

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики, сервиса и управления

Кафедра «Организация и управление наукоемкими производствами»

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Допускается к защите  
Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ П.В. Рузанов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование технологий поиска, отбора и найма персонала

Шифр БР-02068999-54-ЗУП-16-01-00.00.000 ПЗ

Студент	ЗУП-151	Лебедева Наталья Владимировна		
	_____	_____	_____	_____
	группа	ФИО	подпись	дата
Руководитель		Лапкива Анна Геннадьевна		
		_____	_____	_____
		ФИО	подпись	дата
Нормоконтролер		Элли Татьяна Александровна		
		_____	_____	_____
		ФИО	подпись	дата

Омск 2020

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ П.В. Рузанов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту Лебедевой Наталье Владимировне Группы ЗУП -151  
фамилия, имя, отчество

Факультет (институт) Факультет экономики, сервиса и управления (Институт дизайна, экономики и сервиса)

Кафедра Организация и управление наукоемкими производствами

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (специализация) Управление персоналом организации

Квалификация Бакалавр

Наименование темы Совершенствование технологий поиска, отбора и найма персонала

Утверждена приказом (распоряжением) от « 24 » января 2020 года № 0048867

Срок сдачи студентом законченной ВКР « 11 » июня 2020 года

Исходные данные к работе нормативная база, статистические данные, устав организации, научная литература, финансовая отчетность организации, локальные нормативные акты и данные по персоналу организации ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске

Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке разделов)

1. Теоретические аспекты технологий поиска, отбора и найма. 2. Анализ процедур поиска, отбора и найма в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 3. Разработка мероприятий совершенствования технологий поиска, отбора и найма ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.

Перечень графического материала (с указанием обязательных чертежей и (или) иллюстративного материала) 1. Актуальность, цель и задачи выпускной квалификационной работы. 2. Понятия и определения найма, поиска и отбора персонала. 3. Современные HR- технологии в поиске и найме персонала. 4. Современные инструменты поиска персонала. 5. Современные методики отбора персонала. 6. Новое направление в отечественной кадровой работе – HR. 7. Актуальные HR-сервисы для автоматизации кадровых процессов. 8. Общую характеристику компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 9. Качественный состав персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 10. Анализ движения рабочей силы ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 11. Существующая проблематика в процессах поиска, отбора и найма персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 12. Первое мероприятие по совершенствованию поиска, отбора и найма персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 13. Второе мероприятие по совершенствованию поиска, отбора и найма персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 14. Третье мероприятие по совершенствованию поиска, отбора и найма персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 15. Экономическая эффективность предложенных мероприятий. 16. Программа реализации мероприятий по совершенствованию технологий поиска отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске. 17. Результаты исследовательской работы.

Дата выдачи задания «06» апреля 2020 года

Руководитель \_\_\_\_\_

старший преподаватель

А.Г. Лапкина

должность, ученая степень, ученое звание

подпись

ФИО

Задание принято к исполнению \_\_\_\_\_

Лебедева Наталья Владимировна  
подпись студента

ФИО

## Аннотация

Ивановой Натальи Петровны к выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование технологий поиска, отбора и найма персонала» по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», включает в себя следующие разделы: введение, теоретический раздел, аналитический раздел, заключение.

Содержит 94 листа пояснительной записки, 6 рисунков, 16 таблиц, 6 приложений, использован 51 источник научной, справочной и нормативной литературы.

Перечень ключевых слов: кадровая работа, поиск персонала, отбор персонала, найм, подбор персонала, совершенствование технологий, мероприятия.

Иллюстрационный материал содержит 19 листов формата А4.

Цель работы: Разработка практических рекомендаций по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске

В теоретической части рассмотрены следующие вопросы и присутствуют следующие разделы:

1. Понятия и определения найма, поиска и отбора персонала.
2. Современные технологиях поиска, отбора и найма персонала.
3. Показатели эффективности процедур найма персонала.

В аналитической части рассмотрены и проанализированы:

1. Характеристика компании «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.
2. Численность и структуры персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.
3. Процедуры поиска, отбора и найма персонала в «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.

Проектная часть выпускной аттестационной работы содержит перечень мероприятий, предлагаемых для внедрения в процессы кадровой работы ООО «Сервис –Интегратор», филиал в г. Омске с целью совершенствования технологий поиска, отбора и найма персонала.

## Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты процессов поиска, отбора и найма персонала в современных условиях	9
1.1 Понятия и определения найма, поиска и отбора персонала	9
1.2 Современные технологиях поиска, отбора и найма персонала	25
1.3 Показатели эффективности процедур найма персонала	38
2 Анализ процедур поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске	44
2.1 Характеристика компании «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске	44
2.2 Анализ численности и структуры персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске	51
2.3 Анализ поиска, отбора и найма персонала в «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске	60
3 Мероприятия по совершенствованию поиска, отбора и найма персонала в «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске	69
3.1 Проблематика в процессах поиска, отбора и найма персонала	69
3.2 Мероприятия по совершенствованию поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске	73
3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске	77
Заключение	87
Список использованных источников	89
Приложение А Анкета увольняющегося сотрудника	95
Приложение Б Заявка на подбор персонала	98
Приложение В Заявка на подбор персонала рабочие профессии	100
Приложение Г Направление на медицинский осмотр	101
Приложение Д Положение о работе центра подбора вахтовым методом	102
Приложение Е Устав ООО «Сервис – Интегратор»	103

## Введение

В период современного нестабильного и не ясного положения экономики в стране, ситуации, когда надвигаются перемены, будущее положение компаний на рынке не предсказуемо. Обстоятельства событий настоящего времени, может быть, как благоприятной почвой для ведения бизнеса, так и способствовать уменьшению прибыли, или разрушить организацию.

По экономическим прогнозам специалистов, в настоящий момент мы приблизились к мировому экономическому кризису, любой кризис – это угроза для финансового благополучия любого бизнеса, будь то производство, или коммерческая деятельность.

В рамках антикризисного управления многие компании определяют предметом внимания финансовые, правовые механизмы, проводят диверсификацию производства. В отношении персонала, зачастую, проводится сокращение численности, или оплаты труда, с целью уменьшения затрат на персонал. Хотя все признают важность и ценность персонала, как мощного ресурса бизнеса.

Кадровые вопросы, очень важны при проведении антикризисной политики. Кадровая политика организации, является одной из важнейших составных частей политики организации стратегического ориентирования.

Некоторые компании, кадровые вопросы определяют на второстепенный план, при таких условиях особенно страдает функция контроля за системой управления персоналом. Из этого следует ряд проблем в системе управления персоналом, в сложившейся ситуации:

- напряженная морально-психологическая атмосфера на рабочем месте, связанная с неопределенностью ситуации и демотивирующими факторами;

- отсутствие инициативности, низкая производительность труда;
- высокая текучесть персонала;
- дефицит квалифицированного персонала;
- отсутствие четкого распределение функционала, высокая загруженность персонала рабочими задачами, дублирование работ.

Все эти проблемы сигнализируют о рациональной несостоятельности компании, влекут за собой низкую конкурентоспособность на рынке.

Чтобы войти в режим нормального функционирования и выхода из состояния нестабильности, необходимо не допустить вышеперечисленных проблем в системе управления персоналом. В соответствии с этим появляется необходимость обязательного введения в антикризисную программу совершенствования системы управления персоналом и кадровой политики в целом.

Актуальность рассматриваемой темы подтверждает тот факт, что одним из ключевых элементов системы управления персоналом, является найм новых сотрудников, их поиск и отбор. При высокой текучести кадров особое внимание необходимо уделить совершенствованию технологий поиска, отбора и найма в компании. Совершенствование технологий и методов должно нести комплексный подход и строиться на современных концепциях согласно которым сотрудники компании рассматриваются как важный человеческий капитал, который принесет бизнесу большие дивиденды, если использовать потенциал сотрудников должным образом, не забывая при этом о потребностях в комфортных и справедливых условиях труда и вознаграждения за него.

Для успешной разработки совершенствования технологий поиска, отбора и найма необходимо учитывать, что сфера кадровой работы сложна в принятии инновационных технологий, так как работники отдела персонала воспринимают совершенствование систем, как угрозу сокращения штата.

Целью дипломной работы является разработка практических рекомендаций по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, на основе исследований современных разработок и технологий.

Для реализации поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- изучить понятия и определения найма, поиска и отбора персонала;
- рассмотреть современные концепции найма, поиска и отбора персонала;
- дать общую характеристику компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске;
- провести аналитическую работу на основе численности и структуры персонала ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске;
- провести анализ действующих методов и систем поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске;
- выявить проблематику в процессах поиска, отбора и найма персонала;
- разработать практические рекомендации по поиску, отбору и найму персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, в соответствии с современными тенденциями кадровых технологий.
- рассчитать эффективность ряда предложенных мероприятий в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.

Объектом исследования выступает персонал компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.

Предметом исследования являются трудовые процессы по поиску, отбору и найму персонала в организации.

Базой аналитической работы являются статистические данные, исследования, публикации, наблюдения и выводы автора, полученные в процессе работы и проведения исследования в компании.

Практическое значение данной работы для компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, заключается в том, что проделанные исследования и разработанные мероприятия помогут руководству компании применить полученные рекомендации, позволят усовершенствовать деятельность по поиску, отбору и найму персонала. Применение новых технологий послужит причиной к повышению уровня кадрового потенциала и конкурентоспособности компании на рынке.

Структура данной выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# **1 Теоретические аспекты процессов поиска, отбора и найма персонала в современных условиях**

## **1.1 Понятия и определения найма, поиска и отбора персонала**

Организационная концепция осуществления деятельности предприятий в последнее десятилетие постоянно развивается. Правила и нормализация становятся функциональными и интегрируются в мировой стандарт экономики. Новые организационные концепции мирового опыта, дают побуждение к построению изменений в Российской организационной модели. При этом, стоит учитывать особенности российского менталитета и анализировать какие концепции стоит применять, как они отразятся на деятельности организации.

Фокус управленческих функций перемещается с внешних факторов, влияющих на развитие предприятий и увеличение прибыли на внутренние, по удовлетворению компаний результативными кадрами. Управленческие функции усложняются и преобразуются в организационно - результативные. Управлять и удерживать компании в границах организационных целей в условиях динамики рынка становится сложнее. В особенности сложно удерживать результативных и эффективных сотрудников, а также привлекать действенный кадровый потенциал. В штате уже недостаточно иметь функциональные единицы, которые думают и действуют в рамках процессов регламента [4].

Технологиями в поиске, отборе и найме можно считать комплексность методов и инструментов применяемых для решения главных кадровых задач, обеспечение качественной и количественной потребности в сотрудниках, тем самым увеличивая производительность компании и её прибыльность.

Важной задачей найма в организации – является поиск такого персонала, который будет реализовывать личностные потребности и при этом сформирует качественный результат своей деятельности, обеспечит удовлетворенность компании в потребности кадровыми ресурсами.

Найм – это одна из частей процесса управления персоналом организации. Одной из главных задач его является эффективное планирование подбора персонала в организацию [2, с. 27].

Найм персонала является важной частью кадровой политики компании. Наймом персонала определяют ряд мероприятий, направленных на привлечение потенциальных кандидатов для дальнейшего трудоустройства с целью своевременной комплектации штата сотрудниками с высокой квалификацией, которые гармонично войдут в коллектив компании, будут разделять цели и стратегии политики бизнеса в целом.

Эффективный процесс процедур найма включает в себя ряд последовательных этапов действий, показанных на рисунке 1

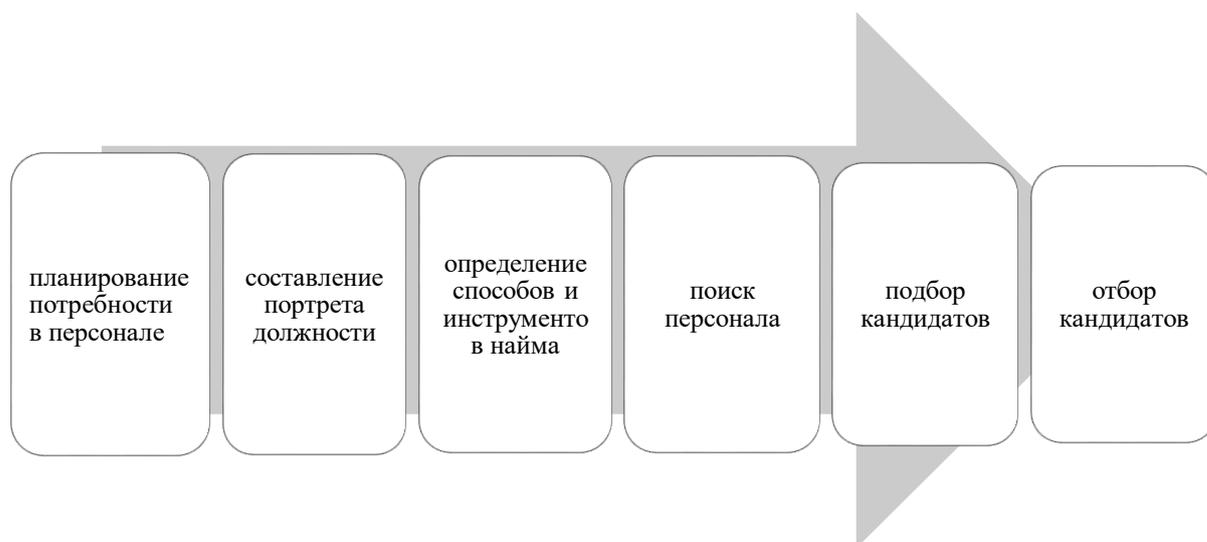


Рисунок 1 – Процедуры найма персонала

Эта цепочка действий включает в себя следующие процедуры:

- планирование потребности в персонале, исходя из штатного расписания и целей компании;
- определение требований к должности и к совокупности рабочих задач;
- определение способов и инструментов по набору и поиску кандидатов на данные рабочие места;
- поиск персонала на вакантные должности;
- подбор потенциальных кандидатов, из наиболее подходящих под требования, соискателей на должность;
- организация и проведение процедур отбора кандидатов в соответствии с требованиями должности.

После утверждения финальных кандидатов на вакантные должности, формируется кадровый резерв из итоговых претендентов на должность с положительными результатами прохождения процедур отбора.

Для эффективного подбора персонала составляется программа удовлетворения компании в кадровом составе, которая включает планируемые потребности в сотрудниках, временном персонале, учитывая текучесть кадрового состава. В программе указываются сроки, определяется количество штатных единиц и, при потребности, введение новых. Прописывается должностная инструкция, в которой указаны вид деятельности, выполняемые рабочие задачи и другие пункты. Также по каждой вакантной должности прописывается перечень требований к потенциальным кандидатам [1, с. 342].

В рамках нашего исследования, остановимся более подробно на процедурах организации набора и поиска персонала.

Поиск персонала — это комплекс целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов в сотрудников, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [4, с. 39–44].

Рассмотрим основные случаи, в которых компании и организации занимаются подбором персонала:

- 1) на этапе создания компании, или организации;
- 2) на этапе создания нового направления деятельности, расширения бизнеса, наращивания объемов производства;
- 3) при замене сотрудника увольняющегося, уходящего в отпуск по уходу за ребенком.

В зависимости от целей компании разрабатывается стратегия подбора персонала, выбираются методы подбора персонала, подходящие для данной компании и для ситуации, в которой она находится. Подбор персонала осуществляться исходя из вакантных должности и подразделяется на два основных источника, каждому из которых соответствуют свои методы.

Внешние источники поиска – это объекты профессиональной инфраструктуры, которые обеспечивают покрытие потребности в сотрудниках организации.

Внутренние источники – это возможности организации в обеспечении потребности в персонале собственными ресурсами.

Из этих источников выделяют методы подбора персонала, как показано на рисунке 2



Рисунок 2 – Основные источники и методы подбора персонала

К внутренним источникам подбора согласно рисунку 2 относятся горизонтальное движение персонала, вертикальное и диагональное. Горизонтальное движение персонала осуществляется в двух формах:

1. Ротация. Перемещение сотрудников в структурные подразделения компании в рамках должностной иерархии. Перемещения могут осуществляться между линейными и функциональными службами. Ротация направлена на наращивание операционного мастерства и постоянной поддержке интереса к работе.

2. Обогащение труда. Перемещение сотрудников со сменой рабочих задач направлено на расширение рабочих компетенций в рамках должности.

Движение персонала по вертикали подразделяется по следующим направлениям:

1. Повышение в должности или квалификации для специалистов и управленческого звена. Либо повышение в должности или разрядности для рабочего персонала.

2. Понижение в должности, в связи с некомпетентностью выполнения рабочих задач. При низких результатах, после проведенной аттестации сотрудников.

Диагональное движение персонала в компании подразумевает релокацию – перемещение сотрудника в другое подразделение со сменой места жительства и компенсацией расходов на переезд. Релокация – выполнение обязанностей на новом месте, может производиться как на идентичной должности, так и с повышением, вплоть до полной смены сферы рабочей деятельности. Релокацию применяют, для укрепления отстающего подразделения или при открытии нового участка компании. Диагональное движение персонала подразумевает, чаще всего, вертикальную карьеру.

Определенная часть вакантных мест в организациях заполняется посредством внешних источников. Организации могут заниматься поиском сотрудников внутренними силами отдела персонала или, пользуясь специализированными услугами фирмам по подбору сотрудников. Поиск персонала кадровыми фирмами, более дорогостоящий способ подбора и поиска кандидатов на вакантные места. При правильном анализе и применении источников и методов поиска персонала есть возможность сократить расходы и время на укомплектование штата сотрудников [14. с. 39-44].

Рассматривая внешние источники подбора персонала, остановимся на более распространенных методах поиска кандидатов на вакантные должности. К ним можно отнести:

1. Прелиминаринг. Привлечение молодых специалистов через учебные заведения.

2. Рекрутмент (англ. recruitment). Поиск кандидатов на позиции линейного персонала, специалистов, которые находятся в активном поиске

работы и заинтересованы в трудоустройстве. Рекрутинговый поиск осуществляют как агентства для компаний – заказчиков, так и по заявкам на подбор персонала внутри компании.

3. Открытый подбор кандидатов на позиции, опубликованные на сайте компании и ее партнеров.

4. Альтернативный подбор кандидатов. Подбор может производиться из случайных кандидатов по рекомендации бывших сотрудников компании и кандидатов, ранее находившихся в резерве.

5. Прямой открытый поиск персонала. Таким поиском называют привлечение к трудоустройству квалифицированных специалистов, не находящихся в состоянии поиска работы в данный период времени.

Прямой открытый поиск подразделяют на:

— «Head hunting» (англ. headhunting «охота за головами») – этот метод распространяется на высококвалифицированных специалистов и специалистов среднего звена. Обычно этот метод подразумевает привлечение к трудоустройству из другой компании, или даже страны.

— «Exclusive search» (англ. «эксклюзивный поиск»). Эксклюзивный поиск подразумевает поиск и привлечение к трудоустройству определенного человека из определенной компании. Часто используется при поиске ключевых и редких сотрудников, специалистов высшего звена [5].

Внешние источники подбора также можно подразделять по финансовым затратам:

1. Менее финансово затратные, но с небольшим выбором кандидатов. Кандидаты, обратившиеся за работой на сайт компании, или заполняя анкету в резерв. Кандидаты из учебных заведений и направленные службой занятости.

2. Дорогостоящие источники, которые обеспечивают большой выбор кандидатов на должность. Это объявления в СМИ, реклама на рабочих сайтах, услуги кадровых агентств.

При правильном планировании источников поиска персонала, определении эффективных кадровых методов подбора, можно минимизировать финансовые и временные затраты. Для каждой компании обоснованы методы поиска персонала, которые могут быть применимы в определенных условиях, индивидуально для этой компании [6].

Рассмотрим более подробно внутренние и внешние источники подбора в сравнении преимуществ и недостатков. Сравнение источников подбора персонала представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников подбора

1. Внутренний источник подбора персонала	2. Внешний источник подбора персонала
Преимущества	
1. Внутриорганизационное развитие карьерного роста сотрудника. Оно способствует формированию лояльности к компании, формируя также ответственность и добросовестность выполнения задач. Тем самым, повышая рост производительности.	1. Появление нового «притока свежей крови», дающее развитие компании. Сторонние кандидаты привносят новые подходы к решению задач и стратегий.
2. Сокращение денежных затрат на поиск новых сотрудников.	2. Большой выбор кандидатов на внешнем кадровом рынке.
3. Отсутствие потребности в рекомендательных письмах и репутации. Кандидаты на вакансию хорошо знакомы руководству и не требуют рекомендаций извне компании.	3. Возможности для привлечения профессионалов с высокой квалификацией.
4. Для кандидата является преимуществом то, что кадровая политика компании известна и прозрачна, а для службы управления персоналом уменьшаются кадровые риски.	4. Компания не несет дополнительных затрат на переобучение и повышение компетенций.

### Окончание таблицы 1

1	2
5. Повторная адаптация проходит быстрее и вовлеченность в деятельность компании сотрудника выше, чем при входе в компанию впервые.	5. Новый сторонний персонал может привнести импульсы для развития рядовых сотрудников.
6. Появление возможности избежать текучести персонала в организации.	6. Уменьшается фактор угрозы на климат в коллективе интриг между сотрудниками.
7. Большая степень управляемости персоналом при данной кадровой ситуации	7.) Внешние источники поиска могут полностью удовлетворить потребность организации в персонале.
Недостатки	
1. Ограничение в выборе претендентов на должность. Необходимость обучения, или повышения квалификации.	1. Финансовые вложения в поиск сотрудников значительно выше.
2. Конкуренция в коллективе, повышение напряженности и стресса при прохождении конкурса на объявленную должность.	2. Возможность снижения лояльности к компании сотрудников, давно работающих и претендующих на карьерные или функциональные изменения.
3. Утверждение в должности друзей и родственников сотрудников компании, не обладающих необходимыми компетенциями.	3. Существует риск не пройти испытательный срок новому сотруднику и процедуры поиска начинаются вновь.
4. Вероятность «панибратства» при повышении в должности коллег.	4. Процесс поиска может занять много времени и сорвать стратегические планы компании.
5. При изменении трудовых функций сотрудников организация может быть не удовлетворена потребностью в кадрах.	5. Недостаточное знание новыми сотрудниками всех особенностей рабочих задач в организации.
6. Зачастую появляется необходимость в платном обучении сотрудников.	6. Длительный период адаптации и «вхождение в должность» нового сотрудника.
7. Теряется возможность притока свежих сил и идей в организацию.	7. Профессиональные качества нового сотрудника точно не известны.

При непрофессиональном подходе к поиску сотрудников, компания рискует сорвать стратегические планы и сроки выполнения задач и работ. Тем самым снизив доходы и увеличив нагрузку на имеющийся персонал. В конечном счете, придётся заново начинать поиск, тратить финансовые средства и время на подбор.

Рассматривая процессы отбора персонала и его этапы необходимо учитывать формы собственности организации, ее типы и вакантную должность на которую проводится отбор.

По мнению Кибанова А. Я. и Дураковой И. Б. отбором можно считать процесс, который, предопределяет позитивное эволюционное развитие предприятия и сфокусирован для этого на оценке пригодности кандидатов на вакантную должность. По мнению авторов отбор можно разделить на этапы:

- предварительная первичная беседа;
- заполнение анкеты кандидата на должность;
- собеседование с претендентом;
- проведение тестирования;
- изучение рекомендаций и получение отзывов с предыдущего места работы;
- медицинский осмотр;
- принятие решения о найме [10. с. 360].

Как считает исследователь В. С. Половинко, отбором можно считать – выявление из числа претендентов на должность наиболее подходящих кандидатов.

Этапы отбора персонала по мнению автора:

- уточнение требований по портрету должности, выявление важных профессиональных качеств;
- составление плана отбора персонала;
- определение источников в подборе;
- привлечение кандидатов;
- оценка важно – профессионально качеств;
- выбор;
- наём.

Базаров Т. Ю. определяет отбор персонала как комплекс мероприятий, обеспечивающих формирование необходимого для данной организации (предприятия) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры [5, с. 26].

На основании вышеизложенных понятий отбора, можно представить отбор персонала на должность, как часть процедуры кадровой работы, ряд мероприятий, направленных на выявление претендентов, наилучшим образом, соответствующих необходимым критериям, условий и особенностей работы.

Представим классический процесс отбора персонала в организацию следующими процедурами:

- планирование процедур отбора кандидатов на вакантную должность;
- первичный отбор, анализ поступающей информации о кандидатах;
- телефонное интервью;
- собеседование со специалистом отдела персонала;
- проведение тестирования кандидатов (по потребности);
- справки о кандидате, проверка указанных данных;
- собеседование с руководителем подразделения;
- выбор кандидата;
- медицинский осмотр при трудоустройстве (по необходимости);
- формирование резерва из успешных финальных кандидатов.

После проведения процедур привлечения и поиска кандидатов обрабатываются и отбираются анкеты и резюме. В некоторых случаях, если есть нехватка информации, или форма анкет унифицирована в компании, претендентов просят заполнить анкету в письменном, или электронном виде. Если количество претендентов на должность удовлетворяет, то начинается первичный процесс отбора [2, с. 359].

Методы отбора персонала для дальнейшего процесса первичного общения могут быть представлены:

1. Системой искусственного интеллекта (ИИ) в подборе потенциальных кандидатов. Программы ИИ считывают резюме потенциальных кандидатов на должность из сети интернет и выделяют основные данные, такие как геолокацию, персональные данные, уровень образования, предыдущие должности и работодателей. В программу задаются критерии поиска, и программа ищет людей как специалист по подбору персонала по ключевым показателям [21].

2. Биографическим методом. Это метод отбора претендентов на должность по биографическим данным, которые основываются на критериях ранее полученной квалификации, опыта. На основании прошлых достижений прогнозируется будущее. Этот метод полезен при отсеивании из большого количества претендентов, решается кого стоит пропустить на следующий этап отбора.

Представленные методы первичного отбора могут применяться компаниями без специальной психологической подготовки специалистов, занимающихся отбором.

При процедуре первичного отбора кандидатов на должность, специалисты отдела персонала проводят отбор резюме кандидатов, наиболее соответствующих профилю открытой вакансии, проводится первичное телефонное интервью с вопросами – маркерами, которые выявляют совпадение с ключевыми критериями рабочей спецификации, выявляя кандидатов, переходящих на следующий этап.

После процедуры первичного телефонного интервью дается начальная экспертная оценка и составляется список претендентов на очное собеседование, или дистанционное интервью. Для дистанционного интервью используются сервисы видеосвязи, такие как Skype, ZOOM, Google Duo. Такие виды дистанционного интервью используются при

установлении визуального контакта с соискателями, для удаленного найма, либо при релокации персонала.

Для проведения эффективного интервью, составляется программа собеседования, в которую нужно включить количество участников встречи, количество времени, затраченное на одного претендента, необходимость учета экспертного мнения. Для беспристрастного принятия решения по итогам личного интервью в большинстве случаев на собеседовании присутствуют несколько интервьюеров, или проводится групповое собеседование. В некоторых случаях созывается отборочный совет.

Перед собеседованием, определяются вопросы, максимально раскрывающие квалификацию и навыки кандидатов, уровень интеллекта, мотивацию выполнения задач данной должности, ожидание в вопросе карьерного роста, насколько кандидат амбициозен в материальном и монетарном обеспечении. Важно также определить вопросы, помогающие раскрыть отрицательные стороны потенциального сотрудника, его слабые деловые качества, отсутствие интереса к потенциальной сфере рабочих задач, неумение работать в команде, или принимать конструктивную критику.

Следующей процедурой является собеседование, оно подразделяется на три условные части: вступительная часть, основная и заключительная.

Руководителям и специалистам отдела персонала необходимо определить формат проведения собеседования, в зависимости от открытой вакансии. Собеседования могут быть представлены различными видами, в том числе интервью, рассмотрим основные виды интервью:

1. Структурированное интервью. Это вид собеседования, на котором рекрутеры используют образцы вопросов и придерживаются определенной, подготовленной ранее структуры и необходимыми формулировками ответов.

2. Стресс – интервью. При стрессовом собеседовании сотрудника проверяют на психологическую устойчивость. Кандидату адресуют

неловкие и нестандартные вопросы, не давая много времени для осознания и размышления перед ответом. Оно применяется для позиций должностей, связанных с беспокойной и ответственной работой.

3. CASE – интервью (ситуационное интервью). Кандидатам на должность предлагают практическую рабочую ситуацию, в которой есть проблемные моменты. От соискателя рекрутеры ждут предложений решения, или обнаружения проблем. Для проявления своих способностей кандидату выгоднее описать кейс с несколькими вариантами решений [11].

4. Интервью по компетенциям (поведенческое). Распространенный и эффективный вид собеседования, при грамотном использовании рекрутер соберет полные поведенческие примеры из трудового опыта соискателя. Применяются такие темы, для оценки компетенций кандидата, как аналитическое мышление и планирование, ориентация на результат, стрессоустойчивость, лояльность к организации, личная активность и креативность, управление конфликтом, умение работать в команде, лидерство, обучаемость и саморазвитие и др.

5. Проективное интервью. Метод набирающий популярность, в котором рекрутеры задают вопросы общего характера, не о соискателе, а о людях в общем, каком – либо персонаже. Через этот метод можно выяснить отображение соискателя на интерпретацию действий других людей [12].

6. Brainteaser – интервью. При проведении данного вида интервью соискателям предлагают ответить на сложные вопросы, или решать логические задачи. Brainteaser (англ. головоломка) – интервью выявляет аналитические способности соискателей, способность к нестандартному мышлению, уровень креативности. Этот нетрадиционный метод отбора применяется к таким профессиям и должностям как программист, аудитор, консультант, маркетолог и другим.

Для повышения эффективности отбора кандидатов на должность необходимо выбирать несколько методов. Классическими методами отбора считаются: анкетирование, интервью и рекомендации. Если открытая

должность подразумевает управление и повышенную ответственность, специальные знания и умения, то методы можно дополнять и применять оценочные и психологические тесты. При таких условиях, распространены методы структурированного интервью, или стресс – интервью, проведение тестов, анализ биографических данных и на основе комплексной оценки данных принимается решение по кандидату [13, с. 16].

По итогам завершеного интервью соискателям сообщают дальнейшие действия со стороны работодателя. Даты и время следующих этапов отбора, к которым могут относиться встречи с представителями службы безопасности компании, тестирования психологические (если предусмотрены) и тесты профессиональной пригодности. Работодатель, в большинстве случаев может запросить контакты предыдущего руководителя, либо характеристику с предыдущих мест работы.

Проведение процедур тестирования, при отборе кандидатов на должность, имеют большую результативность в процессе качественного отбора. Эти процедуры проводятся в случае необходимости, связанной с установленными критериями для определенной должности [15 с. 27].

Тестом считается – задания по стандартизированным формам, по результатам которых измеряются личностные, психофизические характеристики, а также помогают оценить профессиональные знания, умения и полученные навыки [17].

Наиболее популярными психологическими тестами, в наши дни, считаются личностные тесты и те, что направлены на выявление когнитивных способностей. Психологическое тестирование может проводить только специалист с профессиональной подготовкой. Психодиагностическую информацию необходимо правильно интерпретировать.

Тестирование, проведенное подготовленным специалистом, помогает уточнить данные полученные из собеседования. Сегодня существуют достаточное количество компаний, которые специализируются на оказании

услуг по тестированию, проводя диагностику различных качеств и характеристик.

После того, как собраны воедино отзывы о пройденном интервью, результаты тестирования, получены рекомендации, пройдена проверка службой безопасности, специалисты отдела персонала определяют финальных кандидатов на вакантное место.

Информация по финальным кандидатам, со всеми рекомендациями от отдела персонала, передается на утверждение руководителю, эта процедура будет приближать кандидатов к завершению процесса отбора. Окончательное решение принимает руководитель организации, или подразделения, зачастую встречаясь лично с наиболее подходящими кандидатами на должность.

На этапе отбора, принимается окончательное решение по утверждению кандидата на вакантную должность. При найме рабочего персонала зачастую претендент на должность проходит первичный медицинский осмотр, при трудоустройстве. Который показывает, что сотрудник не имеет противопоказаний к выполнению рабочих задач.

Определяются также несколько успешных кандидатов в резерв. Всем претендентам на вакантную должность сообщаются итоги процедур отбора. Финальному претенденту направляется приглашение на трудоустройство, которое называется оффер (англ. предложение) – это письменное предложение о работе, составленное работодателем индивидуально для должности и персонально для будущего сотрудника. В оффере прописываются все условия работы и финансовые компенсации. При личной встрече с работодателем обсуждаются все последние моменты, если обе стороны приходят к соглашению, то заключаются трудовые отношения.

## 1.2 Современные технологии поиска, отбора и найма персонала

Совершенствование технологий подбора должно нести системный характер, скоординировав новые и классические подходы формирования процессов поиска, отбора и найма персонала. Вопросом гармоничного подбора персонала интересовались многие научные деятели. Приобрели широкую известность работы Х. Маккея, Ф. Роджерса и М. Деванна. Отечественными исследователями вопроса гармоничного найма, считают И. Гуркова и Е. Авраамову.

Современные подходы поиска, отбора и найма персонала стоит рассматривать поэтапно раскрывая множество различных разработок и методик. Каждая процедура — от поиска персонала до его трудоустройства — имеет определенные технологии, направленные на достижение максимально эффективного результата.

В рамках нашего проекта, говоря об опыте зарубежных подходов в кадровой политике отметим, что современные теории в управлении персоналом, базируются на увеличении значимости личности сотрудника, на изучении его мотивов к трудоустройству, на гибкости сотрудников к формированию и корректировке личных целей в соответствии со стратегическими целями, стоящими перед компанией [6. с. 541].

Рассматривая международную динамику внедрения новых технологий в процессы подбора персонала, стоит учитывать, что рост глобализации и растущее разнообразие трудовой деятельности, также способствует появлению и развитию новых методов поиска, отбора и найма персонала на российском рынке труда.

Говоря о применяемых мероприятиях по найму персонала во всем мире, зачастую выделяют следующие направления: западный, восточный и российский метод.

В западной практике найма персонала существуют свои особенности кадровой работы на этапе поиска кандидатов на вакантные должности:

1. Сотрудничество компаний с кадровыми агентствами, для поиска и найма персонала. Агентства, оказывающие услуги по поиску персонала, можно условно подразделять на рекрутинговые агентства, агентства Executive Search и агентства оказывающие услуги метода – скрининг. Рекрутинговое (англ. recruiting – подбор), или кадровое агентство — это организация, по оказанию услуг по поиску, оценке и подбору, персонала для своих заказчиков – клиентов. Компания получает доход от закрытых вакансий и заинтересована в ускорении процесса подбора персонала [18. с. 321].

Компании – заказчики, часто пользуются услугами нескольких кадровых агентств, тем самым рождая конкуренцию и увеличивая шансы на быстрый и положительный результат.

Executive Search (англ. «эксклюзивный поиск») агентства занимаются поиском управленческого звена, часто используя персонализированный поиск, из числа успешно работающих высококвалифицированных специалистов. Сроки закрытия одной вакансии такого агентства могут растягиваться на полгода, и оплата услуг целенаправленного поиска оплачивается по повышенным тарифам.

Скрининг – агентства, оказывающие услуги по быстрому отбору кандидатов. Срок проведения отбора на вакансии может составлять от одного до десяти дней, в среднем. Услугами таких компаний пользуются для подбора представителей младшего, или среднего звена сотрудников.

2. Для западного направления поиска сотрудников характерны нестандартные способы поиска потенциальных кандидатов.

К нестандартным способам можно отнести поиск персонала посредством нетворкинга (англ. networking – создание, построение сети), стратегии, направленной на создание круга полезных знакомств в

профессиональной сфере. Нетворкинг организуют на тематических конференциях, презентациях, профессиональных выставочных мероприятиях.

Такие неформальные профильные кадровые мероприятия активно практикуются в скандинавских странах, Канаде, Америке, Великобритании.

Еще одним необычным способом поиска персонала является привлечение действующего штата сотрудников, с награждением премии для поиска коллег – специалистов. Такой способ еще называют: «приведи друга».

3. Основная часть западных компаний уделяет большое значение анализу заявительных документов еще на этапе заочного знакомства с потенциальными сотрудниками. Это помогает выявить, на начальном этапе соискателей, которые не соответствуют требованиям. В пакет заявительных документов может входить:

- заявление, от лица, претендующего на рабочее место;
- резюме (автобиография);
- свидетельства об образовании, повышении квалификации, курсах, приобретении дополнительных навыков, другие профессиональные достижения, подкрепленные документально;
- личные фотографии, фотографии с мест трудовой деятельности, портфолио работ;
- рекомендательные письма с мест учебы, или прежних мест работы;
- медицинское заключение, оно определяет физическую пригодность кандидата к началу работ.

Анализируя пакет заявительных бумаг, сотрудники кадрового отдела формируют первичное представление о кандидате, его опыте и достижениях. На этом этапе определяется необходимость личной встречи, или отклонение заявления на трудоустройство [20 с. 414-416].

Анализ заявительных документов помогаем потенциальным работникам в заочном формате представить о себе положительное впечатление, а сотрудникам кадровой отдела, сэкономить свое время при большом количестве вакансий и претендентов на рабочее место.

4. Крупные западные компании стараются не ошибаться с выдвижением претендента на должность. Кандидатов подвергают серьезным многоэтапным испытаниям до приема на работу. Испытательный срок, после заключения трудового договора может длиться до шести месяцев.

Нередко выбирают несколько успешных финалистов отбора на вакантное место, и они проходят испытательный срок, конкурируя друг с другом, притом лишь один из них получит предложение, остальные претенденты попадают в резерв, для дальнейшего выдвижения их на должность [15 с. 27].

5. В зарубежной практике всё чаще используется вторичный найм, набор во временные подразделения. Его осуществляют путём набора работников, через рекомендации руководителя, или на основе внутреннего конкурса.

Говоря о восточном направлении в кадровой работе, подразумевают Японию, страну, сыгравшую роль мирового флага, начавшую учитывать при отборе персонала психологический портрет кандидатов и их социальный статус. В последствии, перенимая восточный опыт, западные компании приняли эти методы в кадровую работу. Хотя модели западного и восточного найма очень различны, западным компаниям удалось частично интегрировать восточные практики кадровой работы в целом и организацию системы отбора персонала в частности.

Японские компании возвращают своих сотрудников из студентов вузов, начиная со вторых – третьих курсов. Представители компаний, вырабатывают у студентов – потенциальных работников, чувства патриотизма и лояльности к компании.

Со студентами проводятся следующие работы: проводится презентация компании, в которой описывается направление деятельности, цели и планы на будущее, компании организуют конкурсы, проводят экскурсии по будущему месту работы.

Зачастую, успешный выпускник, получая диплом, уже имеет на руках контракт с работодателем. В период адаптации он закрепляется за наставником и проходит поэтапно практическое обучение в компании, уже на месте работы. Период такого обучения с повышением квалификации может растягиваться на годы, пока новый сотрудник не достигнет нужной квалификации в рамках своей должности. Политика отбора в японские компании опирается на процесс обучения новичков. Система наставничества хорошо отлажена и результативна.

Восточный национальный менталитет проявился в процессах управления персоналом. Сформировалась теория концепции «пожизненного найма». Японская модель «фирма – наш дом родной» подразумевает:

- гарантии на весь срок трудоустройства;
- ограниченный вход и выход ресурсов;
- сложный и многоэтапный отбор сотрудников;
- низкая текучесть кадров;
- длительный рабочий день, в среднем от пятидесяти пяти часов в неделю;
- размер вознаграждения зависит от выработки лет и положения в компании.

Концепция была разработана после второй мировой войны и вывела Японию в передовые страны по техническому развитию и экономическим показателям. Но у этой политики появились и отрицательные последствия, в наши дни она теряет актуальность и дает прошлого положительного результата:

- молодые специалисты, заключая договор «пожизненного найма», рассчитывают на очень скромные доходы, так как оплата труда зависит напрямую от стажа работы;
- сотрудники в возрасте часто не могут адаптироваться к быстрым изменениям технического прогресса и не владеют ПК на должном уровне;
- результативность сотрудника не отражается на оплате труда и уволить его с такого контракта руководство не имеет возможности, соответственно внося меньший вклад в результат, сохраняя видимость процесса работы, снижаются количественные и качественные показатели труда.

В будущие годы ослабление системы «пожизненного найма» даст толчок к развитию и трансформации кадровых решений. Синохара Ёсик, японская предпринимательница, в возрасте восьмидесяти двух лет, стала первой в истории Японии долларовой миллиардершей. На протяжении более 40 лет она развивала свою собственную компанию, рекрутинг – агентство «Temp Holdings», компания международного уровня, ориентирована на сотрудников с временным трудоустройством. Начался процесс увеличения доли кадрового лизинга в восточных странах.

Рассматривая методы отбора персонала, их соотносят со странами там, где они чаще применяются. Очное интервью с кандидатом на должность – британский метод, письменный тест – китайский метод, анализ заявительных документов – это немецкий, скандинавский, проведение психологического тестирования, ситуативных и стресс – интервью, в условиях неформальной обстановки относятся к американскому методу.

Подбор в развитых странах не имеет четкой оригинальной схемы, поскольку они опираются на опыт двух лидеров, западную и восточную модель, консолидируя и адаптируя методы под национальные и культурные особенности.

Что касается особенностей найма в странах постсоветского пространства и России в частности, на отечественном рынке труда существуют своя практика и специфика кадровой работы.

Рассмотрим источники поиска персонала в отечественные компании:

- в значительной степени, через рекомендации знакомых, родственников, друзей, коллег. Применяются рекомендации неформального характера.

- через внешние источники поиска, такие как объявления в СМИ и интернет ресурсы, активно применяя тематические рабочие сайты и группы в социальных сетях;

- через службы занятости проводится поиск рабочего персонала, или поиск персонала осуществляется в отдаленных районах от областных центров.

- осуществление поиска через кадровые (рекрутинговые) компании. Часто используется при массовом подборе, либо для поиска эксклюзивных специалистов, например, в сфере IT.

- через учебные заведения высшего и среднего образования и центры повышения квалификаций [24].

Российской особенностью являются и критерии отбора персонала на вакантные должности. Одним из ключевых критериев отбора является возраст кандидата, средний возраст сотрудников привлекательных для работодателей в России не превышает от тридцати пяти до сорока лет. Это правило является не формальным, законодательно не разрешается подвергать ограничению по предоставлению рабочих мест, исходя из возрастных, или гендерных признаков.

Большую роль при отборе кандидатов имеет уровень образования, общие, специальные знания, технические навыки и опыт работы, полученный претендентом на предыдущем месте, который совпадает с тем, что сотруднику необходимо будет выполнять в новой компании. Уровень

образования имеет высокое значение при оценке кандидата. Соискатель, не имеющий высшего образования, зачастую может претендовать только на позицию среднего и низшего звена. Сопоставление западных и российских особенностей подбора можно наблюдать в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности подбора кадров в России за рубежом

Особенности подбора	Кадровый подбор в России	Кадровый подбор зарубежные методы
Критерии поиска сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ возраст</li> <li>✓ технические, специальные навыки</li> <li>✓ прошлый опыт работы в аналогичной должности в среднем 3 года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ знание иностранного языка</li> <li>✓ результаты тестирования кандидатов</li> <li>✓ прошлый опыт работы в аналогичной сфере</li> <li>✓ совместимость сотрудника с предполагаемой должностью с психологической стороны</li> </ul>
Канал поиска кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ рекомендации знакомых, коллег и сотрудников</li> <li>✓ рабочие сайты по поиску сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ социальные сети, рабочие сайты и сайты компаний</li> <li>✓ публикации новостей о вакансии в отраслевых сообществах</li> </ul>
Затраты на поиск персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ недостаточное финансирование, бесплатные источники поиска и как следствие появление «текучести» и увеличение временных затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ затрачивается достаточное количество времени и денежных средств</li> </ul>

На Российском кадровом рынке, движение развития процедур найма набирает обороты с каждым годом. Создаются новые каналы поиска и методы отбора сотрудников, собственные стратегии найма.

За последние десять лет сфера кадровой деятельности претерпела существенные изменения. Появилось новое направление в отечественной кадровой работе – HR (англ. Human resources — человеческие ресурсы),

сфера, включающая ряд действий и навыков управления человеческими ресурсами. Большая часть этой деятельности связана с процедурами найма в компании, но это далеко не все [8. с. 508]. В сферу деятельности HR входит: оценка трудовой деятельности сотрудников, включая компенсации и премии, работа с информацией, налаживание трудовых коммуникаций, как внутри компании, так и вовне.

Появились новые профессии и новые задачи у кадровых специалистов. Выросли требования к кадровым специалистам, в наши дни. В сферу задач кадрового работника входит не только административная детальность, которая решает задачи, связанные с персоналом, но и владение знаниями бизнес – процессов. В новые обязанности будет входить формирование в компании корпоративной культуры, обучение персонала, разработка системы вознаграждения. К сотрудникам новой системы относятся HR – специалисты (или менеджеры) и HR бизнес –партнеры, занимающие важное место в структуре компании и в полной мере участвующие в процессе принятия бизнес-решений [9].

Рассмотрим различия между понятиями новых кадровых сотрудников (рис. 3):

HR - специалист	HR бизнес –партнер
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реактивность (работа по поручению)</li> <li>• Ответственность за HR-продукт</li> <li>• Работа в рамках запроса</li> <li>• Позиция подчиненный</li> <li>• Понимает HR процессов</li> <li>• Ориентация на краткосрочный результат</li> <li>• Решения в рамках стандартов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проактивность (прогнозирование проблем)</li> <li>• Разделяет ответственность за бизнес-результат</li> <li>• Предлагает экспертное решение бизнес -проблемы</li> <li>• Позиция на равных с руководством</li> <li>• Понимает HR + бизнес процессов</li> <li>• Решение под задачу, принятие рисков за нестандартные решения</li> </ul>

Рисунок 3 – Различие между HR – специалистом и HR бизнес –партнером

Российским специалистам можно присвоить внедрение таких современных методик в области управления персоналом, как HR-брендинг – методики создания и поддержания привлекательного образа работодателя. В отечественном найме это направление нашло своих сторонников и активно развивается в крупных Российских компаниях [6].

Одна из целей применения Российскими компаниями методик HR-брендинга – привлечь новых квалифицированных специалистов. Квалифицированные специалисты, имеющие знания, опыт, технологические навыки, сделают выбор, при трудоустройстве, в пользу лучшей компании- работодателя, по их мнению. Получая имидж лучшего работодателя, компания не только получает привилегии на фоне других организаций, но и, в последствии, экономит бюджет, предназначенный отделу персонала. Экономия бюджета компании осуществляется за счет

экономии средств на подбор, высокопрофессиональные специалисты будут стремиться попасть в штат компании [13].

Имеет большое значение и другая цель — сохранение лояльности и патриотизма действующих сотрудников организации. Зачастую это способствует повышению показателей производительности труда, работники будут стремиться соответствовать высокому уровню компании, чтобы сохранить положение на своих позициях, или стремиться к карьерному росту.

Успешная и современная компания, считает ключевым моментом в процессах управления кадровой работы – автоматизацию систем найма персонала. Автоматизация и совершенствование систем, увеличит скорость процессов найма и снизит затраты.

Исследуем новые HR- технологии, внедрение которых, позволит увеличить эффективность деятельности компании:

1. Social Recruiting (социальный рекрутинг) – поиска кандидатов на вакантные должности через социальные сети.

2. Recruitment Marketing (подбор с маркетингом) – применение маркетинговых инструментов в процессах найма персонала. Прежде всего аналитика и построение на ее основе методик привлечения кандидатов.

3. Реферальные программы в подборе – нетрадиционный источник поиска новых сотрудников, через рекомендации и нетворкинг. Характеризуется высокой конверсией и качеством кандидатов.

4. Технология отбора персонала с использованием мобильных приложений.

5. Управление талантами как технология отбора персонала. Прогноз данных о внутренних трудовых ресурсах и применение их, при возникновении необходимости [16].

Значительная часть компаний использует программы искусственного интеллекта (ИИ), как помощь сотрудникам отдела персонала. Такой

инструмент, как виртуальный рекрутер, помогает определить подходящую аудиторию и проводит отбор кандидатов по телефону, через чаты и видеointервью, сокращая время процесса. В ближайшем будущем функционал специалистов отдела подбора персонала изменится – они сразу будут браться за более сложные задачи [36].

В ближайшие 5-10 лет рекрутеры из крупных российских компаний перейдут на автоматизацию рутинных процессов найма и будут активно использовать сервисы ИИ в кадровой работе:

1. Чат-боты. XOR – один из самых популярных чат-ботов, дает информацию про компанию, оптимизирует проверку резюме и используется для общения внутри компании.

2. Программы ИИ для подбора персонала:

– Робот Вера. Российская разработка ИИ, представляет собой рекрутера. Находит резюме на рабочих сайтах, обзванивает кандидатов с информацией о компании, проводит видеointервью.

– Potok. Платформа, позволяющая оптимизировать процессы найма. Имеет базу данных с полной историей взаимодействия с кандидатами и интегрирована с рабочими сайтами и социальными сетями.

– AssessFirst. Платформа, занимающаяся интеллектуальным подбором персонала.

Существуют и другие актуальные полезные сервисы, для оптимизации кадровой работы, такие как: Staforу, Experium, Amazing Hiring, VCV, HireVue, рumetrics. Также компании используют собственные разработки, платформа для удаленной работы, социальные сети и поисковые системы [34].

Технологические разработки в будущие десятилетия продолжат менять процессы кадровой работы и вносить новые методы поиска, отбора и найма, в целом. Несмотря на то, что развитие цифровых технологий стремительно растет, в российской сфере HR новые методы будут

внедряться не так быстро, как того требует технологический мировой прогресс. На российском трудовом рынке это может привести к оптимизации и сокращению сотрудников кадровых служб. Чтобы соответствовать глобализации сотрудникам придется повышать свою квалификацию и расширять круг обязанностей, не бояться экспериментировать и брать на себя ответственность за принятие кадровых решений.

### 1.3 Показатели эффективности процедур найма персонала

Конечная цель каждой процедуры найма персонала, к которой необходимо прийти сотрудникам отдела персонала, это закрытие потребности компании в персонале с минимальными затратами в заданные сроки.

Эффективность процедур найма имеет три важных значения:

- Срочность закрытия потребности в персонале. Срочность закрытия потребности выражается в коэффициенте закрываемости и рассчитывается соотношением позиций, закрытых в срок и закрытых с нарушением сроков за данный период.

- Экономичность использования средств и ресурсов, затраченных на проведения процедур найма персонала. Экономическая эффективность тогда высока, когда полученному результату соответствует минимальное количество затрат.

- Результативность, как достижение максимального из возможных вариантов, в рамках имеющихся и доступных ресурсов организации.

Для стратегического планирования эффективности процедур найма действительно рассматривать показатели эффективности в комплексе, как показано в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели эффективности процедур найма персонала

№	Показатель	В чем выражен	Для чего нужен
1	Коэффициент закрываемости	Соотношение открытых и закрытых вакансий	Отражает своевременность закрытия в и сам факт наличия потребности
2	Экономичность	Затраты, руб.	Показывают "стоимость" каждого входящего сотрудника
		Общий бюджет подбора, руб. и % от общих корпоративных затрат	Необходим для анализа структуры корпоративных затрат и расчета доли затрат на найм персонала
3	Результативность	Уровень соответствия требованиям заявки на подбор персонала, количество соответствий	Основа для увеличения кадрового потенциала
		Часть сотрудников, прошедших испытательный срок, % от выдвинутых на должность	Основа для анализа возможных проблем

Наиболее важное, на что стоит обратить внимание руководству организаций, это есть ли у них сотрудники в назначенные сроки исполнения работ. Качество и стоимость тоже важны, но если нет человека для выполнения работы, это может быть сопряжено с проблемами для бизнеса организации.

Рассчитать показатель срочности закрытия можно по-разному, в некоторых компаниях рассчитывают на основе штатного расписания. В таком случае, ведется долгосрочное годовое планирование, планируются даты закрытия вакансий. Все штатные единицы - это 100%, вакансии – составляющая (в процентах) потребности в персонале. Соответственно, чем составляющая меньше, тем выше коэффициент закрываемости [19 с. 222].

Но априори, количество не занятых единиц в штатном расписании напрямую к найму отношения не имеет. Анализ расчетов по такой методике

показывает, прежде всего, общую планируемую трудозатратность специалиста отдела персонала на год, а не эффективность применяемых процедур найма. Если планирование в организации не рационально создано, то штатные должности добавляются в план сверх необходимых нормативов. В этом случае вычисление коэффициента закрываемости по штатным единицам теряет обоснованность.

Коэффициент закрываемости стоит рассчитывать, как соотношение открытых и закрытых позиций в срок, или с нарушением сроков. Такой расчет более трудоемкий, но его результаты более точны. Если процесс автоматизировать, трудоемкость уменьшится. Общая формула для расчета коэффициента закрываемости представлена ниже:

$$K_{\text{закр.}} = \frac{\text{Количество закрытых вакансий (шт.)}}{\text{Количество открытых вакансий (шт.)}} \times 100\% \quad (1)$$

Срок закрытия вакансии устанавливается при заполнении заявки на подбор, или при кадровом планировании, и отсчет затраченного на найм времени начинается с этой даты. Коэффициент закрываемости будет рассчитываться в установленный отчетный период. К моменту расчета коэффициента показатель закрываемости определит соблюдение сроков закрытия.

Экономия финансовых затрат на проведение процедур найма персонала является немаловажным показателем эффективности кадровой работы. С учетом затрат на общий бюджет затраты на отдел персонала, как правило, представляет собой немалую часть. Поэтому специалистам отдела персонала нельзя забывать, что все расходы на подбор кадров необходимо тщательно планировать и рекрутерам нужно обосновывать произведенные затраты. От сотрудника отдела персонала во многом зависит сумма, которая понадобится на проведения процедур найма каждой трудовой единицы.

В стоимость затрат на подбор в Российских компаниях, традиционно, включают только прямые расходы:

- на размещение объявлений о вакансии;
- раздаточный материал для прелиминаринга.

В расчетах обычно не используются трудозатраты в размере зарплаты кадрового специалиста, средства на аренду помещения, эксплуатацию оборудования, стоимость бумаги, бланков, канцелярских товаров и т.п.

Общий бюджет на подбор персонала зависит от двух показателей:

- 1) общее число открытых вакансий и затрат на наем одного сотрудника (удельные расходы);
- 2) количество требуемых единиц (определяют руководители).

Формула для расчета удельных затрат на подбор одного сотрудника представлена ниже:

$$\text{Затраты на единицу} = \frac{\text{Общие расходы за период(руб.)}}{\text{Количество закрытых вакансий (шт.)}} \quad (2)$$

Удельные затраты можно сократить при массовом закрытии вакансий, так называемый эффект масштаба, когда при затратах на одно рекламное размещение закрывается несколько требуемых единиц одной должности. Это работает на сокращение затрат, если есть потребность в нескольких одинаковых должностях, затраты делятся на количество закрытых единиц [11. с. 327].

Экономия затраченных средств на найм персонала приводит к экономической эффективности общих корпоративных затрат. При этом есть вероятность снижения результативной эффективности, что может привести к дополнительным издержкам: расходам на повторный поиск, привлечение, адаптацию и др.

Высокая результативность процедур найма персонала, понятие более многогранное и субъективное. Стоит рассмотреть единицу высокой результативности как 100% экономичности (отсутствие затрат на найм) и, при этом, нет увольнений в течении отчетного периода из числа принятых.

Эффективность найма в значительной степени зависит от квалификации и качества результативности специалистов кадровой работы. Необходимо выбрать оптимальные комплексы процедур найма в рамках условий компании.

Рассмотрим более подробно какие факторы, теоретически, могут повлиять на эффективность найма сотрудников:

- избыток кандидатов на рынке труда (нет необходимости затрат на активный поиск с высокими затратами);
- требования к должности соответствуют большинству кандидатов (минимизируются затраты);
- хорошие условия труда и вознаграждения за работу, предлагаемые компанией;
- высокий имидж компании на рынке работодателей.

При условии наличия этих факторов в компании-работодателе, благоприятной конъюнктуре рынка труда и достаточной компетенции сотрудников отдела кадров, есть вероятность увеличить результативность.

Нормативы сроков закрытия вакансий и стоимость подбора каждой должностной единицы зависят от отрасли, экономической ситуации в конкретном регионе, а также от уровня должности (открытой вакансии). Необходимо учитывать, что чем выше требования к должности, тем сложнее найти подходящего кандидата на рынке труда.

Что касается коэффициента закрываемости в заданные сроки, то на него влияет соотношение персонала, который подбирается.

Таким образом, к основным показателям эффективности проведенных процедур процесса найма, относят расходы на проведения цикла процедур

(без учета хозяйственных затрат и затрат на зарплату сотрудников), результативность (часть сотрудников, прошедших испытательный срок), коэффициент закрываемости (сроки за которые закрываются вакансии).

Для совершенствования процедур поиска, отбора и найма персонала, необходимо учитывать показатели эффективности кадровой работы при процедурах найма, чтобы применить эту информацию для повышения качества и уменьшение затрат на подбор, снижая риски процесса найма.

## **2 Анализ процедур поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске**

### **2.1 Характеристика компании «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске**

Прежде чем перейти к оценке технологий поиска, отбора и найма персонала в организации ООО «Сервис – Интегратор», есть необходимость разобрать общую характеристику организации.

Организация ООО «Сервис-Интегратор» - это крупная региональная компания, осуществляющая аутсорсинг автотранспортных услуг, специализируется на управлении автопарком корпоративных клиентов. Сферы деятельности компании: добывающая отрасль, перевозки, логистика.

Клиентами компаниями ООО «Сервис-Интегратор» являются: ЗАО «Сумитомо», ОАО «СУЭК», ОАО «Газпром», ЗАО «Еврохим», ЗАО «Данлоп», ОАО НК «Роснефть», ОАО "Компания "Сухой", НИПИГАЗ, «Госкорпорация Росатом», ПАО «Транснефть», Baker Hughes, Schlumberger, ВЕЛЕССТРОЙ, ООО «Восточная Горнорудная Компания», ПАО «СИБУР Холдинг» и т.д.

В настоящее время ООО «Сервис-Интегратор» размещается в более 20 региональных подразделений. Где функционируют более 15 производственных участков с численностью сотрудников порядка 5000 человек. Компания продолжает активно развиваться и в отчетном периоде запланировано открытие еще двух производственных участков в Саха (Якутия).

ООО «Сервис – Интегратор» управляет автопарком техники, насчитывающим более 3000 единиц.

В 2015 года в ООО «Сервис-Интегратор» открыл новое направление деятельности – «Сервис-Интегратор» Mining. В рамках нового проекта компания предоставляем услуги аутсорсинга по экскавации и транспортировке горной массы, при добыче сырья полезных ископаемых.

Полное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Сервис – Интегратор». Сокращенное наименование – ООО «Сервис – Интегратор».

Компания была основана в 2000 году, главный Бэк-офис находится и зарегистрирован в городе Москва, по адресу ул. Звенигородское шоссе д. 18/20 корп. 1.

По этому адресу находятся операционно-учётное подразделение, обеспечивающее работу подразделений, участвующих в управлении активами и пассивами организации. Персонал подразделения административно-управленческий состав.

В городе Новосибирск находится второе операционно-учётное подразделение, обеспечивающее организацию функциями отделов: бухгалтерии, труда и заработной платы, материально-технического обеспечение, информационных технологий.

В рамках нашего научного проекта рассмотрим характеристику ООО «Сервис – Интегратор», филиал г. Омске, который располагается по адресу: г. Омск, проспект Мира, 173. По адресу располагается офис компании, на территории рядом с администрацией, стоянки автотранспорта, ремонтные мастерские.

Представителем аппарата управления в ООО «Сервис – Интегратор», филиал г. Омск, является генеральный директор транспортного управления, осуществляющий управление текущей деятельностью.

Структура управления ООО «Сервис – Интегратор», филиал г. Омск является функционально-линейной. Как видно из приведенной ниже схемы (см. Рис. 4), во главе производственного подразделения г. Омска представителем аппарата управления структуры предприятия стоит

директор транспортного управления. В его непосредственном подчинении находятся два заместителя – заместитель директора по производству, заместитель директора по общим вопросам. В подчинении директора также находятся четыре начальника автоколонн, в свою очередь каждый из них имеет свою иерархию подчиненных. Численность сотрудников филиала 292 человека.

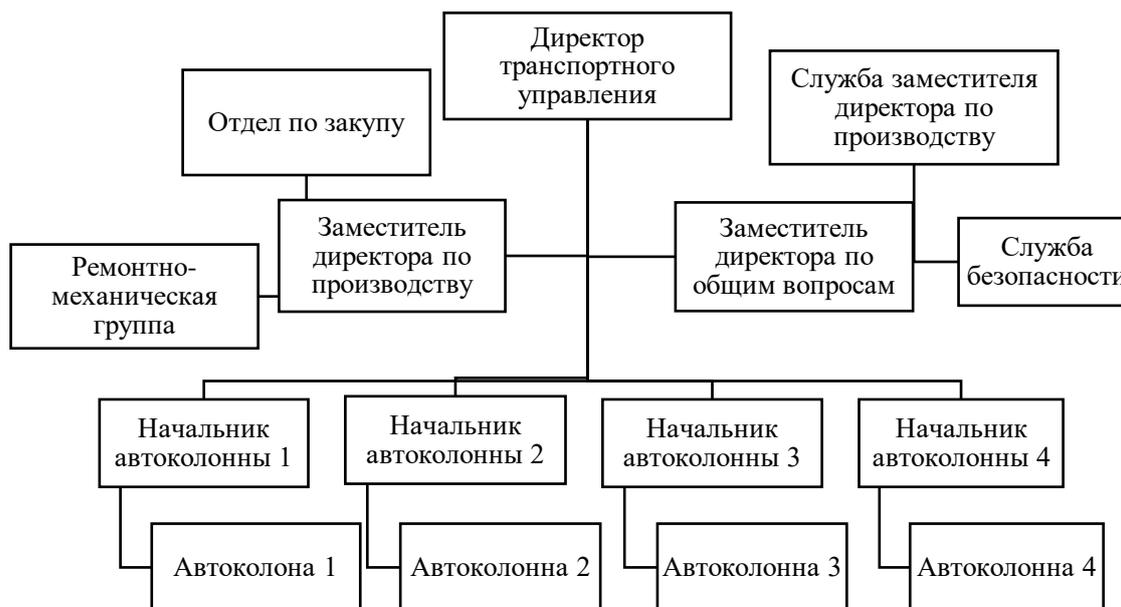


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Сервис – Интегратор», филиал г. Омск

В филиале города Омска осуществляется трудовая деятельность по предоставлению услуг аутсорсинга автотранспорта, пассажирского транспорта, грузового, специализированной техники. Клиентами ООО «Сервис – Интегратор» в городе Омске являются: АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ОНПЗ», АО «ОМСКИЙ БЕКОН», ОАО «СУЭК», ПАО «СИБУР Холдинг» и т.д.

В филиал города Омска компании «Сервис-Интегратор», было поставлено современное технологическое оборудование от ведущих мировых концернов и концернов России. Спектр поставки учитывает

потребности заказчиков. В город Омск были закуплены и доставлены транспортные средства TOYOTA HILUX, Scania, Higer, УАЗ, Урал, КАМАЗ, НИФАЗ, ЛиАЗ и др.

Успешный опыт в реализации проектов, надежные партнерские отношения, квалифицированные специалисты, отслеживающие все новые тенденции рынка, знание особенностей финансово-хозяйственной деятельности клиентов, соблюдение оптимальных сроков, обеспечивает успешную деятельность компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.

Передача управления автопарком на аутсорсинг компании ООО «Сервис – Интегратор» позволит полностью решить задачу обеспечения автотранспортом и снять проблемы, связанные с эксплуатацией автомобильной и специальной техники, так поступили крупные промышленные предприятия города Омска.

Рассмотрим преимущество ООО «Сервис – Интегратор», филиал г. Омске среди компаний оказывающих транспортные услуги для предприятий:

- 1) сокращение затрат на обслуживание транспорта и прозрачность расходов на транспортные услуги;
- 2) перевод водителей и сотрудников ИТР на аутстаффинг (за штат), при сохранении места работы и размера оплаты труда;
- 3) возможность использования автомобилей различных классов и производителей;
- 4) гарантия технической исправности автомобилей, обслуживание автотранспорта на месте;
- 5) безопасность автостоянок и хранение автотранспортной техники;
- 6) профессиональные, сертифицированные водители и диспетчерский состав;
- 7) страхование автомобильного транспорта и контроль специалистов по БДД.

Сервис – Интегратор, оказывает услуги аусерсинга пассажирских перевозок автобусным паркам предприятий, облегчая планирование маршрутов и обеспечивая точный график доставки сотрудников к месту работы и своевременное прибытие и отправление автобусов по маршруту движения, учитывая и прогнозируя реагирование на неблагоприятные факторы, такие как поломка и дорожные пробки.

Стратегия развития предприятия ООО «Сервис – Интегратор», филиал г. Омске, направлена на увеличение рыночной доли, наращивания базы клиентов, рост стоимости бренда на рынке.

Основными факторами производственного процесса в компании являются средства труда, предметы труда и кадры. Но основную роль играет кадровый потенциал компании. Именно от него зависит, насколько эффективно используются в компании средства производства и насколько успешна деятельность компании в целом. Следовательно, в компании должна быть разработана и осуществлена политика кадровой деятельности, которая будет направлена на создание благоприятного психологического климата и результативного коллектива, на повышение уровня квалификации сотрудников компании, создание трудового коллектива, рационально распределённого по гендерной и возрастной структуре, по уровню квалификации. Следует отметить, что кадровая политика компании должна стремиться к организации звена высококвалифицированного линейного руководства, способного чутко реагировать на изменяющиеся обстоятельства, аналитически мыслящего и умеющего внедрять новое и передовое в процессы управления.

Для проведения анализа показателей процессов найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, рассмотрим основные технико - экономические показатели, выявляя резервы повышения эффективности производительности труда (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели за 2018-2019 гг.

Наименование показателя	2018г.	2019г.	Абсл. Отклонение, (+,-)	Темп роста, в %
Выручка, тыс. руб.	476 519	547 516	70 997	114,89
Средняя численность персонала, чел.	280	292	12	104,28
Себестоимость продаж, тыс. руб., в т.ч.	405 041	465 388	60 347	114,89
Фонд оплаты труда тыс. руб.	171 360	183 355	11 995	106,99
Среднегодовая зарплата на 1 работающего, тыс. руб.	612	628	16	102,61
Производительность труда на 1 работающего, тыс. руб.	1 701	1 875	174	110,22
Затраты на 1 руб. реализации услуг, руб.	0,85	0,85	0	100
Валовая прибыль, тыс. руб.	71 478	82 128	10 650	114,89
Рентабельность по валовой прибыли, %	15	15	0	100
Чистая прибыль, тыс. руб.	35 024	40 242	5 218	114,89
Рентабельность по чистой прибыли, %	7,3	7,3	0	100
Стоимость основных фондов, всего, тыс. руб.	433 393	535 196	101 803	123,48
Фондоотдача, руб.	1,09	1,02	-0,07	93,57
Фондовооруженность, руб./чел	1 548	1 833	285	118,41
Фондоёмкость, руб.	0,9	0,98	0,08	108,88

Основные финансово-экономические показатели, как видно из таблицы 4, имеют положительную динамику. Выручка от деятельности компании в 2019 г. выросла на 70 997 тыс. руб., или на 114,89% за счет роста объемов продаж услуг.

Положительным моментом является то, что за рассмотренный период увеличение себестоимости услуг имеет одинаковый темп роста с выручкой в процентном отношении – 114,89 %. В денежном выражении выручка выше

себестоимости. В результате чистая прибыль за анализируемый период выросла на 114,89 %. Рентабельность по валовой и чистой прибыли в 2019 г. остались на том же уровне в сравнении с предыдущем периодом.

Также по данным таблицы 4 видно, что в 2019 году произошел рост валовой, прибыли предприятия на 114,89 % по сравнению с 2018 годом, а также рост чистой прибыли предприятия на 14,89 %. Более быстрые темпы роста валовой и чистой прибыли связаны с тем, что издержки обращения выросли не так значительно, как выручка предприятия.

В 2019 г. показатели фондоотдачи снизились на 6,43 %, следовательно, снижение фондоотдачи за данный период является отрицательным фактором, показывающим уменьшение количества оказанных услуг на 1 рубль основных производственных фондов, что характеризуется в уменьшении доли активной части - машин и оборудования, наличием излишков непроизводительного или устаревшего оборудования, простоев автотранспорта в гаражах.

Численность персонала в 2019 г. увеличилась на 12 человека, или на 4,28 %. При этом произошел рост среднегодовой заработной платы на 1 работающего в 2019 г. на 16 тыс. руб. или на 2,61 %. Все это положительно повлияло на производительность труда на 1 работающего сотрудника, привело к увеличению на 10,22 % в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Этот факт, безусловно положительно характеризует работу предприятия.

## 2.2 Анализ показателей деятельности компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске

Начиная анализировать процессы кадровой работы в компании, необходимо в первую очередь проанализировать данные по обеспеченности персоналом компании, рассмотреть состав и структуру, квалификацию и профессиональный состав сотрудников, а также узнать динамику движения рабочей силы.

Обеспеченность кадрами в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске представлена в динамике численности работников и структуре персонала в анализируемый период (см. Таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры и численности работающих за 2018-2019гг.

Категории персонала	Кол-во чел. в 2018г.	В % в 2018г.	Кол-во чел. в 2019 г.	В % в 2019г.	Абсл. Отклонение, (+,-)	Темп роста, в %
Руководители	8	3	9	3	1	112,5
Специалисты	17	6	20	7	3	117,64
Рабочие	249	89	257	88	8	103,21
Служащие	6	2	6	2	0	100
Всего	280	100	292	100	12	104,28

В анализируемом периоде фактическая численность работающих увеличилась на 12 человек. Данные таблицы 5 показывают, что больший удельный вес в структуре персонала компании «Сервис – Интегратор», занимают рабочие, и их численность за прошедший период увеличилась на 3,21% и составила 257 чел. Наибольший темп роста произошел в 2019 г., среди работников компании, в категории специалистов, в 2019 г. специалистов было принято на 17,64% больше, чем 2018 г. По данным таблицы 5 видно, что в связи с расширением компании и введением в

эксплуатацию новой автомобильной техники численность персонала категории рабочие за отчетный период увеличивалась на 8 человек.

В таблице 6 представлена структура персонала по гендерному признаку.

Таблица 6 – Гендерная структура персонала и её изменение за 2018-2019 гг.

Показатель, структура персонала по полу:	Величина показателя					
	2018г.		2019г.		Абсл. отклонение, (+,-)	Темп роста
	чел	Уд.вес %	чел.	Уд.вес %		
Женщины	19	7	21	7	2	110,52
Мужчины	261	93	271	93	10	103,83
Всего	280	100	292	100	12	104,28

Число мужчин, работающих в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, значительно превышает число женщин, что объясняется особенностями деятельности предприятия. В целом, удельный вес женского персонала увеличился в 2019 г. на 10,52 %, основная часть новых сотрудников среди женщин административный персонал.

Таблица 7 – Возрастная структура персонала и её изменение за 2018-2019 гг.

Показатель, структура персонала по возрасту:	Величина показателя					
	2018г.		2019г.		Абсл. отклонение, (+,-)	Темп роста
	чел	Уд.вес %	чел.	Уд.вес %		
До 20 вкл.	2	0,71	1	0,3	-1	50
От 21 до 30	16	5,71	4	1,3	-12	25
От 31 до 40	128	45,72	138	47,4	10	107,81
От 41 до 50	90	32,15	105	36	15	116,66
От 51 до 60	42	15	39	13,3	-3	92,85
Свыше 61	2	0,71	5	1,7	1	250
Всего	280	100	292	100	12	104,28

По показателю возраст работников, наблюдается преимущественное преобладание сотрудников от 31 до 40 лет. Их доля составляет в 2018 г. 46 % а в 2019 г. рост количества этих сотрудников вырос до 147,4 %.

Возрастная категория этих работников имеет достаточный опыт работы, а также легче реагирует на изменения внешней среды и адаптируется к ним. Но, по увеличению темпов роста персонала на предприятии в анализируемом периоде на первом месте стоит категория персонала в возрасте от 41 до 50 лет она составляет 16,66 %. Эти работники давно закончили учебные заведения, некоторые проходили повышение квалификации, стремятся к стабильной работе, и эта категория часто не составляет большинства в показателях текучести кадров в компании.

Нужно отметить уменьшение числа работников в категориях от 20 до 30 лет, в этом возрасте сотрудник считается молодым специалистом, непостоянство трудоустройства на одном месте работы объясняется спецификой психологических причин данной возрастной категории. Уменьшилось число работников в категории от 51 и свыше 61 года, причиной этому является неудовлетворительное состояние здоровья работников, или выход на пенсию.

Результаты анализа работников по стажу в компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала по стажу работы в компании

Стаж (лет)	Величина показателя					
	2018г.		2019г.		Абсл. Отклонение, (+,-)	Темп роста
	чел	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %		
до 1	24	8	51	17	27	212,5
1-3	83	30	84	28	1	101,2
3-5	70	25	72	25	2	102,85
5-10	103	37	85	30	-18	82,52
всего	280	100	292	100	12	104,28

Как показал проведенный анализ, удельный вес персонала компании «Сервис – Интегратор» имеющий трудовой стаж в компании свыше 5 лет, упал на 17,8 %. Это сигнализирует о том, что постоянные кадры, длительное время работающие в компании покидают ее. В категории стажа сотрудников до 1 года темп роста составил 112,5 %, это показывает, что в компанию было принято значительное количество новых работников. Показатели за 2019 г. в этой категории стажа превышают более 50% показателей за 2018 г. Эта динамика сигнализирует о появлении текучести кадров в компании и связанными с ней неблагоприятными последствиями.

Результаты анализа работников по образованию в компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала по образованию и её изменение за 2018 – 2019 гг.

Показатель	Величина показателя					
	2018г.		2019г.		Абсл. отклонение (+,-)	Темп роста
	чел	Уд.вес %	чел.	Уд.вес %		
С высшим проф. образованием	35	12	41	14	6	117,14
Со средним проф. образованием	205	74	209	71	4	101,95
Со средним образованием	17	6	19	7	2	111,76
С начальным проф. образованием	23	8	23	8	0	100
Всего	280	100	292	100	12	104,28

Анализ структуры персонала по образованию показал, что руководители и специалисты имеют высшее образование, это указывает на высокий уровень образования данной категории сотрудников. Также, за отчетный период число руководителей и специалистов с высшим

образованием увеличилось на 6 чел., это положительно влияет на состав персонала компании в г. Омске и деятельность филиала в целом. Анализ уровня квалификации рабочих показал, что он практически не меняется. Показатель, в отчетном периоде, рабочих со средним образованием и с начальным профессиональным образованием намного ниже уровня показателя со средним профессиональным образованием, это свидетельствует о достаточной квалификации рабочих в Омском подразделении, доля неквалифицированных работников остается достаточно низкой.

При планировании кадрового обеспечения есть необходимость внести в план мероприятий повышение квалификации сотрудников, так как доля сотрудников с высшим образованием в подразделении невысока.

Наиболее важный этап в анализе обеспеченности компании кадровым составом – изучение ее движения, так как изменения в качественном составе персонала происходят в результате движения рабочей силы. Поэтому рассмотрим анализ движения персонала и динамику основных коэффициентов (см. таблице 10).

Таблица 10 – Анализ движения рабочей силы за 2018 и 2019 годы

Показатели	Значения			
	Фактически 2018 г.	Фактически 2019 г.	Абсл. отклонен ие (+,-)	Темп роста %
Среднесписочная численность, чел.	280	292	12	104,28
Принято, чел.	47	51	4	108,51
Уволено, чел.	35	39	4	111,42
в т.ч. по собственному желанию	24	36	12	150
и за нарушение трудовой дисциплины	2	3	1	150
Коэффициенты:				
- оборота рабочей силы по приему, %	16,8	17,5	0,7	104,16
- оборота рабочей силы по увольнению, %	12,5	13,3	0,8	106,4
- общий оборота, %	29,3	30,8	1,5	105,11
- текучести, %	9,29	13,3	4,01	143,16

По анализируемым данным таблицы 10 видно, что в связи с политикой расширения деятельности и введением в эксплуатацию новой автомобильной техники, численность персонала в разрезе 2 лет увеличивалась. Число уволенных работников было в пределах нормы. Об этом говорят и значения коэффициентов по выбытию.

Не смотря на то, что среднесписочная численность сотрудников увеличилась за анализируемый период, показатели обеспеченности компании персоналом ещё не характеризуют степень его качества, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объем выполняемых работ. Выполнение заявок зависит не столько от численности работающих, сколько от количества, затраченного на рабочие задачи труда, определяемого количеством рабочего времени. Несмотря на, высокий показатель темпов роста текучести кадров (143,16 %),

производительность труда на 1 работающего в 2019 году выросла на 10,22 % (см. Таблица 4).

Важную роль в деятельности компании играет текучесть кадров. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, создают определенную деловую атмосферу в коллективе, активно влияя на производительность труда. В 2019 году значение коэффициента текучести в значительной степени выросло и находится на уровне – 13,3 %. Это отражает неудовлетворенность работников условиями труда, а также уровнем оплаты труда и этот факт может также свидетельствовать о некачественно выстроенной системе поиска и отбора персонала.

Обычная текучесть кадров в компании находится на уровне 3 – 6 % в год, способствует своевременному и естественному обновлению коллектива, не требует мер работы с ней.

Для анализа причин текучести и увольнений работников из компании в ООО «Сервис – Интегратор» была создана анкета увольняющегося. Анкету заполняют все сотрудники при увольнении из компании (см. Приложение А). На основе анализа динамики причин увольнения сотрудников по собственному желанию была составлена диаграмма, она показана на рисунке 5.

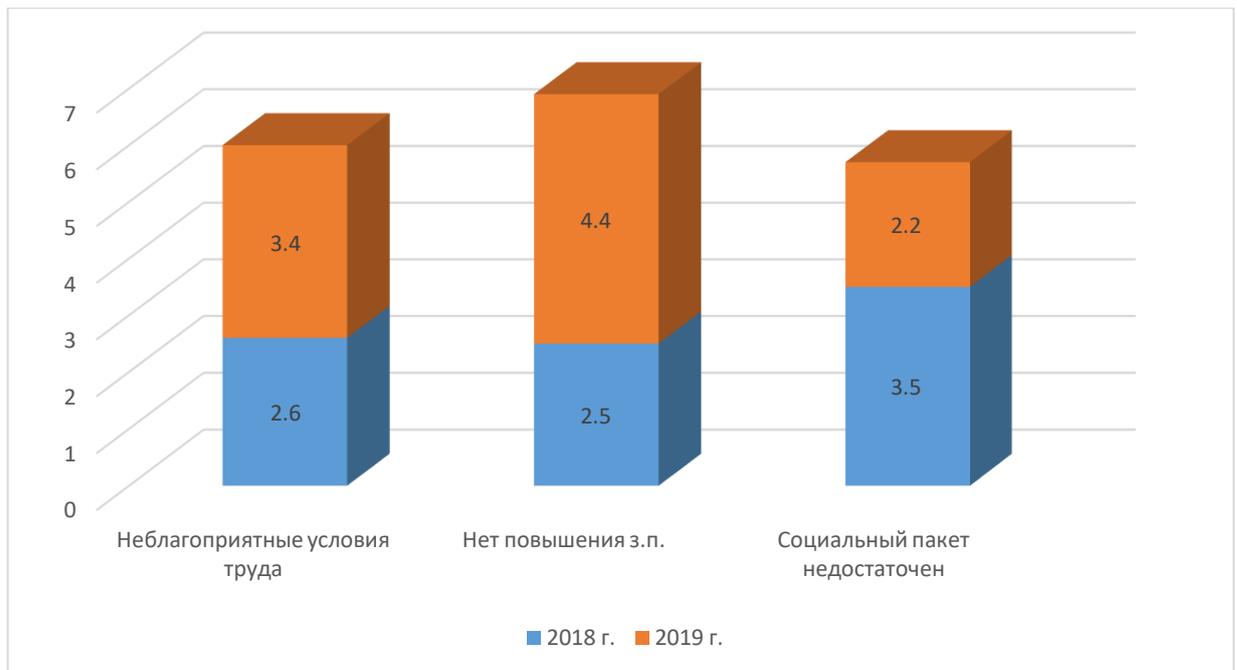


Рисунок 5 – Данные причин увольнения сотрудников за 2018 – 2019 гг.

Исходя из данных опросников при увольнении за рассматриваемый период, определились самые распространенные причины ухода сотрудников, увольнявшихся из компании по собственному желанию:

- 1) неблагоприятные условия труда;
- 2) не произошло обещанного повышения заработной платы;
- 3) социальный пакет недостаточен.

Анализируя данные по показателям обеспеченности персоналом, а также качественным и количественным характеристикам выяснилось, что большую часть персонала в филиале Компании в г. Омске составляют рабочие и служащие (см. Таблицу 11).

Таблица 11 – Качественный состав персонала предприятия за 2018-2019 гг.

Показатели	Руководители, чел.			Специалисты, чел.			Рабочие, служащие, чел.		
	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+,-)	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+,-)	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+,-)
Пол: мужчины	<b>8</b>	<b>9</b>	1	<b>3</b>	<b>4</b>	1	<b>250</b>	<b>258</b>	8
женщины	0	0	0	<b>14</b>	<b>16</b>	2	<b>5</b>	<b>5</b>	0
Возраст: до 30 лет	0	0	0	<b>3</b>	<b>4</b>	1	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>-14</b>
31-40 лет	<b>3</b>	<b>4</b>	1	<b>10</b>	<b>11</b>	1	<b>115</b>	<b>123</b>	8
41 до свыше 60	<b>5</b>	<b>5</b>	0	<b>4</b>	<b>5</b>	1	<b>125</b>	<b>139</b>	14
Стаж работы на предприятии:									
до 1 года	<b>1</b>	<b>1</b>	0	<b>2</b>	<b>4</b>	2	<b>21</b>	<b>46</b>	25
1-5 лет	<b>2</b>	<b>2</b>	0	<b>12</b>	<b>13</b>	1	<b>139</b>	<b>141</b>	2
5-10 лет	<b>5</b>	<b>6</b>	1	<b>3</b>	<b>3</b>	0	<b>95</b>	<b>76</b>	<b>-19</b>
Образование:									
высшее	<b>8</b>	<b>9</b>	1	<b>17</b>	<b>20</b>	3	<b>10</b>	<b>12</b>	2
средне-специальное	0	0	0	0	0	0	<b>205</b>	<b>209</b>	4
от среднего до начально - проф.	0	0	0	0	0	0	<b>40</b>	<b>42</b>	2

Из анализа таблицы по качественным характеристикам мы сможем выявить категорию сотрудников Компании филиала в г. Омске, поиском которых, чаще всех остальных, занимается Центр по подбору персонала.

Как представлено в таблице 12, на основе анализа двух лет, большая часть сотрудников мужчины, в возрасте от 41 года до 60 лет, имеют средне – специальное образование работают в компании от года до 5 лет и относятся к категории рабочего персонала.

Как видно из таблицы молодые люди до 30 лет не показывают хороший эффект закрепления в Компании и коэффициент текучести в этой категории высок, в 2019 г. уволены были 14 человек в категории возраста до 30 лет, в том числе по собственному желанию.

Из компании уволились, или ушли на заслуженный отдых, в связи с наступлением пенсионного возраста 19 мужчин, отработавших в компании более 5 лет и находящиеся в возрастной категории свыше 50 лет. В этой ситуации допустимы объективные причины.

### **2.3 Анализ поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске**

Многие компании с актуальной и современной политикой деятельности в нашей стране стали перенимать зарубежный опыт процессов кадровой работы. Этот процесс можно определить, как интернационализация в сфере современного управления персоналом. Такая организационная модель работы с персоналом предполагает создание различных мероприятий и новых регламентов трудовых процессов, а также применение системного подхода для рационального использования трудовых ресурсов и оптимизации кадровых решений.

В компании ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске были использованы современные подходы процессов поиска, отбора и найма персонала, для этого был создан отдел для поиска, отбора персонала со своей спецификой деятельности.

В целях регламентирования единых процессов подбора и отбора персонала и организации вахтового метода работы в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске были проведены работы по установлению регламентов.

Центр подбора и организации вахтового метода работ (далее по тексту Центр подбора) является структурным подразделением Дирекции по персоналу ООО «Сервис – Интегратор» (далее по тексту – Компания).

Работой Центра подбора управляет руководитель центра, который непосредственно подчиняется заместителю директора по персоналу по подбору, развитию и адаптации персонала.

Подразделение в г. Омск руководствуется в своей трудовой деятельности действующим законодательством РФ, Уставом общества (см. Приложение Г), решениями органов управления Компании, внутренними

организационно – распорядительными и нормативными документами Компании.

В основные задачи Центра подбора персонала в филиале г. Омска входит:

1. Обеспечение Компании квалифицированными кадрами в соответствии с производственной необходимостью и стратегическими целями.
2. Поиск и отбор персонала и направление к непосредственному месту работы, или к пункту сбора для дальнейшего процесса найма.
3. Мониторинг уровня заработанных плат, мониторинг кандидатов на рынке труда.

В рамках направления деятельности по обеспечению Компании квалифицированными кадрами Центр подбора персонала выполняет следующие функции:

1. Проведение анализа производственных планов и стратегий развития Компании.
2. Проведение анализа структуры штатного расписания и вакантных штатных единиц Компании.
3. Сбор и объединение информации о потребностях Компании в персонале.
4. Подготовка информации о вакантных единицах (должностях, профессиях) и кандидатах на вакантные единицы.
5. Организация и реализация бизнес – процесса подбора и отбора персонала.
6. Сбор и консолидация информации о потребности доставки согласованных кандидатов до места работы и консультация кандидата по прохождению цикла трудоустройства.
7. Разработка внутренних нормативных документов по направлению кадровой работы.

Подбор кандидатов в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске осуществляется при наличии потребности в персонале в Компании, в соответствии с утвержденным штатным расписанием, составленным на основании плана рабочего процесса.

При условии введении в штатное расписание структурного подразделения Компании новой вакантной единицы, Центр подбора производит цикл мероприятий по закрытию потребности. Цикл работ осуществляется также при появлении вакантной единицы в утвержденном штатном расписании структурного подразделения г. Омска, а также других структурных подразделениях, в случае кадрового перемещения, или увольнения работника.

В зависимости от сложности и специфики вакансии, ситуации на рынке труда, общий срок подбора кандидатов на вакантную должность не должен превышать от 15 до 60 календарных дней, с момента принятия заявки на подбор (см. Приложение А).

Последовательность работ по подбору и отбору персонала, выбор инструментов подбора и отбора персонала в работе Центра по подбору зависит от категорий вакантной единицы.

Подбор кандидатов на все категории вакантных единиц в компании проводится сотрудниками Центра подбора, определение финального кандидата согласуется руководителем структурного подразделения, в котором имеется вакантная единица.

В процессе найма сотрудника, с момента подписания приказа о приеме на работу финального кандидата по заявленной вакантной единице, заявка считается закрытой. В случае наличия в заявке на подбор более одной штатной единицы, фактом закрытия заявки на подбор считается наличие приказов о приеме работников, соответствующего количеству штатных единиц, указанных в заявке на подбор, подписанных с даты принятия заявки в работу.

Центр подбора персонала, находящийся по адресу администрации подразделения в г. Омске занимается закрытием потребности вакансий всех регионов компании, которые не справляются своим трудовым потенциалом, а также осуществляют подбор персонала на вахтовый метод работы в отдаленные производственные участки.

В команду отдела Центра подбора входят пять специалистов по подбору персонала, специалист по подбору и развитию персонала, руководитель центра и три специалиста по вахтовым перевозкам, в основную задачу которых входит доставка сотрудника к удаленному производственному участку выполнения работ.

При появлении потребности в персонале в одном из подразделений компании – Транспортном управлении (далее по тексту ТУ), составляется заявка на подбор (см. Приложение Б) и направляется на согласование в отдел труда и заработной платы (ОТиЗ), если в отделе подтверждают наличие штатных единиц под потребность ТУ, то подписанная специалистом ОТиЗ заявка направляется на подписание в Дирекцию отдела персонала г. Москва.

На стадии этого процесса возникают проволочки, если подбор персонала планируется за полтора месяца до необходимой даты сотрудника, тогда есть время на регламентированные процессы согласования и подписания заявок на подбор. Но если сотрудник уволился, подбор проводится с целью замены действующего сотруднику, то сроки, до выхода нового сотрудника на работу минимальные. Заявка на подбор в регламентированных процессах согласования от отдела к отделу, а потом в Центр подбора может быть доставлена через неделю после составления в ТУ.

После поступления подписанной и утвержденной заявки на подбор в Центр подбора персонала «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, руководитель распределяет заявку на специалиста в специфику которого входит подбор этой категории персонала, или специалисту рабочая нагрузка которого меньше остальных сотрудников.

Специалист принимая заявку на подбор персонала в работу фиксирует ее в отчете, в котором отражаются его рабочие задачи и стадия процесса выполнения работ по данной вакансии. Отчет ведется в таблице Microsoft Excel, находится вся информация о текущей работе на общем сервере корпоративной программы удаленных рабочих столов, в доступе у всех сотрудников компании. При возникновении потребности, руководитель структурного подразделения ТУ, или Дирекции по персоналу может увидеть стадию выполнения работ по заявке на подбор персонала.

Существуют определенные сроки закрытия вакансий, зависящие от категории должности и количества, требуемых к закрытию штатных единиц, установленные сроки закрытия можно наблюдать в таблице 12.

Таблица 12 – Матрица сроков подбора кандидатов на вакантные должности (в рабочих днях)

Категория вакантной единицы	Требования заявки					
	До 2-х штатных единиц		3-10 штатных единиц		10 и более штатных единиц	30 и более штатных единиц
	ТУ	УК	ТУ	УК	ТУ	ТУ
Рабочие основные (водители)	15	15	20		25	40
Рабочие основные (машинисты А (I-IV), В)	15		25		35	50
Рабочие основные (машинисты категории С, D, E, F, мотористы, машинисты крана)	20		30		35	50
Рабочие основные (прочие)	15		20		25	40
Рабочие вспомогательные	15	15	20		25	40
Рабочие вспомогательные (ремонтный персонал)	20		25		30	45
Руководители	30	40	40		60	
Специалисты, служащие	20	25	30	30		

Специалист Центра подбора, приняв на себя выполнение работ по заявке на подбор персонала, приступает к поиску потенциальных

кандидатов, предварительно внимательно изучив заявку и побеседовав с руководителем в чье подразделение требуется персонал, если возникает в этом потребность.

Первое, с чего рекомендовано начинать поиск потенциальных кандидатов, это поиск подходящих кандидатур в резервных базах, в которые включаются кандидаты, не трудоустроенные в другие периоды времени.

Если в резервных базах кандидатов не находится подходящий кандидат на должность, то специалист размещает объявление о открытии вакансии в Компании. Объявление размещается в тех источниках, которые будут эффективны для поиска данной должностной единицы. Решение о размещении принимает сам специалист, либо согласовывая некоторые размещения с руководителем, если источники размещения требуют дополнительных финансовых затрат. Какие источники наиболее эффективны для закрытия той, или иной вакансии выясняется опытным методом, не всегда очевидно какой источник размещения сможет обеспечить достаточное количество откликов по вакансии, чтобы найти наиболее подходящего кандидата на должность.

Существует определенное наблюдение, что на вакансии специалистов, менеджмента, административно - управленческого звена приходит больше резюме и звонков с таких работных сайтов как hh.ru, superjob.ru, rabota.ru, careerist.ru. При поиске сотрудников на вакансии инженерно-технического состава тоже можно воспользоваться сайтами hh.ru, rabota.ru, но так как грамотных специалистов из этой категории персонала не так много, как менеджеров, их приходится искать через знакомства, рекомендации, иногда применяя хедхантинг, сроки закрытия таких вакансий могут растягиваться до 45 дней. Если производить поиск рядовых служащих, линейного персонала, их количество составляет около 70 % от всего персонала Компании, то эффективно работают сайты avito.ru, работные сайты superjob.ru, rabota.ru, местные группы в социальных сетях ВК и Instagram. Если производится поиск потенциальных кандидатов в

небольших населенных пунктах, рядом с производственными участками Компании, там работают социальные сети и по местным вакансиям управленческого звена, также можно разместить объявление о вакансии в рабочих группах WhatsApp, создаваемых среди местного населения, для поиска работы.

После размещения объявления о вакансии, проводится комплекс работ по поиску, консолидируя в себе все доступные и эффективные способы поиска по данной вакансии. В процессе поиска проводятся первичные телефонные и видеоинтервью с кандидатами на должность.

При достаточном количестве формально подходящих кандидатов на должность, по опыту работы, квалификации, совпадении морально-психологического портрета кандидата с портретом должности в компании, лояльности к компании и к сферам рабочих задач, начинаются процедуры отбора из соискателей на свободную вакансию.

Процедуры отбора начинаются с первичного телефонного интервью, после которого специалист по подбору составляет о кандидате рецензию с замечаниями и комментариями, эта рецензия в последствии направляется к руководителю в информативном файле о кандидате.

Специфика вопросов при первичном интервью, для раскрытия знаний и компетенций кандидата, зависит от вакантной должности. Часто задаются вопросы стандартного характера о специфике рабочих задач (структурированные вопросы), также зачастую задаются ситуационные вопросы для решения практических задач, решения предоставленных проблем.

После определения, подходящих по портрету должности кандидатов им предлагается заполнение анкеты, в которой соискатель на должность указывает личные данные и дает согласие на обработку личных данных.

Заполненные анкеты финальных кандидатов передаются на проверку данных службе безопасности, где данные проверяются на достоверность и уточняется рекомендательная информация о соискателе. Эта процедура

проверки кандидата может длиться до 5 дней, сроки проверки службой безопасности не регламентированы и сотрудникам Центра подбора приходится напоминать о вопросе срочности проверки и потребности закрытия вакансии в кратчайший временной период.

После согласования службой безопасности компании, вся информация о соискателе направляется к руководителю подразделения, в котором существует потребность в персонале. В перечень документов о соискателе может входить резюме с рекомендациями и примечаниями от специалиста по подбору, анкета с личными данными и подписью специалиста службы безопасности, копия трудовой книжки с указаниями предыдущих мест работы и копии удостоверений и документов, подтверждающих квалификацию в той специализации, которая необходима для выполнения работ.

Руководитель ТУ, в которое требуется персонал, или уполномоченное им лицо, проконсультировавшись со специалистом по подбору, проведя личную беседу, или телефонное интервью, утверждает финального кандидата для трудоустройства. На этом этапе заканчивается отбор кандидатов на вакантную должность и при этом один, два кандидата направляются в резервную базу.

Утвержденному и согласованному соискателю на должность сообщают предложение о трудоустройстве по телефону, или в письме, управленческому звену направляют оффер с информацией условий трудоустройства.

Если претендент на должность принимает условия трудоустройства и выполнения работ, ему присылают форму заключения о прохождении первичного медицинского осмотра при трудоустройстве (см. Приложение В). Кандидат проходит медицинскую комиссию по месту проживания, запрашивает из медицинского учреждения договор на оказания медицинских услуг, прилагая к нему чеки об оплате оказанных услуг. При оформлении трудоустройства, новый сотрудник сдает эти документы в

отдел бухгалтерии, оставляя себе копии, ему возмещают все расходы на комиссию в первую выплату заработной платы.

После получения заключения о прохождении медицинской комиссии, в подтверждении того, что кандидат не имеет противопоказаний к выполнению рабочих задач, данные на утвержденного кандидата передают специалисту по вахтовым перевозкам, для дальнейшей доставки кандидата к месту выполнения работ вахтовым методом. Если кандидат был утвержден в местном подразделении, или ТУ, то его приглашают в отдел кадров для оформления трудоустройства.

Создание эффективного производственного процесса всегда связано с трудовым потенциалом компании, сотрудниками, которые работают в Компании. Задачей управления производственными процессами является введение правильных принципов организации производственного процесса, оптимальных систем и процедур, закладываемых в новые технологии управления процессами поиска, отбора и найма персонала, которые зависят уже от конкретных специалистов, от их компетенций, знаний, умений, квалификации, дисциплины, мотивации поступающей от руководства компании.

Сегодня отделам по подбору персонала необходимо ставить задачи не только о своевременном заполнении вакантных единиц, чтобы поддерживать на должном уровне объем производственных работ, но и важно спланировать и выстроить систему работы по найму таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров компании таких работников, которые обладают квалификацией, хорошими знаниями, умениями и физическими данными, следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении Компании.

### **3 Мероприятия по совершенствованию поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске**

#### **3.1 Проблематика в процессах поиска, отбора и найма персонала**

В рамках нашей научной работы, для достижения поставленной цели исследования, необходимо решить задачу выявления проблематики в процедурах поиска, отбора и найма персонала в компании «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске для дальнейших предложений по усовершенствованию процессов и процедур.

При анализе процесса работы Центра по подбору персонала выяснилось, что на этапе согласования заявки по подбору персонала возникают рутинные процессы согласования принятия заявки в работу, увеличивая срок начала поиска персонала.

На каждого сотрудника Центра по подбору в среднем приходится по 12 открытых вакансий. Это говорит о высокой рабочей нагрузке на одного сотрудника, данный факт может препятствовать качеству подбора на вакантные должности, так как рабочее время сотрудника на закрытие одной вакансии уменьшается, а время до выхода сотрудника сокращается из-за рутинных процессов согласования между отделами.

При анализе кадровой политики в Компании выяснилось, что рабочее время на закрытие одной вакансии сокращается и как следствие, отбор персонала проходит формально, не учитывая все риски принятия решений о найме.

На основании анализа анкетирования увольняющихся сотрудников, выяснилось, что работники не удовлетворены условиями и оплатой труда (см. Рисунок 4), соответственно компания не способствует достаточному

стимулированию к увеличению лояльности и закрепляемости на текущем месте работы.

Социально – психологический климат в коллективе очень важен, необходимо понимать особенности складывающихся межличностных отношений в коллективе и с руководством в том числе. Руководители должны быть заинтересованы в создании социальной удовлетворенности сотрудников на рабочем месте, для повышения производительности труда и экономической эффективности подразделения Компании.

Систематизируя проблематику процессов найма персонала открылись недоработанные части производственных процессов, влияющих на результат работы филиала Компании в г. Омске и в целом на ООО «Сервис – Интегратор».

В процедуре планирования персонала не выстраивается четкая система анализа потребности в долгосрочном периоде нужного персонала, для качественного выполнения производственных задач.

Компетенции вакантной должности должны быть соизмеримы с заработной платой, предлагаемой кандидатам при трудоустройстве. При завышенных требованиях к соискателям на должность, создается сложность в поиске заинтересованных в вакантной должности кандидатов.

Большую часть вакансий составляет персонал, формой найма которого является вахтовый метод. При вахтовом методе работы, соискатели щепетильно относятся к репутации компании и созданных ей условиях труда и отдыха в период нахождения на рабочем месте. Компания недостаточно внимательна к улучшению условий труда и отдыха сотрудников такой формы трудоустройства. Что создает дополнительную работу с возражениями при презентации Компании в процессе поиска сотрудников.

При поиске сотрудников на вакантные должности необходимо иметь все доступы к эффективным методам и ресурсам поиска персонала, для

обеспечения достаточного количества потенциальных кандидатов. Руководство ограничивает в выборе методов и источников поиска.

Подбор кандидатов на вакантные должности весьма формален, учитываются опыт работы по трудовой книжке, наличие рабочей квалификации и желание трудоустройства.

Процедуры отбора и согласования со службой безопасности компании, непосредственным руководителем занимают большое количество времени, требуют напоминания специалистов по подбору о предоставлении обратной связи по кандидату.

Персонал центра по подбору работает в высокой интенсивности, необходимо создать оптимальную нагрузку на одного сотрудника.

Искажение реальной информации, предоставляемой соискателям, об условиях труда, режима работы и отдыха, условий премирования в процессе найма персонала. В заявке на подбор персонала прописываются условия, не всегда совпадающие с реальными. Это создает недовольство и текучесть кадров в первый год стажа работника в компании.

Механизмы процессов найма персонала в компанию прописаны в регламенте работы Центра по подбору, но, не смотря на официальные декларации, подвести под стандарт работу линейных руководителей и вспомогательных служб не удалось. Есть проблема в управляемости процессами найма персонала.

Основная проблематика в процессах поиска, отбора и найма в компании «ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, это неумение создать и поддерживать системность кадровых процессов, ранжировать приоритеты по кадровым задачам и наладить содействие в операционных вопросах отделов Компании. Рассматривая проблемы последовательно, они будут выглядеть следующим образом:

- не осуществляется долгосрочное планирование в персонале, на квартал, год, полгода, год;

- не создана и не отлажена системность действий в процессах поиска, отбора и найма персонала;
- низкая профессиональная квалификация некоторых сотрудников Центра подбора персонала;
- недостаточное количество единиц персонала в Центре по подбору;
- игнорирование проблем взаимодействия отделом, при выполнении текущих задач;
- недоступность всех необходимых инструментов поиска персонала;
- не использование комплексного подхода в отборе персонала;
- проблемы с привлечением кандидатов из - за отсутствия HR-брендинга в Компании;
- недостаточная оплата труда, при завышенных требованиях к кандидату;
- не соблюдение обещанных условий труда от Компании, при трудоустройстве;
- незаинтересованность Компании в снижении текучести кадров;
- нехватка квалифицированных рабочих специалистов;
- низкоэффективная политика в управлении кадров.

Ситуация совершенствования и стабилизации процедур найма в Компании не лишит ее всех препятствий в создании рациональной и эффективной политики управления процессов производства, направленных на создание методов и принципов рациональной организации технологических процессов. Решение проблематики, связанной с обеспечением качественными кадрами, улучшит показатели в целом по подразделению, так как персонал компании является одним из важных ресурсов компании.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске**

В Компании существует ряд проблем в кадровой работе, появляющиеся сложности с кадровыми вопросами влекут за собой уменьшение прибыли в подразделении и утрате достигнутых рыночных позиций. Кадры решают производственные задачи, участвуют в торговых процессах и приносят основную часть прибыли.

Предлагая мероприятия по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма в компанию «ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске мы определим пути решения сложностей на этапах найма в Компанию и снизим риски текучести кадров, улучшим качественный показатель персонала, эффективность сотрудников в производственных процессах.

1. В качестве мероприятия, по совершенствованию долгосрочного планирования потребности в персонале разработать качественную систему HR-аналитики, взаимосвязанной с аналитикой роста, или оптимизацией процессов производства. Проводить аналитику каждый квартал.

К основным вопросам, которые может закрыть HR-аналитика, можно отнести предоставление аналитики, на основе статистики кадровой работы, для принятия кадровых решений, найти эффективные и экономичные модели решений для прогнозирования проблем в будущем, и выявлять скрытые закономерности.

2. Следующим мероприятием предлагается создание регламента кадровых решений, с нормализацией регламентируемых действий при поиске, отборе и найме персонала, учитывая спецификацию потребности решения кадровых задач.

3. Следующим мероприятием, предлагается оценка эффективности специалистов Центра по подбору персонала. Для оценки эффективности

специалистов по подбору необходимо определить несколько показателей качества работы, закрываемость заявок в срок, текучесть кадров, среди принятых сотрудников, удовлетворенность рабочим процессом и местом работы. Анализируя каждый из них, выявить общий показатель на каждого сотрудника, определить профессиональную компетентность, трудоемкость на закрытие одной вакантной единицы. Анализируя данные оценки персонала Центра подбора, можно определить кому из сотрудников потребуется повышение квалификации, для кого из персонала Центра подбора высока рабочая нагрузка и кто подвержен «профессиональному выгоранию» на данном рабочем месте, в данный момент профессиональной деятельности.

4. Предлагается провести психологический тренинг с сотрудниками Цента по подбору персонала, в индивидуальном формате. Встречи будут проходить два раза в неделю, с каждым сотрудником, время на тренинг выделять 40 минут, после обеденного перерыва. Психологический тренинг необходим, для решения проблем с тревожным симптомом «выгорания» сотрудников на рабочем месте.

5. Предлагается провести мероприятия по повышению квалификации трех сотрудников, которые не имеют профильного образования. Повышение квалификации провести в учебном центре, на практическом курсе по подбору персонала: «Современные методы поиска и отбора персонала». Обучение будет проходить в первый рабочий час, в дистанционной форме.

6. Предлагается увеличить штат сотрудников Центра подбора на одну штатную единицу, для снижения интенсивности труда и рабочей нагрузки на каждого из сотрудников Центра подбора персонала.

7. Предлагается активно внедрять альтернативные источники поиска персонала в компанию:

- для массового подбора, при запуске нового производственного участка использовать рекрутинговые скрининг агентства для обеспечения необходимым количеством кандидатов для подбора;

- при поиске кандидатов в удаленных районах использовать те, способы размещения объявлений о вакансиях, которые пользуются популярностью у местного населения. Например, рабочие страницы в социальных сетях ВК, Одноклассники, Инстаграм, рабочие группы в WhatsApp. Сайты объявлений Авито, или Юла;

- налаживать взаимоотношения со средне - специальными заведениями и профильными центрами обучения, для создания резервной базы потенциальных кандидатов.

8. В процедурах отбора персонала на вакантную должность предлагается внести качественные комплексные методы, позволяющие не терять рабочего времени на не подходящих кандидатов и минимизировать риски закрытия вакансии неэффективным работником. Для совершенствования процедур отбора персонала ввести мероприятия:

- проводить тестирование кандидатов по форме решения рабочих кейсов;

- проводить стандартизацию результатов отбора по итогам тестов;

- ввести обязательную работу по отзывам и характеристикам с прошлых мест работы;

- снизить роль субъективной оценки специалистом по подбору.

9. Предлагается построение нового формата внешнего HR-бренда. Новый формат HR-бренда позволит создать и поддерживать благоприятный имидж среди организаций-работодателей, привлекая потенциальных сотрудников. Важным моментом считаю развитие как внешнего, так и внутреннего составляющего, это работа с персоналом в компании и

формирование представления Компании, как идеальной организации-работодателя.

10. Предлагается внедрение актуального HR-сервиса, для автоматизации рабочих процессов и снижения рутинных задач. Один из самых оптимальных и эффективных сервисов, E-Staff Рекрутер, система полного цикла автоматизации рекрутинговых процессов.

Целесообразно будет создать программу поэтапного внедрения мероприятий по совершенствованию технологий найма персонала в бизнес – процессы кадровой работы компании

Дирекции по персоналу стоит пересмотреть кадровую политику, сделать ее современной, экономически обоснованной, структурированной и применить более эффективные механизмы ее реализации. Использовать то количество предложенных мероприятий, которое позволит финансовый потенциал Компании.

### **3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске**

Система поиска, отбора и найма является одной из важных составляющих кадровой политики в Компании и залогом успешной экономической деятельности организации в целом. На основе сделанного выше анализа, выяснилось, что Дирекция по персоналу не вела ранее политику совершенствования технологических процессов кадровых систем.

В Компании закладывались зачатки внешнего HR-брендинга, был создан сайт компании, организованы официальные сообщества в социальных сетях.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске.

1. Предлагаем рассчитать одно из мероприятий, экономический эффект которого можно оценить через снижение затрат на рабочее время, рост производительности труда и, следовательно, условное высвобождение рабочего времени сотрудников Центра подбора. Рассчитаем введение автоматизации в рабочие процессы актуального HR-сервиса E-Staff Рекрутер. Это система полного цикла автоматизации рекрутинговых процессов. Она позволит вести учет вакансий и заявок на подбор персонала, автоматически настраивает поиск кандидатов в сети интернет, помогает работать с документами и многое другое.

Сумма затрат на установку программы E-Staff Рекрутер в формате двух модулей, "Классический подбор" и "Массовый подбор", с постоянной лицензией, на освоение специалистами центра подбора курса учебной программы, на замену рабочей компьютерной техники одного из сотрудников была выделена сумма в 373000 рублей.

Данные для расчета мероприятия показаны в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные для расчета первого мероприятия

Показатель	Ед. изм.	Значение
1. Численность работников, охваченных мероприятием (Чохв)	чел.	10
2. Сокращение потерь рабочего времени	мин.	15
3. Среднегодовой фонд заработной платы одного работника	руб.	627960
4. Годовой фонд рабочего времени (Фвр)	Дн.	247
5. Затраты на внедрение мероприятий (З)	руб.	373000
6. Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)	%	0,15
7. Ставка единого социального налога	%	34,9

Расчет:

1. Снижение затрат времени на выполнение функций:

$$\mathcal{E}_{\text{к.вр.}} = \frac{t \times \text{Чохв} \times \text{Фвр}}{60} \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{к.вр.}}$  – экономия времени, чел./час;

$t$  – сокращение времени после внедрения мероприятия, мин.;

Чохв – численность работников, охваченных мероприятием, чел.;

Фвр – годовой фонд времени одного работника, дней.

$$\mathcal{E}_{\text{к.вр.}} = \frac{15 \times 10 \times 247}{60} = 617,5 \text{ чел./час.}$$

2. Условное высвобождение численности:

$$\mathcal{E}_{\text{ч}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{к.вр.}}}{\text{Эфв.} \times \text{Тсм}} \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{ч}}$  – экономия численности, чел.;

$\mathcal{E}_{\text{к.вр.}}$  – экономия времени, чел/час;

Эфв. – эффективный фонд рабочего времени, дней;

Тсм – продолжительность смены, 8 ч.

$$\mathcal{E}_{\text{ч}} = \frac{617,5}{247 \times 8} = 0,31 \text{ чел.}$$

3. Прирост производительности труда:

$$П_{\text{т}} = \frac{\text{Эч} \times 100}{\text{Эоб} - \text{Эч}} \quad (5)$$

где  $П_{\text{т}}$  – рост производительности труда, %;

$\text{Чохв}$  – численность работников, охваченных мероприятием, чел;

$\text{Эч}$  – экономия численности, чел.

$$П_{\text{т}} = \frac{0,31 \times 100}{10 - 0,31} = 3,19\%$$

4. Экономия заработной платы:

$$\text{Э}_{\text{зп}} = \text{Э}_{\text{числ}} \times \text{Фзтр} \quad (6)$$

где  $\text{Э}_{\text{зп}}$  – экономия заработной платы, руб;

$\text{Э}_{\text{числ}}$  – экономия численности, чел;

$\text{Фзтр}$  – среднегодовой фонд зарплаты труда одного работника, руб.

$$\text{Э}_{\text{зп}} = 0,31 \times 627960 = 194667,6 \text{ руб.}$$

5. Экономия по единому социальному налогу:

$$\text{Э}_{\text{сс}} = \frac{\text{Э}_{\text{зп}} \times \text{Ос}}{100} \quad (7)$$

где  $\text{Э}_{\text{сс}}$  – ставка единого социального налога, руб;

$\text{Э}_{\text{зп}}$  – экономия заработной платы, руб;

$\text{Ос}$  – отчисления на социальные нужды, 34,9%.

$$\text{Э}_{\text{сс}} = \frac{194667,6 \times 34,9}{100} = 67938,99 \text{ руб.}$$

6. Годовая экономия:

$$\text{Э}_{\text{к}} = \text{Э}_{\text{зп}} + \text{Э}_{\text{сс}} \quad (8)$$

где  $\text{Эк}$  – экономия за год по заработной плате и социальным отчислениям, руб;

$\text{Эзп}$  – экономия заработной платы за год, руб;

$\text{Эсс}$  – экономия отчислений на социальные нужды, руб.

$$\text{Эк} = 194667,6 + 67938,99 = 262606,59 \text{ руб.}$$

7. Годовой экономический эффект:

$$\text{Эг} = \text{Эк} - \text{Ен} \times \text{З} \quad (9)$$

где  $\text{Эг}$  – годовой экономический эффект, руб;

$\text{Эк}$  – экономия за год по заработной плате и социальным отчислениям, руб;

$\text{Ен}$  – нормативный коэффициент экономической эффективности;

$\text{З}$  – единовременные затраты, тыс. руб.

$$\text{Эг} = 262606,59 - 0,15 \times 373000 = 206656,59 \text{ руб.}$$

8. Определим срок окупаемости:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{З}}{\text{Эк}} \quad (10)$$

где  $T_{\text{ок}}$  – срок окупаемости, год;

$\text{З}$  – единовременные затраты, тыс. руб.

$\text{Эк}$  – экономия от увеличения производительности труда, руб.

$$T_{\text{ок}} = \frac{373000}{262606,59} = 1,42 \text{ года.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от введения мероприятия HR-сервиса E-Staff Рекрутер, как новой технологии в процессе кадровой работы ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, составит 206656,59 руб. по причине снижения затрат рабочего времени, условного высвобождения работников и роста производительности труда. Срок

окупаемости предложенного мероприятия составит 1,42 года. Таким образом, можно утверждать, что мероприятие экономически выгодно для внедрения в программу по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма персонала.

2. Предлагается расчёт второго мероприятия по повышению квалификации персонала, в учебном центре «Специалист.ру» на практическом курсе по подбору персонала: «Современные методы поиска и отбора персонала». Повышение квалификации трех сотрудников Центра подбора персонала позволит с максимальной эффективностью проводить процедуры поиска и отбора персонала на вакантные должности.

Данные для расчета второго мероприятия представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Исходные данные для расчета второго мероприятия

Показатель	Ед. изм.	Значение
1. Численность работников, охваченных мероприятием (Чоб)	чел.	3
2. Сокращение потерь рабочего времени	мин.	12
3. Среднегодовой фонд заработной платы одного работника, руб.	руб.	627960
4. Годовой фонд рабочего времени (Фвр)	дн.	247
5. Затраты на внедрение мероприятий (З)	руб.	29100
6. Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)	%	0,15
7. Ставка единого социального налога	%	34,9

Расчет:

1. Экономия рабочего времени:

$$\text{Эк.вр} = \frac{12 \times 3 \times 247}{60} = 148,2 \text{ чел. /час.}$$

2. Условное высвобождение численности:

$$\text{Эч} = \frac{148,2}{247 \times 8} = 0,07 \text{ чел.}$$

3. Прирост производительности труда:

$$\text{Пт} = \frac{0,07 \times 100}{3 - 0,07} = 2,38\%.$$

4. Экономия заработной платы:

$$\text{Эзп} = 0,07 \times 627960 = 43957,2 \text{ руб.}$$

5. Экономия по единому социальному налогу:

$$\text{Эсс} = \frac{43957,2 \times 34,9}{100} = 15341,06 \text{ руб.}$$

6. Годовая экономия:

$$\text{Эк} = 43957,2 + 15341,06 = 59298,26 \text{ руб.}$$

7. Годовой экономический эффект:

$$\text{Эг} = 43957,2 - 0,15 \times 29100 = 39592,2 \text{ руб.}$$

8. Срок окупаемости:

$$\text{Ток} = \frac{29100}{59298,26} = 0,49 \text{ года.}$$

По результатам расчёта, годовой экономический эффект от внедрения мероприятия по повышению квалификации в учебном центре «Специалист.ру» трех сотрудников Центра по подбору персонала составит 59298,26 руб., а срок окупаемости затрат на мероприятия 0,49 года.

3. Предлагается рассчитать экономический эффект третьего мероприятия – построение нового формата внешнего HR-бренда. Важнейшей целью этого мероприятия для Компании будет привлечение новых сотрудников, формируя лояльность, при знакомстве с компанией. Сильный и привлекательный HR-бренд Компании позволит увеличить поток входящих потенциальных кандидатов и создать резерв для будущих вакантных мест. Для разработки, развития и продвижения HR-бренда необходимо выделить средства на:

- покупку программы для создания визуальных макетов объявлений и презентаций;
- оплату работы, по договору оказания услуг, бренд – маркетолога;
- оплата услуг копирайтера, по договору оказания услуг;
- повышение квалификации специалиста по подбору, обучение HR-брендингу.

Произведем расчет экономической эффективности мероприятия, для расчета используем данные из таблицы 15.

Таблица 15 – Исходные данные для расчета третьего мероприятия

Показатель	Ед. изм.	Значение
1. Численность работников, охваченных мероприятием (Чоб)	чел.	7
2. Сокращение потерь рабочего времени	мин.	19
3. Среднегодовой фонд заработной платы одного работника, руб.	руб.	627960
4. Годовой фонд рабочего времени (Фвр)	дн.	247
5. Затраты на внедрение мероприятий (З)	руб.	196000
6. Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)	%	0,15
7. Ставка единого социального налога	%	34,9

Расчет мероприятия:

1. Экономия рабочего времени:

$$\text{Эк.вр} = \frac{19 \times 7 \times 247}{60} = 547,51 \text{ чел. /час.}$$

2. Условное высвобождение численности:

$$\text{Эч} = \frac{547,51}{247 \times 8} = 0,27 \text{ чел.}$$

3. Прирост производительности труда:

$$\text{Пт} = \frac{0,27 \times 100}{7 - 0,27} = 4,01\%.$$

4. Экономия заработной платы:

$$\text{Эзп} = 0,27 \times 627960 = 169549,2 \text{ руб.}$$

5. Экономия по единому социальному налогу:

$$\text{Эсс} = \frac{169549,2 \times 34,9}{100} = 59172,67 \text{ руб.}$$

6. Годовая экономия:

$$\text{Эк} = 169549,2 + 59172,67 = 228721,87 \text{ руб.}$$

7. Годовой экономический эффект:

$$\text{Эг} = 228721,87 - 0,15 \times 196000 = 199321,87 \text{ руб.}$$

8. Срок окупаемости:

$$\text{Ток} = \frac{196000}{228721,87} = 0,85 \text{ года.}$$

Данные расчеты, демонстрируют, что предложенная система технологического совершенствования поиска, отбора и найма выгодна Компании, с точки зрения экономического эффекта и будет составлять

228721,87 рублей в год и срок окупаемости данного мероприятия составит 0,85 года. Дополнительных затрат на развитие HR-бренда не понадобится, так как в сумму затрат будет входить и программное обеспечение, и обучение сотрудника дальнейшему продвижению HR-бренда Компании.

Общие затраты на проведение предполагаемых мероприятий по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске представлены в таблице 16

Таблица 16 – Общие затраты на проведение предполагаемых мероприятий в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске

Наименование мероприятия	Статьи затрат	Кол-во работников, чел	Затраты на 1 чел., руб.	Периодичность в год	Стоимость, руб.	Экономический эффект, руб.
Введение автоматизации в рабочие процессы кадровой работы, через HR-сервис E-Staff Рекрутер.	Покупка и установка программного обеспечения, обучение персонала пользованию программой	10	37300	1	373000	206656,59
Повышение квалификации персонала	Обучение персонала в центре повышения квалификации	3	9700	1	29100	59298,26
Построение внешнего HR-бренда	Покупка программного продукта, оплата работы специалистов, повышение квалификации сотрудника	7	28000	В течение года	196000	228721,87
Итого		-	-	-	598000	494676,723

Из этого расчета следует, что общая сумма затрат на предложенные мероприятия составит 598000 рублей, а общий экономический эффект получим в размере 494676,723 рублей за год.

Для эффективного и последовательного внедрения мероприятий по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма персонала в процессы кадровой работы Компании, предлагается программа, состоящая из этапов, представленных на рисунке 6.

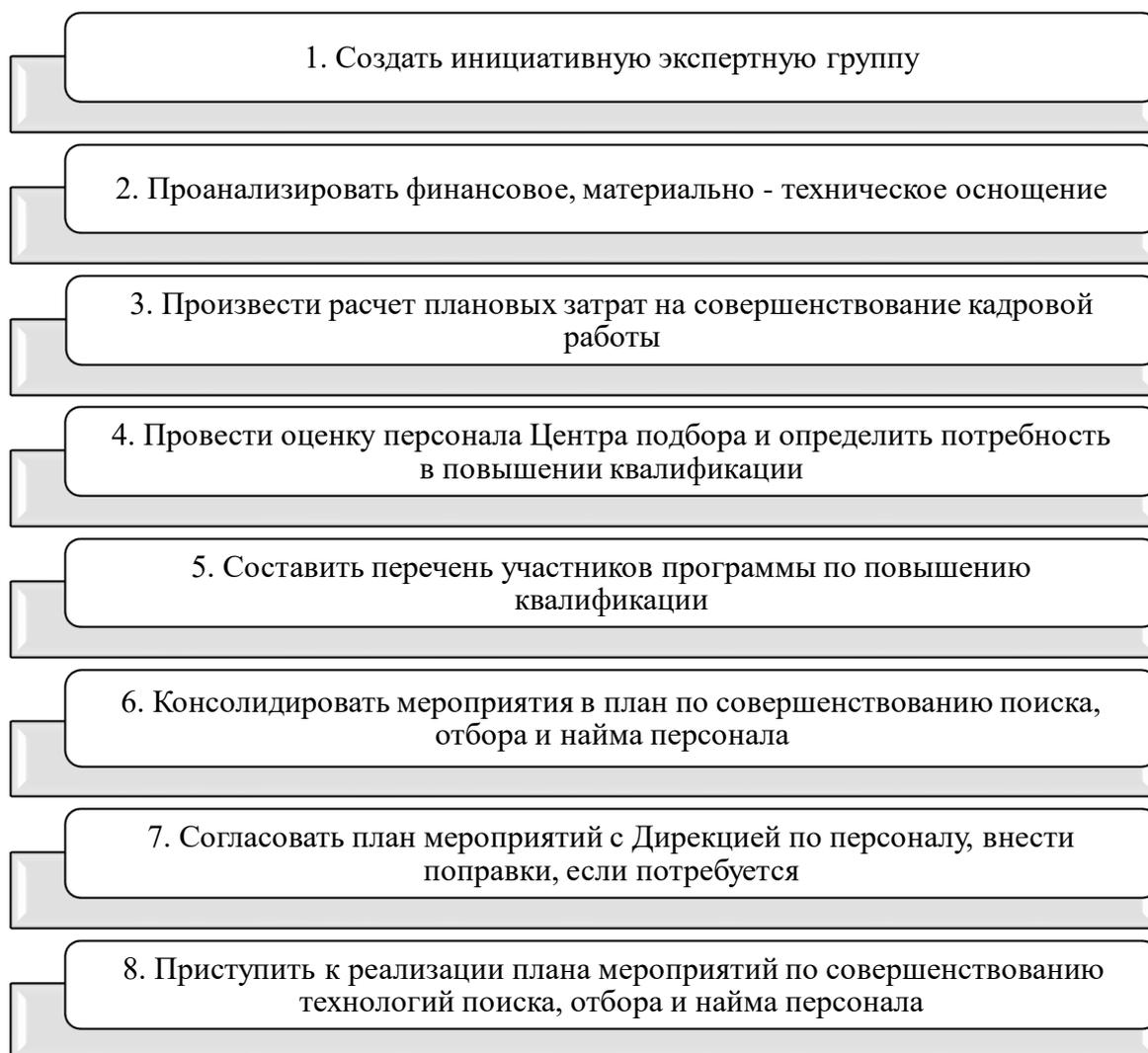


Рисунок 6 – Программа реализации мероприятий по совершенствованию технологий поиска отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске

Таким образом, в ходе расчета эффективности разработанных мероприятий технологического совершенствования процессов поиска, отбора и найма персонала в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске,

была определена положительная динамика, в развитии следующих составляющих кадровой работы:

- рост производительности труда;
- автоматизации рекрутинговых процессов;
- повышение уровня квалификации сотрудников центра подбора;
- увеличение эффективности проведения процедур поиска, отбора

персонала на вакантные должности;

- привлечение потенциальных кандидатов и увеличение лояльности к Компании;

- формирование привлекательного имиджа работодателя.

С экономической точки зрения, затраты, которые понесет компания в процессе реализации программы по совершенствованию технологий поиска, отбора и найма, повысят эффективность деятельности компании в целом, упростят процесс поиска потенциальных сотрудников, уменьшат риски на этапе отбора кандидатов, увеличат использование ресурсов сотрудников Центра по подбору, в частности.

## Заключение

Обобщая результаты исследовательской работы, можно сделать следующие выводы.

С целью повышения эффективности деятельности Компании, необходимо считать ключевым моментом в процессах управления персоналом – совершенствование технологий кадровой работы Центра подбора персонала.

Под совершенствованием технологий поиска, отбора и найма персонала, на уровне данной компании, понимаем модернизацию комплекса методов, применяемых ранее. Методы, применяемые ранее, уже не способны гарантировать необходимые результаты. Высоко результативные процессы найма персонала в Компанию уменьшат текучесть кадров, позволит сформировать профессиональный кадровый состав, крепкий резерв потенциальных сотрудников и увеличить объемы производственных задач.

При осуществлении цели, назначенной исследованием, были решены следующие задачи:

1. Изучены понятия и определения найма, поиска и отбора персонала.
2. Рассмотрены современные концепции найма, поиска и отбора персонала.
3. Проведена аналитическая работа по оценке показателей компании.
4. Выявлена проблематика в процессах поиска, отбора и найма персонала компании.
5. Разработаны практические рекомендации по поиску, отбору и найму персонала согласно современным тенденциями кадровых технологий.

Вследствие поставленной ранее цели, были сконструированы технологии совершенствования процессов поиска, отбора и найма в ООО «Сервис – Интегратор», филиал в г. Омске, а точнее были разработаны:

- введения актуального программного обеспечения HR-сервиса E-Staff Рекрутер, для автоматизации рутинных рекрутинговых процессов;
- повышение квалификации трех сотрудников Центра подбора;
- разработка и построение внешнего HR-бренда компании.

Для последовательного и эффективного внедрения технологий совершенствования поиска, отбора и найма создана программа реализации предложенных разработок.

На существенное улучшение процессов найма персонала, посредством внедрения разработанных мероприятий, компания потратит 598000 рублей, взамен разработанные мероприятия принесут экономический эффект в сумме 494676,723 рублей в год.

Следовательно, разработанные мероприятия поспособствуют совершенствованию технологий поиска, отбора и найма в компании, увеличат скорость процессов найма, уменьшат будущие затраты на кадровую работу и увеличат эффективность деятельности всей компании.

## Список использованных источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. классика МБА / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд., – М. : Питер, 2018. – 342 с. – ISBN: 978-5-4461-0375-1.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. классика МБА / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд., – М. : Питер, 2018. – 359 с. – ISBN: 978-5-4461-0375-1.
3. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 321 с.
4. БИБЛИОТЕКА «ПСИ-ФАКТОРА» : БИЗНЕС – ПСИХОЛОГИЯ : сайт. – URL: <https://psyfactor.org/lybr31.htm/> (дата обращения: 09.03.2020).
5. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практическое пособие / Т. Ю. Базаров. — М. : КНОРУС, 2016. — 302 с. – ISBN 978-5-406-04815-3.
6. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько. – Минск: Экоперспектива, 2016. – 541 с.
7. Библиотека диссертаций : Электронная библиотека : сайт / Рос. гос. б-ка. – М. : РГБ, 2003. – URL: <http://www.diss.rsl.ru/> (дата обращения: 11.02.2020).
8. Блинова, М.Г. Стабилизация персонала в организации / М. Г. Блинова. – Текст : непосредственный // Современ. науч. исслед. и разработки. – 2017. – вып. 2. – С. 263–266. – Библиогр.: с. 266 (9 назв.).
9. Вихтевский, К.В. Концептуальные основы управления персоналом / К. В. Вихтевский. – Текст : непосредственный // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. ст. XIV Междунар. науч.–практ. конф., – 2018. – вып. 4. – С. 101–106. – Библиогр.: с. 106 (8 назв.).

10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 96 с. : ил., табл.; 20 см. – Библиогр.: с. 92-96. – 1000 экз. – ISBN 978-5-392-02365-3. –Текст: непосредственный.

11. Веревкина, Е.Ю., Кизогян, Д.А., Фалалеева, Д.А., Щербатых, М.П., Яценко В.В. Новые зарубежные технологии в обучении: смешанное обучение [Текст] / Е.Ю. Веревкина, Д.А. Кизогян, Д.А. Фалалеева, М.П. Щербатых, В.В. Яценко //

12. Гущина, О.М. Социально–психологические аспекты управления персоналом / О. М. Гущина. – Текст : непосредственный // Вестн. Моск. городского пед. ун–та. Сер.: Экономика. – 2018. – вып. 2. – С. 90–97. – Библиогр.: с. 97 (8 назв.).

13. Граждан, В.Д. Социология управления: учебник / В. Д. Граждан. – 2-е изд., перераб. – М.: КноРУс, 2015 – 508 с.

14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и К, 2015. – 288 с.: ил., табл.; 20 см. – Библиогр.: с. 286-288. – 500 экз. – ISBN 978-5-394-02375-0. –Текст: непосредственный.

15. Директор по персоналу : информ.-аналит. портал : сайт. – М., 2020 – . – URL: <https://www.hr-director.ru/news/68714-qqn-20-m05-iz-za-krizisa-hr-am-pridtsya-vzyat-na-sebya-novuyu-rol/> (дата обращения: 11.04.2020).

16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебник / Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. — Москва : КноРус, 2014. — 360 с. — ISBN 978-5-406-03684-6. — URL: <https://book.ru/book/916009> (дата обращения: 28.03.2020). — Текст : электронный.

17. Кротова, Н. В. Управление персоналом / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 327 с.

18. Конфликтология : учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров [и др.] ; под ред. А. Я.

19. Карташев, С. А. Управление талантами как HR-технология / С. А. Карташев, Ю. Г. Одигов, Д. В. Шаталов // Вестник Омского Университета. Серия : Экономика. – Омск : Изд-во ОмГУ. – 2015. – ISSN: 1812-3988.

20. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / [Ловчева М. В., Галкина Е. Н., Гурова Е. В.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. - Москва : Проспект, 2017. - 78 с.: табл.; 21 см. – Библиогр.: с. 75-78. –500 экз. – ISBN 978-5-392-10015-6. –Текст: непосредственный.

21. Лебедева, Н.Д. Особенности управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации / Н. Д. Лебедева. – Текст : непосредственный // Мировая наука. – 2018. – вып. 4. – С. 165–174. – Библиогр.: с. 174 (7 назв.).

22. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом : учебно-практическое пособие : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / [Лукьянова Т. В., Сувалова Т. В., Ярцева С. И.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2017. - 65, [1] с. : ил., табл.; 21 см. – Библиогр.: с. 64-66. – 700 экз. – ISBN 978-5-392-02958-7. – Текст: непосредственный.

23. Лютова, А. Д. Понятие набора персонала. Его сущность и содержание / А. Д. Лютова // сборник статей по материалам XV-XVI международ. науч.-практич. конф. (Волгоград, 2018 г) / ВИУ – фил. РАНХиГС , РФ. – Волгоград : Изд-во Ассоц. науч. сотруд. "Сибирская академическая книга", 2018. – С. 39 – 44.

24. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. – Москва: Дашков и К, 2014. – 120 с. : ил., табл.; 22 см. – Библиогр.: с. 118-120. – 500 экз. – ISBN 978-5-394-00729-3. – Текст: непосредственный.

25. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно–практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344, [1] с. : табл.; 20 см. – Библиогр.: с. 342-344. – 500 экз. – ISBN 978-5-91131-885-7. – Текст: непосредственный.

26. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно–практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – Москва: Проспект, 2015. – 80 с. : табл.; 20 см. – Библиогр.: с. 78-80. – 300 экз. – ISBN 978-5-392-09932-0. – Текст: непосредственный.

27. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – Москва: Феникс, МарТ, 2017. – 272 с. : ил., табл.; 21 см. – Библиогр.: с. 270-272. – 500 экз. – ISBN 5-241-00158-1. – Текст: непосредственный.

28. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.: ил., табл.; 21 см. – Библиогр.: с. 420-424. – 500 экз. – ISBN 5-241-00159-1. – Текст: непосредственный.

29. Мумладзе, Р. Г. Основы управления персоналом : учеб. пособие / Р. Г. Мумладзе, И. В. Васильева, Т. Н. Алешина. – М. : Русайнс, 2015. – 27 с. – ISBN: 978-5-4365-0434-6.

30. Научная электронная библиотека SCRIBD: информ.-аналит. портал : сайт. – М., 2017 – . – URL: <https://ru.scribd.com/document/361563717/2017-Global-Recruiting-Survey-SocialTalent/> (дата обращения: 13.03.2020). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

31. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.: ил., табл.; 21 см. –

Библиогр. : с. 512 – 513. – 500 экз. – ISBN 978-5-9916-2505-0. – Текст: непосредственный.

32. Психологические тесты при приеме на работу : Тесты : сайт. – URL: <https://free-testi.com/psihologicheskie-testy-pri-prieme-na-rabotu/>(дата обращения 23.03.2020).

33. Попов, А. В. Трудовая активность как основа трудового поведения населения // Молодой ученый. - 2017. - №10. - С. 151 – 158.

34. Румынина, Л. А. Документационное обеспечение управления : учеб. / Л. А. Румынина, Е. Н. Ткачева. – 7-е изд., стер. – М. : Академия, 2009. – 222 с. – ISBN 978-5-9500276-6-6.

35. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А. М. Руденко, В. В. Котлярова. – Москва: Феникс, 2017. – 416 с. : ил., табл.; 21 см. – Библиогр. : с. 414 – 416. – 2000 экз. – ISBN 978-5-222-27661-7. – Текст: непосредственный.

36. СЕГОДНЯ : Рекрутинг и маркетинг – дружба : информ.-аналит. сетев. Издание : сайт. – М., 2017. – URL: <http://www.segodnia.ru/content/193383/> (дата обращения: 29.03.20).

37. Студенческая электронная библиотека Bibliofond: информ.-аналит. портал : сайт. – М., 2020 – . – URL: [www.bibliofond.ru](http://www.bibliofond.ru) (дата обращения: 13.04.2020).

38. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. и доп. на 6.04.2019) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-прав. системы «Гарант».

39. Филипенко, А. М. Кадровая работа: учебник / А. М. Филипенко. – М.: Наука, 2014. – 130 с.

40. Холомина, Я. В. Методики и технологии повышения эффективности деятельности персонала / Я. В. Холомина // Управление персоналом. – 2018. - № 7. – С. 45-49.

41. Цветаев, В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. - Москва: Наука, 2016. - 150 с. : ил., табл.; 22 см. – Библиогр.: с. 147-150. – 1000 экз. – ISBN 5-272-00081-1. – Текст: непосредственный.
42. Цаплев, С. С. Экономика труда / С. С. Цаплев. - Москва: Наука, 2016. - 189 с. : ил.; 22 см. – Библиогр.: с. 128-130. – 1000 экз. – ISBN 5-286-00805-9. – Текст: непосредственный.
43. Чижов, Н. А. Управление корпоративными кадрами / Н. А. Чижов. - Москва: Наука, 2017. - 120 с. : ил., табл.; 22 см. – Библиогр.: с. 117-120. – 500 экз. – ISBN 978-5-469-00705-0. – Текст: непосредственный.
44. Яковлева, И. А. Управление персоналом / И. А. Яковлева. - Москва: Наука, 2016. - 122 с. : табл.; 22 см. – Библиогр.: с. 120-122. – 500 экз. – ISBN 5-409-01982-2. – Текст: непосредственный.
45. HR-portal : сайт. – URL: <https://hr-portal.ru/article/osnovnyie-metody-i-etapy-nauma-personala/> (дата обращения: 13.03.20). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.
46. HR-portal : сайт. – URL : <https://hr-portal.ru/article/nuzhno-li-provodit-testirovanie-pri-prieme-na-rabotu-i-zachem/> (дата обращения: 11.04.20). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.
47. HR-Академия : сайт. – URL : <https://hr-academy.ru/hrarticle/professionalnyie-kachestva-hr.html/> (дата обращения: 11.04.20). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.
48. Neo HR: сайт. – URL: [https://neohr.ru/hr/article\\_post/kak-rossiyskiye-kompanii-ispolzuyut-hr-tekhnologii/](https://neohr.ru/hr/article_post/kak-rossiyskiye-kompanii-ispolzuyut-hr-tekhnologii/) (дата обращения: 17.02.2020).
49. profi-job : информ. сайт. – URL: <https://profi-job.ru/article/41-vneshnie-i-vnutrennie-istochniki-poiska-kandida/> (дата обращения: 17.03.2020)
50. Rusbase : информ. сайт. – URL: <https://rb.ru/list/true-hr/> (дата обращения: 16.03.2020)
51. 7 трендов в сфере подбора персонала : от ассесмент-центра до ATSсистем : сайт. – URL: <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html/> (дата обращения: 25.03.2020).

## Приложение А – Анкета увольняющегося сотрудника



### АНКЕТА УВОЛЬНЯЮЩЕГОСЯ

Ф. И.О. сотрудника \_\_\_\_\_

Занимаемая должность (профессия) \_\_\_\_\_

Срок работы в организации \_\_\_\_\_

#### *I. Что мешало вашей трудовой деятельности в нашей организации?*

- 1) я неверно избрал специальность;
- 2) мне не хватало квалификации для выполнения возложенных на меня обязанностей;
- 3) мне не хватало образования;
- 4) компания не предоставила мне инструментария, необходимого для выполнения возложенных на меня обязанностей. Уточните \_\_\_\_\_;
- 5) не было возможности проявить инициативу;
- 6) руководство не давало четких указаний, инструкций относительно выполняемой работы;
- 7) неверно распределены обязанности между работниками;
- 8) мне часто приходится выполнять "чужие обязанности";
- 9) продукция компании не выдерживает конкуренции;
- 10) другое \_\_\_\_\_;
- 11) моей деятельности ничто не мешало.

#### *II. Как вы оцениваете организацию рабочего места?*

- 1) плохое оборудование рабочего места;
- 2) устаревшая оборудование и инструментарий;
- 3) плохое состояние зданий и сооружений. Плохие бытовые помещения, их санитарное состояние;
- 4) неблагоприятные условия труда;
- 5) нехватка необходимых материалов, инструментов для полноценной работы;
- 6) другое \_\_\_\_\_.

#### *III. Удовлетворяла ли вас оплата труда?*

- 1) система оплаты труда не понятно, как рассчитывается;
- 2) оплата производилась не по труду;
- 3) я недоволен материальным поощрением (вознаграждения, процентная ставка, доплаты);
- 4) уравниловка в оплате труда в коллективе;
- 5) хотелось бы работать по сдельной (процентной) системе;
- 6) не произошло обещанного повышения заработной платы;
- 7) система оплаты вполне удовлетворяла;
- 8) другое \_\_\_\_\_.

*IV. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?*

- 1) большая интенсивность труда, очень устаю;
- 2) большая продолжительность рабочего дня;
- 3) слишком низкая интенсивность труда, я мало загружен на работе;
- 4) много времени теряется на простоях (укажите, что чаще всего
- 5) вызывает простои \_\_\_\_\_.
- 6) неравномерная загрузка по дням недели;
- 7) неравномерная загрузка в течение рабочего дня;
- 8) Приходится выполнять большое количество "двойной работы".
- 9) Уточните \_\_\_\_\_.
- 10) Другие оценки \_\_\_\_\_.

*V. Социально-психологический климат в коллективе:*

- 1) постоянные дразги и скандалы;
- 2) тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег;
- 3) тяжелая психологическая обстановка, вызванная стилем руководства;
- 4) полный беспорядок в отношениях - все пущено на самотек;
- 5) слишком безразличное отношение друг к другу;
- 6) коллектив разбит на "группы", мало контактирующие друг с другом;
- 7) хотелось бы, чтобы руководство уделяло больше внимания работникам;
- 8) хотелось бы чаще отдыхать совместно с коллегами;
- 9) иное \_\_\_\_\_;
- 10) хороший. Проблем у меня не было.

*VI. Отношение к вам вашего непосредственного руководителя:*

- 1) слишком авторитарное, грубое, невежливое;
- 2) часто неуважительное, без учета моей личности;
- 3) бестактное и некультурное;
- 4) неоправданно мягкое;
- 5) слишком требовательное и принципиальное;
- 6) нормальное, вполне демократичное;
- 7) должно больше времени уделяться \_\_\_\_\_
- 8) \_\_\_\_\_ (укажите, каким вопросам).

*VII. Ваша социальная удовлетворенность:*

- 1) не устраивал вахтовый метод работы;
- 2) излишне много разъездов;
- 3) до работы неудобно добираться;
- 4) слишком мало оставалось свободного времени;
- 5) организация не предоставляла возможностей служебного роста;
- 6) социальный пакет недостаточен (впишите, что хотелось бы получить)
- 7) \_\_\_\_\_;
- 8) вполне удовлетворен.

*VIII. Завершающие вопросы:*

Укажите, кто из работников организации, на ваш взгляд, является наиболее высококвалифицированным специалистом в своей профессии?

---

Кого из работников вы попросили бы дать вам рекомендацию для последующей работы?

---

Будете ли Вы рекомендовать своим знакомым нашу организацию в качестве возможного места работы?

---

Вы уже подыскали себе новое место работы?

---

Ф. И.О. сотрудника, проводившего интервью

---

Занимаемая должность

---

Дата заполнения " \_\_ " \_\_\_\_\_ 202\_ г

## Приложение Б – Заявка на подбор персонала



### ЗАЯВКА

на подбор персонала (руководители, специалисты, служащие)

Дата составления: \_\_\_\_\_ Г

Наименование вакансии: \_\_\_\_\_

Количество необходимых штатных единиц по вакансии: \_\_\_\_\_

Причина возникновения вакансии:

Замена уволившегося сотрудника \_\_\_\_\_

(ФИО увольняющегося сотрудника)

Замена работающего сотрудника \_\_\_\_\_

(ФИО заменяемого сотрудника)

Новая штатная единица: \_\_\_\_\_

(контракт, под который вводится вакансия, или причина расширения)

Наличие свободных вакансий в ШПР:

Конфиденциальность поиска (открытый / закрытый):

Желательная дата выхода на работу сотрудника:

(не менее трех недель с даты приема вакансии)

Название подразделения: \_\_\_\_\_

(с указанием участка/ колонны и т.п.)

Должность руководителя:

ФИО руководителя:

Контакты руководителя:

Подчиненные (количество, должности):

**ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:**

Официальная регистрация/ место жительства:

Место проживания:

Образование:

Специальность:

Опыт работы (срок, должность, специфика деятельности компании):

**Знание компьютерных программ:**

Специальные программы:

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:**

Знание иностранного языка, уровень владения:

Наличие водительского удостоверения (категория):

Наличие автомобиля, стаж вождения:

Желательные (дополнительные) знания, навыки, умения и т.п.:

**Профессиональные знания и умения в области:**

**Основные должностные обязанности:**

- 

**Личные качества, психологические особенности:**

- 

**УСЛОВИЯ РАБОТЫ:**

<b>Оплата труда</b>	<b>На период испытательного срока</b>	<b>После прохождения испытательного срока</b>
оклад		
повременная		
сдельная		

**Возможная величина заработка:**

**Переработки:**

**Дополнительные выплаты (премии, бонусы, оплата мобильной связи, бензина, и т.п.):**

**Дополнительные условия (проживание, оплата проезда, спецодежда, питание и проч.):**

**Место работы (адрес основного места работы):**

**График работы:**

**Командировки (наличие, длительность, периодичность):**

**Продолжительность испытательного срока:**

**Необходимы экспертные собеседования:**

ФИО:

Должность:

Контактные данные:

ФИО:

Должность:

**Заявка на подбор персонала составлена:**

Должность:

ФИО:

Контакты

## Приложение В – Заявка на подбор персонала рабочие профессии



### Заявка на подбор персонала (рабочие профессии)

Дата составления	
Наименование подразделения <i>укажите ТУ/ ПУ/ колонну)</i>	
Наименование вакансии по ШП	
Наименование ТС, к которому относится данная вакансия	
Количество вакансий	
Планируемая дата выхода работника <i>не менее 3х недель с момента подачи заявки)</i>	
Причина возникновения вакансии <i>укажите заказчика, если доп.объём; случае увольнения или замены – укажите ФИО сотрудника</i>	
График работы (вахтовый/сменный), Продолжительность вахты	
Предполагаемый уровень оплаты на испытательный срок/после испытательного срока).	
Дополнительные выплаты (оплата проезда, питания, проживания, ГСМ, премии)	
Основные требования к соискателям: место проживания образование специальность опыт работы (срок, должность, специфика деятельности Компании)	
Профессиональные знания и умения	
Дополнительные требования наличие водительского и других удостоверений, другие требования)	
Экспертные собеседования (ФИО, должность, контакты)	

## Приложение Г – Направление на медицинский осмотр

ООО «Сервис-Интегратор»  
г. Москва, Звенигородское ш., д.18/20  
Корп.1, эт.3, пом.1, офис 1-40

### НАПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ (ПЕРИОДИЧЕСКИЙ, ВНЕОЧЕРЕДНОЙ) МЕДИЦИНСКИЙ ОСМОТР (ОБСЛЕДОВАНИЕ) (нужное подчеркнуть)

Направляется

В \_\_\_\_\_  
(наименование медицинской организации, адрес регистрации, код по ОГРН)

1. Ф.И.О.: \_\_\_\_\_

2. Дата рождения \_\_\_\_\_ г. рождения  
(число, месяц, год)

3. Поступающий на работу/работающий (нужное подчеркнуть)

4. Подразделение: \_\_\_\_\_  
(участок/ автоколонна)

5. Вид работы, в которой работник освидетельствуется: \_\_\_\_\_

6. Стаж работы в данном виде работы : \_\_\_\_\_ года

7. Предшествующие профессии (работы), должность и стаж работы в них за последние  
несколько \_\_\_\_\_ лет

8. Вредные и (или) опасные вещества и производственные факторы:

8.1. Химические факторы \_\_\_\_\_  
(номер пункта или пунктов Перечня<sup>1</sup>, перечислить)

8.2. \_\_\_\_\_ Физические \_\_\_\_\_ факторы  
(номер строки, пункта или пунктов Перечня\*, перечислить)

8.3. Биологические факторы \_\_\_\_\_  
(номер пункта или пунктов Перечня\*, перечислить)

8.4. Тяжесть труда (физические перегрузки) \_\_\_\_\_  
(номер пункта или пунктов Перечня\*, перечислить)

9. Профессия (работа) \_\_\_\_\_  
(номер пункта или пунктов Перечня\*, перечислить)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

# Приложение Д – Положение о работе центра подбора вахтовым методом



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«СЕРВИС-ИНТЕГРАТОР»

## ПРИКАЗ

103/12 2019 г.

г. Москва

№ 85.1-7

### Об утверждении Положения о работе центра подбора и организации вахтового метода работы

В целях регламентирования единых процессов подбора персонала и организации вахтового метода работы в Обществе

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить и ввести в действие с 103/12 /2019г. Положение о работе центра подбора и организации вахтового метода работы (далее – Положение);
2. С вводом настоящего положения отменить действие Регламента проверки кандидатов Отделом безопасности от 20.03.2017 г., утвержденного приказом №400-П от 21.03.2017г.
3. Контроль за исполнением настоящего Приказа возложить на Директора по персоналу Храпову Е.А.

Приложение: Положение о работе центра подбора и организации вахтового метода работы на 38 л.

Исполнительный директор

Е.А. Елфимов

Приказ подготовил:  
Директор по персоналу

02.12 2019г.

Е.А. Храпова

СОГЛАСОВАНО:

Директор по производству

02.12 2019г.

Д.В. Гулин

Директор по общим вопросам

02.12 2019г.

Е.П. Островский

Административный директор

02.12 2019г.

Ю.В. Осипова

Лист 1  
Всего листов 3

**Приложение Е – Устав ООО «Сервис – Интегратор»**

УТВЕРЖДЕНО  
Решением ВОСУ  
ООО «Сервис-Интегратор»  
(протокол от 20.06.2019)

**УСТАВ**  
**Общества с ограниченной ответственностью**  
**«Сервис-Интегратор»**  
(Редакция № 14)

**Москва,**  
**2019 год**

Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-Интегратор» (далее - «Общество»), действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – Закон) и другими законодательными и правовыми актами Российской Федерации.

Общество создано решением общего собрания учредителей Общества 31.05.2000 (Протокол № 1) и зарегистрировано Московской регистрационной палатой 06.06.2000 за № 002.005.042 с наименованием Общества с ограниченной ответственностью «Группа МДМ».

В соответствии с Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц» запись об Обществе внесена в ЕГРЮЛ 05.07.2002 Управлением Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Москве за ОГРН 1027700006707.

Участниками Общества 12.07.2001 принято решение об изменении наименования Общества на Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-Интегратор».

Общество является непубличным корпоративным коммерческим юридическим лицом (корпорацией).

### **1. Наименование и место нахождения Общества**

- 1.1. Фирменное наименование Общества:
  - Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-Интегратор»;
  - сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – ООО «Сервис-Интегратор»;
  - сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке – «Service-Integrator, Ltd».
- 1.2. Место нахождения Общества: г. Москва
- 1.3. Правоспособность Общества возникает с момента его государственной регистрации.

### **2. Общие положения**

2.1. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество вправе в установленном законодательством порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке. В печати Общества может быть также указано фирменное наименование Общества на английском языке. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, удостоверения, другие необходимые реквизиты, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак (знак обслуживания) и другие средства индивидуализации.

2.2. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества. В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

2.3. Общество может быть участником коммерческих и некоммерческих организаций, а также вправе объединяться с другими юридическими лицами в ассоциации и союзы в целях координации предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов.

Общество может иметь дочерние хозяйственные общества с правами юридического лица, созданные как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. Дочернее общество не отвечает по долгам Общества. Общество отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключенным последним во исполнение данных ему обязательных указаний.

Прошито, пронумеровано и скреплено печатью  
11 (одиннадцать) листов  
Генеральный директор ООО «Сервис-Интегратор»

Р.М. Кожухоренко.



Международная Фирма «Росинформ» № 56  
по г. Москве

Исходящий документ по форме № 001/001  
в Единый государственный реестр юридических лиц

Дата документа: 27.10.2019

№ документа: 102#000607

№ документа: 819##11511932

Исполнитель: РОЗОВА О.А.  
СТ. СПЕЦИАЛИСТ 2 РАЗРАБА

Исполнитель: РОЗОВА О.А.

