

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 5 / 2024 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/povyshenie-effektivnosti-proцessov-privlecheniya-personala-na-promyshlennyh-predpriyatiyah/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/povyshenie-effektivnosti-proცessov-privlecheniya-personala-na-promyshlennyh-predpriyatiyah/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 33.330

DOI: 10.54861/27131211\_2024\_5\_124



## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Шелестов Н.В., студент, Волжский политехнический институт (филиал)  
Волгоградского государственного технического университета, г. Волжский,  
Россия*

*Коваженков М.А., кандидат философских наук, доцент кафедры экономики  
и менеджмента, Волжский политехнический институт (филиал)  
Волгоградского государственного технического университета,  
г. Волжский, Россия*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены современные подходы к управлению персоналом, произведен анализ эффективности существующих методов и предложены рекомендации по оптимизации процессов привлечения работников в условиях современного промышленного производства. Целью исследования является разработка теоретико-методических подходов к формированию и развитию технологии привлечения персонала и ее практической реализации с учетом существующих методов, отвечающих требованиям современной экономики. В результате исследования получены выводы, что для повышения эффективности привлечения персонала на промышленных предприятиях необходимо внедрение современных подходов и адаптация методов управления под требования рынка труда. Создание привлекательного образа работодателя, включая активное продвижение корпоративной культуры, условий труда и возможностей карьерного роста, значительно повышает конкурентоспособность предприятия. Использование цифровых технологий в рекрутинге, таких как автоматизированные системы и чат-боты, позволяет существенно сократить временные и финансовые затраты на поиск персонала: чат-боты автоматизируют первичный отбор резюме, отвечают на вопросы кандидатов и проводят видеointервью. Внедрение в практики управления персоналом реферальных программ стимулирует сотрудников привлекать новых квалифицированных кандидатов. Обосновано, что реализация данных мероприятий решает проблемы привлечения и удержания персонала, создавая устойчивую основу для долгосрочного развития предприятия.

**Ключевые слова:** HR-брендинг, управление персоналом, промышленное производство, привлечение персонала.

## INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL ATTRACTION PROCESSES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Shelestov N.V., student, Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd  
State Technical University, Volzhsky, Russia*

*Kovazhenkov M.A., Candidate of Philosophy, Associate Professor of the  
Department of Economics and Management, Volzhsky Polytechnic Institute  
(branch) of Volgograd State Technical University, Volzhsky, Russia*

**Abstract.** This article examines modern approaches to personnel management, analyzes the effectiveness of existing methods and offers recommendations for optimizing the processes of attracting employees in modern industrial production. The purpose of the research is to develop theoretical and methodological approaches to the formation and development of technology for attracting personnel and its practical implementation, taking into account existing methods that meet the requirements of modern economics. As a result of the study, it was concluded that in order to increase the effectiveness of personnel recruitment in industrial enterprises, it is necessary to introduce modern approaches and adapt management methods to the requirements of the labor market. Creating an attractive image of an employer, including the active promotion of corporate culture, working conditions and career opportunities, significantly increases the competitiveness of the enterprise. The use of digital technologies in recruiting, such as automated systems and chatbots, can significantly reduce the time and financial costs of finding staff: chatbots automate the initial selection of resumes, answer candidates' questions and conduct video interviews. The introduction of referral programs into HR management practices encourages employees to attract new qualified candidates. It is proved that the implementation of these measures solves the problems of attracting and retaining staff, creating a stable basis for the long-term development of the enterprise.

**Keywords:** HR branding, personnel management, industrial production, personnel recruitment.

*JEL classification: J01, M51, M55.*

**Для цитирования:** Шелестов Н.В., Коваженков М.А. Повышение эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 124–140. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_5\_124.

Статья поступила в редакцию: 11.05.2024 г. Одобрена после рецензирования: 28.05.2024 г. Принята к публикации: 28.05.2024 г.

**For citation:** Shelestov N.V., Kovazhenkov M.A. Increasing the efficiency of personnel attraction processes at industrial enterprises // Progressive Economy. 2024. No. 5. pp. 124–140. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_5\_124.

The article was submitted to the editorial office: 11/05/2024. Approved after review: 28/05/2024. Accepted for publication: 28/05/2024.

## Введение

Эффективность процессов привлечения персонала является ключевым фактором успешного функционирования промышленных предприятий, поскольку в условиях глобальной конкуренции и технологического прогресса предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного обновления и улучшения кадрового состава. Высокая текучесть кадров, растущие требования к квалификации работников и необходимость адаптации к новым производственным стандартам требуют от промышленных компаний разработки инновационных подходов к управлению персоналом.

Актуальность проблемы повышения эффективности процессов привлечения персонала, помимо вышеперечисленных факторов, обусловлена нехваткой квалифицированных специалистов в промышленных секторах. Согласно данным, опубликованным Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, к 2023 году дефицит квалифицированных рабочих в промышленности достиг критического уровня, а с проблемой нехватки персонала сталкиваются около 75% предприятий в сфере машиностроения [9]. Согласно данным Head Hunter, в сфере промышленного производства в 2024 году на одну вакансию приходится в среднем 2,8 резюме соискателей, что указывает на дефицит соискателей [8]. Проблема нехватки персонала представляет собой барьер для стабильного развития промышленного сектора экономики, поскольку ограничивает производственный потенциал предприятий.

Таким образом, исследование методов и стратегий повышения эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях является актуальным направлением исследования. *Целью* исследования является разработка теоретико-методических подходов к формированию и развитию технологии привлечения персонала и ее практической реализации с учетом существующих методов, отвечающих требованиям современной экономики.

Объектом исследования данной работы выступает процесс привлечения персонала предприятия отрасли производства уплотнительных материалов. Предметом данной работы является совокупность социально-трудовых отношений, возникающих при реализации современных методов привлечения персонала организации. Научная новизна результатов исследования заключается в разработке методических и практических рекомендаций по формированию современной технологии привлечения персонала, ориентированной на долгосрочное развитие, с учетом потребностей персонала и целей организации.

## Обзор литературы

Теоретико-методологические и прикладные основы формирования и развития трудовых ресурсов организаций исследуются в научных А.С. Абдулкадырова, А.С. Дрожжиной [1], Н.А. Александровой, Л.И. Васильцовой, Б.А. Воронина, В.И. Набокова [2], Н.Б. Фатеевой, М.С. Серебренниковой [3], А.Н. Бунатяна [5], Н.В. Громовой, В.А. Самойлова [6], Е.В. Суравикиной [11]

и др. Основываясь на анализе научных татей вышеперечисленных авторов, наиболее эффективными источником привлечения персонала (по соотношению затраченных на него средств и отдаче в виде числа обратившихся кандидатов) выступают объявления, размещенные на интернет-порталах, таких как Авито, Head Hunter, Работа России и т.д., а также обращения по совету знакомых, работников организации. Такой канал привлечения, как реклама в местных газетах и на билбордах, теряет свою привлекательность, поскольку при высокой степени затратности обладает достаточно низкой эффективностью.

Тренды в найме персонала на промышленных предприятиях ориентируются на интеграцию инновационных методов, которые помогают оптимизировать процесс подбора кадров и повышают его эффективность [3; 4]. Происходящие изменения требуют адаптации не только со стороны самих компаний, но и от кандидатов, которые должны адаптироваться к новым форматам взаимодействия с работодателями [11]. С учетом того, что интернет-технологии по привлечению персонала развились до такой степени, что реклама в местных СМИ по сравнению с ними выглядит абсолютно рудиментарно, логичным шагом будет полный отказ от данной статьи рекламного бюджета с последующим перераспределением средств в сторону развития рекламы предприятия на сайтах из категории Head Hunter и развития собственного сайта предприятия [1]. Согласно данным интернет-портала Head Hunter, при подключении инструментов продвижения вакансий, количество откликов на них увеличивается в среднем в 2,5 раза. При учете среднего коэффициента принятия персонала из всех кандидатов в 0,2, можно предположить, что в среднем прирост привлечения составит около 30% [10].

### **Материалы и методы**

Методами исследования выступают анализ и синтез информации, аналогия и обобщение, а также систематизация. Материалами исследования выступают результаты интервью с работниками и hr-менеджерами предприятия ООО «ВАТИ-АВТО», которое является одним из 4-х производителей асбестовых листовых материалов, одним из 3-х производителей асбестовой текстильной продукции и единственным производителем безасбестовых листовых материалов на основе каучука на территории России, данное предприятие активно осуществляет работу по выполнению государственных оборонных заказов. Выбор организации обусловлен наличием проблем у данного предприятия с процедурой привлечения персонала, а полученные выводы могут быть обобщены на другие предприятия в отрасли.

### **Результаты и обсуждение**

Исследование отечественного и зарубежного опыта промышленных предприятий в применении различных методов привлечения сотрудников позволяет выделить несколько ключевых HR-процессов, с помощью которых руководители напрямую или косвенно могут оказывать влияние на привлечение и найм [1]:

1. HR-брендинг – позиционирование работодателя на рынке;
2. HR Digital – переход рекрутинга в цифровую среду;
3. Design thinking – когнитивный подбор персонала.

HR-брендинг является одним из ведущих трендов на современном этапе. Сущность HR-брендинга состоит в создании определенного имиджа компании-работодателя, который позволит ей быть максимально известной и привлекательной для работников. Это позволяет решить сразу несколько задач работодателя: создать благоприятный имидж и повысить закрепляемость уже имеющегося персонала, с другой стороны, позволяет обеспечить информированность работников о наличии вакансий, специфике работы компании. Например, многие промышленные предприятия, такие как Apple, Nestle, Coca-Cola, Газпром нефть, Ford Motor и др. с помощью каналов брендинга, не только выстраивают бренд, в зависимости от поставленной цели, но и активно привлекают персонал. При этом охват аудитории при этом максимальный. В связи с этим основной акцент смещается на выстраивание бренда компании, а именно на работу с сотрудниками компании и каналами брендинга.

В настоящее время, HR-брендинг, применимый в процессах управления персоналом на ООО «ВАТИ-АВТО», включает в себя следующие каналы коммуникации: карьерный сайт, ярмарки вакансий, социальные сети, программы по удержанию специалистов, размещение вакансий на сторонних сайтах (рис. 1).



**Рис. 1. Каналы HR-бренда, применимые для ООО «ВАТИ-АВТО»**

*Источник: составлено авторами*

Карьерный сайт представляет собой отдельный сайт либо страничку основного сайта компании, где есть вся необходимая информация для соискателей, заинтересованных в работе именно в этой организации. Как правило, на сайте можно познакомиться с миссией и ценностями компании, а



также более подробно узнать не только о функционале открытых вакансий, но и корпоративной жизни. Создание отдельного сайта для кандидатов позволяет донести для соискателя нужную информацию в большем объеме, показав преимущества компании.

На данный момент официальный сайт ООО «ВАТИ-АВТО» формально имеет отдельную страницу со списком вакансий и контактным номером отдела кадров. Первым шагом развития данного сайта будет являться размещение на главной странице информации относительно имеющихся вакансий. Вторым шагом развития сайта будет являться расширение списка вакансий: необходимо расширить список вакансий на производство (полный список имеется на сайте hh.ru), а также добавить вакансии на должности в отделы технического развития, отдела контроля качества, отдела сбыта, продаж и т.д.

Третий шаг развития сайта – наполнение информацией, способной повлиять на потенциального кандидата в положительную сторону. На самом сайте приведена информация о предприятии, выпускаемой продукции, мероприятиях и выставках, в которых оно участвует. Однако представленная информация не характеризуется степенью полноты, что обуславливает необходимость дополнения содержания с акцентом на те факты, что предприятие является одним из крупнейших предприятия города Волжского – то есть на конкурентные преимущества работодателя. Также на странице вакансий, в блоке, содержащем преимущества работы в «ВАТИ-АВТО», имеет смысл поместить подробную информацию о статусности предприятия, о социальных программах организации, включающих бесплатный проезд на отдельном общественном транспорте, компенсации питания, оплату детского сада и т.д. Размещение информации о социальной поддержке работников заранее формирует у кандидатов более позитивное отношение к предприятию, а также выступает в дальнейшем фактором удержания персонала.

Еще одним каналом развития бренда предприятия и по совместительству инструментом привлечения персонала выступают социальные сети. Сами по себе они представляют ряд инструментов, в значительной степени облегчающих процесс работы с персоналом. Первым таким инструментом, набирающим все большую популярность с каждым днем, являются чат-боты. Они позволяют оптимизировать проверку резюме, дают соискателям информацию о компании, помогают проводить видеоинтервью. С помощью чат-ботов процесс отбора соискателей становится максимально прозрачным: влияние субъективности и человеческого фактора снижается, а кандидат сразу получает обратную связь по дальнейшим действиям, поскольку чат-бот автоматически оценивает, подходит он или нет. Менеджеру по персоналу потребуется только организовать собеседования с кандидатами, успешно прошедшими первичный отбор.

Чат-бот можно интегрировать в вакансии на сайтах для поиска работы, email-письмах, смс-рассылках, рекламных баннерах, социальных сетях и мессенджерах, включая Telegram, Viber, WhatsApp, которые играют

немаловажную роль в привлечении молодых специалистов, поскольку для них это наиболее удобный источник информации и способ коммуникации. На мировом рынке наиболее известны боты таких разработчиков технологий, как Mya, Wade&Wendy и TalkPush. В России сегмент чат-ботов для HR-задач в первую очередь представлен сервисом XOR [6] и Telegram-ботами.

Автоматизация бизнес-процессов позволит HR-специалистам сфокусироваться на задачах по управлению персоналом, поиску талантов для более высоких позиций, проведении тренингов и программ мотивации персонала, а не на том, чтобы тратить время на мониторинг сайтов для поиска работы и кандидатов на имеющиеся вакансии. Несомненными плюсами автоматизации являются возможность заниматься поиском и отбором кандидатов дистанционно, для соискателей – проходить онлайн интервью и тестирования в удобное время, для менеджеров по персоналу – просматривать записи собеседований и результаты тестов. Такие технологии существенно сокращают временные затраты и создают комфортные условия как для рекрутеров, так и для соискателей. Дистанционная работа с кандидатами особенно актуальна и востребована при работе с регионами.

Заключительным каналом развития бренда будут выступать различные программы по удержанию кандидатов. На предприятии имеется действующая программа «Приведи друга», однако она по своей структуре достаточно проста – выплата составляет 5000 рублей с момента принятия работника, вне зависимости от должности и того факта, сколько он проработает на предприятии. Более сложная программа приведена в таблице 1.

**Таблица 1**

**Принцип работы реферальной программы «Приведи друга»**

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сумма выплаты для работника, пригласившего кандидата | Категория А – ключевая функция для предприятия, очень остродефицитные ИТР – 12 тыс. руб. после вычета НДФЛ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                      | Категория В – сложно закрываемая (ИТР и остродефицитные квалифицированные рабочие) единичные позиции – 8 тыс. руб. после вычета НДФЛ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                      | Категория С – массовая (остродефицитные неквалифицированные рабочие) – 5 тыс. руб. после вычета НДФЛ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Сумма выплаты для принимаемого кандидата             | Категория А – 6 тыс. руб. после вычета НДФЛ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                      | Категория В – 4 тыс. руб. после вычета НДФЛ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                      | Категория С – 2,5 тыс. руб. после вычета НДФЛ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Условия выплаты вознаграждения                       | Вознаграждение выплачивается в два этапа:<br>1 этап – сразу после приема на работу рекомендованного на участвующую в программе вакансию кандидата – 40% от суммы общей выплаты после вычета НДФЛ. Для принимаемого сотрудника – 40% от суммы общей выплаты после вычета НДФЛ выплачивается вместе с первой зарплатой.<br>2 этап – оставшаяся часть премии (как для пригласившего, так и приглашенного сотрудника) после 3-х месяцев работы нового сотрудника<br>Премия выплачивается в день выплаты заработной платы за вторую половину месяца. |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | Вознаграждение выплачивается только сотрудникам предприятия, где открыта вакансия. В случае увольнения рекомендателя до момента получения вознаграждения – сумма не выплачивается.                                                                                                       |
|                                                       | Кандидат должен полностью соответствовать заявленным требованиям как по опыту работы, так и по квалификации                                                                                                                                                                              |
|                                                       | Если рекомендованный кандидат не соответствует должности и будет принят на другую должность на предприятии сумма вознаграждения не выплачивается                                                                                                                                         |
| Порядок определения вакансий, участвующих в программе | Раз в месяц отдел кадров по согласованию с директором определяет перечень вакансий для участия в программе "Приведи друга".                                                                                                                                                              |
|                                                       | Перечень вакансий, участвующих в проекте на месяц, закрепляется приказом по предприятию.                                                                                                                                                                                                 |
|                                                       | Срок действия предложения - 1 месяц.                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                       | При информировании о программе указывается срок действия предложения.                                                                                                                                                                                                                    |
| Критерии выбора вакансий для участия в программе      | Массовость вакансии.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                       | Дефицит на рынке труда                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                       | Труднозакрываемость                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                       | Вакансия должна соответствовать двум из предложенных критериев.                                                                                                                                                                                                                          |
| Участники программы                                   | В программе могут принимать участие все сотрудники компании до уровня директора, включительно, кроме:<br>сотрудников отдела по работе с персоналом<br>руководителей подразделений, которые подбирают сотрудника в свое подразделение (прямой, вышестоящий, функциональный руководитель). |
| Каналы информирования сотрудников о программе         | Информационные стенды предприятия. Обновление 1 раз в месяц                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                       | Информационная рассылка по корпоративной электронной почте. 2 раза в месяц                                                                                                                                                                                                               |
|                                                       | Рассылка по Psi - 1 раз в неделю                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Порядок подачи заявок от сотрудников                  | 1. Направить анкету кандидата на электронную почту отдела кадров с указанием в теме письма «Рекомендация на вакансию... в ООО «ВАТИ-АВТО»<br>2. Лично принести анкету в отдел кадров                                                                                                     |
|                                                       | Указать в сообщении электронной почты или на самой анкете полную информацию о рекомендателе: фамилия, имя, отчество, место работы, должность, контактный номер телефона и электронной почты (в случае наличия)                                                                           |
|                                                       | Рассказать кандидату, которого вы рекомендуете, о вакансии на предприятии.                                                                                                                                                                                                               |

*Источник: составлено авторами*

Данная программа, в отличие от уже имеющейся на предприятии, имеет ряд преимуществ, таких как:

– дифференцирование денежных выплат, основанных, в первую очередь, на важности и труднозакрываемости запрашиваемой должности. Таким образом, сотрудники будут в большей степени мотивированы приглашать именно высококачественных специалистов;



– денежные выплаты осуществляются не только сотрудникам, пригласивших кандидатов, но и самим кандидатам при факте их трудоустройства. Данный факт в значительной мере влияет на формирование положительного мнения о бренде предприятия и стимулирует более число людей рассмотреть «ВАТИ-АВТО» в качестве места для трудоустройства;

– система постоянно обновляемого информирования сотрудников о данной программе позволит держать их в постоянной осведомленности о требуемых для предприятия работников, что поспособствует закрытию необходимых вакансий;

– система подачи заявок посредством электронной почты значительно упростит процедуру их отправки и обработки, так как будет уходить меньше времени на их формирование со стороны сотрудников и сведется к минимуму «бумажная» работа

– наличие анкеты поспособствует формированию у работника отдела кадров и вышестоящего руководства более полного представления о рекомендуемом человеке заранее, до непосредственной встречи с ним. Это способствует более тщательной процедуре предварительного отбора персонала.

Согласно статистике, в среднем за год грамотно составленная и реализуемая акция способна привлекать дополнительно 15% кандидатов. Отдельно стоит выделить особенность предприятия, которая может быть наиболее актуальна на данный момент, при этом опосредованно являющейся как частью развития бренда предприятия, так и частью социальной политики в целом и политики развития трудоустройства молодежи, в частности.

ООО «ВАТИ-АВТО» осуществляет работу по выполнению государственных оборонных заказов и, как следствие, временно освобождает работников от призыва на военную службу по мобилизации и последующих призывов [12]. На данный момент предприятие имеет возможность предоставить бронь для ряда производственного персонала – рабочих должностей, без которых невозможно дальнейшее функционирование предприятия. К ним относятся: вальцовщики, резчики, прядильщики, работники конвейеров, часть работников склада и т.д.

По закону человек может получить отсрочку от мобилизации по брони, если одновременно выполняет три условия: состоит в запасе Вооруженных сил РФ; работает в организации с правом на бронирование; должность или профессия входят в соответствующий список на отсрочку. Забронированными считаются граждане, на которых оформлены удостоверения об отсрочке от призыва на военную службу по мобилизации и в военное время. Отсрочку предоставляют на срок до года со дня объявления мобилизации, потом могут продлить в том же порядке.

Удостоверения об отсрочке от призыва оформляют военные комиссариаты по месту постановки организации на воинский учет. Сотрудников с бронью переводят с общего воинского учета на специальный.

Обозначение возможности предоставление брони способно привлечь большое количество молодых людей, находящихся в запасе. На данный момент огромное число трудоспособной молодежи становятся востребованным ресурсом для работодателей – при условии высокой возможности к развитию, адаптивности и быстрому переобучению, в свете последних событий все труднее становится их заполучить. Вызвано это двумя основными факторами – релокации большого числа молодого, образованного и трудоспособного населения и отсутствия возможности продолжения обучения оставшегося обозначенной выше категории населения, в связи с чем они вынуждены либо уходить на службу, либо переезжать в другие регионы.

Возможности бронирования будет выступать отличным инструментом привлечения персонала не только как ориентированный на молодежь, но и в принципе мужское трудоспособное население. Инструментом оценки эффективности предложенных нововведений будет опрос действующих работников предприятия и руководства.

Участникам опросов было предложено оценить предлагаемые программы по привлечению персонала двумя системами оценок – высказыванием обобщенной оценки (отношения) программы из вариантов «Крайне положительно», «Положительно», «В основном положительно», «Смешанно», «В основном отрицательно», «Отрицательно» и «Крайне отрицательно», а также выставлением оценки программе по шкале от 0 до 10. Предварительно опрашиваемым было дано следующее обоснование предлагаемых выставляемых оценок (табл. 2).

**Таблица 2**

**Описание возможных выставляемых оценок в опросах про предлагаемые программы по совершенствованию привлечения персонала ООО «ВАТИ-АВТО»**

| № | Выставляемая оценка                 | Описание                                                                                                                                                                                         |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | «Крайне положительно» (10 из 10)    | Полное отсутствие претензий по предложенной программе. Абсолютно положительное отношение к введению программы (принесет только положительный эффект)                                             |
| 2 | «Положительно» (9 из 10)            | Наличие 1-2 незначительных претензий по предложенной программе. Положительное отношение к введению программы (принесет положительный эффект за исключением нескольких незначительных осложнений) |
| 3 | «В основном положительно» (8 из 10) | Наличие 1-2 значительных претензий по предложенной программе. Положительное отношение к введению программы (принесет положительный эффект за исключением нескольких значительных осложнений)     |
| 4 | «Смешанно» (6-7 из 10)              | Наличие 3-4 значительных претензий по предложенной программе. Неоднозначное отношение к введению программы (отсутствие конкретики касемо введения программы)                                     |

|   |                                       |                                                                                                                                                                                           |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | «В основном отрицательно» (4-5 из 10) | Наличие 5-6 значительных претензий по предложенной программе. Негативное отношение к введению программы (принесет негативный эффект за исключением незначительных положительных моментов) |
| 6 | «Отрицательно» (3 и ниже из 10)       | Наличие 7 и более претензий по предложенной программе. Однозначно негативное отношение к введению программы (принесет только негативный эффект)                                           |

*Источник: составлено авторами*

В табл. 3 приведены результаты опроса касавшего предложения о развитии программы целевого обучения.

**Таблица 3**

**Результаты опроса работников предприятия и руководства о предложении развития в ООО «ВАТИ-АВТО» программы целевого обучения**

| № | Должность опрашиваемых                                  | Оценка опрашиваемого (общее отношение и средняя оценка) | Выделенные опрашиваемыми положительные черты предложения                                                                                                                                                                           | Выделенные опрашиваемыми отрицательные черты предложения                                                  |
|---|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Руководство коммерческого отдела                        | В основном положительная (8 из 10)                      | Гарантированный набор рабочего персонала по итогу окончания обучения, закрытие вакантных мест, рост финансовых результатов и производительности предприятия, повышения положительного отношения к предприятию со стороны населения | Отсутствие гарантии получения по итогу компетентного специалиста, необходимость больших финансовых затрат |
| 2 | Работники отдела сбыта и продаж (выборка из 10 человек) | Положительная (9 из 10)                                 | Повышение производительности предприятия и ее финансовых результатов, трудоустройство молодого населения                                                                                                                           | Вероятность сокращения расходов на действующий персонал (з/п, соц-программы и т.д.)                       |
| 3 | Работники цехов (выборка из 10 человек)                 | Крайне положительная (10 из 10)                         | Повышение производительности предприятия и ее финансовых результатов, трудоустройство молодого населения, расширение рабочего коллектива                                                                                           | Не обозначены                                                                                             |

*Источник: составлено авторами*

На основании полученных данных справедливо сделать следующие выводы:

- все категории опрошенных в качестве достоинства выделили повышение финансовых результатов и производительности на предприятии;
- в качестве одного из недостатков программы опрашиваемые выделили финансовую сторону – со стороны руководства была обозначена необходимость в финансировании, со стороны работников – вероятность сокращения расходов на оплату труда и социальных программ действующим сотрудникам;
- средний бал по всем категориям опрошенных – 9 из 10.

В табл. 4 приведены результаты опроса касаясь программы внедрения в процесс работы с кандидатами, а также процесс их первичного отбора внедрения чат-ботов.

**Таблица 4**

**Результаты опроса работников предприятия и руководства о предложении развития в ООО «ВАТИ-АВТО» программы внедрения чат-ботов**

| № | Должность опрашиваемых                                  | Оценка опрашиваемого (общее отношение и средняя оценка) | Выделенные опрашиваемыми положительные черты предложения                                                                           | Выделенные опрашиваемыми отрицательные черты предложения                                                                                                                                             |
|---|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Руководство коммерческого отдела                        | Положительная (9 из 10)                                 | Значительная разгрузка сотрудников отдела кадров от однотипных рутинных процессов, снижение субъективного фактора первичной оценки | Необходимость обязательной наладки процесса специалистами, привлечение которых потребует финансовых затрат, необходимость контроля качества работы чат-ботов и устранения неполадок при их появлении |
| 2 | Работники отдела сбыта и продаж (выборка из 10 человек) | Крайне положительная (10 из 10)                         | Значительная разгрузка сотрудников отдела кадров от однотипных рутинных процессов                                                  | Не обозначено                                                                                                                                                                                        |
| 3 | Работники цехов (выборка из 10 человек)                 | Крайне положительная (10 из 10)                         | Значительная разгрузка сотрудников отдела кадров от однотипных рутинных процессов                                                  | Не обозначено                                                                                                                                                                                        |

*Источник: составлено авторами*

На основании полученных данных справедливо сделать следующие выводы:

- все категории опрошенных выделили в качестве одного из достоинств программы значительную разгрузку сотрудников отдела кадров от однотипных рутинных процессов;
- все отрицательные черты программы были выделены руководством. Данные недостатки были обозначены как незначительные и в большей мере выражают необходимость в качественном подходе к реализации предложения;
- со стороны работников коммерческих отделов и цехов не были получены претензии касаясь программы;
- средний бал по всем категориям опрошенных – 9,67 из 10.

В табл. 5 приведены результаты опроса касаясь предложения об обновленной программе «Приведи друга».

**Таблица 5**

**Результаты опроса работников предприятия и руководства о предложении развития в ООО «ВАТИ-АВТО» обновленной программы «Приведи друга»**

| № | Должность опрашиваемых                                  | Оценка опрашиваемого (общее отношение и средняя оценка) | Выделенные опрашиваемыми положительные черты предложения                                                                                                                                                               | Выделенные опрашиваемыми отрицательные черты предложения                                                                                                                                             |
|---|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Руководство коммерческого отдела                        | В основном положительная (8 из 10)                      | Обновленная дифференцированная система выплат, соответствующая современным стандартам, привлечение большего числа кандидатов, наличие обновляемой системы периодического оповещения сотрудников об имеющейся программе | Необходимость в выстраивании и поддержке системы оповещения сотрудников, необходимость дополнительных финансовых вложений, наличие вероятности увольнения приглашенного кандидата по разным причинам |
| 2 | Работники отдела сбыта и продаж (выборка из 10 человек) | Положительная (9 из 10)                                 | Привлечение большего числа кандидатов, увеличенные размеры выплат, наличие выплат как для приглашаемых, так и приглашенных участников                                                                                  | Вероятность сокращения расходов на действующий персонал (з/п, соц-программы и т.д.)                                                                                                                  |
| 3 | Работники цехов (выборка из 10 человек)                 | Положительная (9 из 10)                                 | Привлечение большего числа кандидатов, увеличенные размеры выплат, наличие выплат                                                                                                                                      | Вероятность сокращения расходов на действующий                                                                                                                                                       |



|  |  |  |                                                     |                                      |
|--|--|--|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
|  |  |  | как для приглашаемых, так и приглашенных участников | персонал (з/п, соц-программы и т.д.) |
|--|--|--|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|

*Источник: составлено авторами*

На основании полученных данных были получены следующие выводы:

- со стороны работников предприятия основными достоинствами данной программы были обозначены: факторы привлечение большего числа кандидатов и наличие выплат как для приглашаемых, так и приглашенных участников
- обе категории работников сошлись во мнении, что введение данной программы на предприятии может повлечь за собой сокращение расходов на действующий персонал
- руководство коммерческого отдела в качестве положительных сторон программы выделили факторы ее продуманности, дифференцированности и многоуровности
- среди недостатков были обозначены факторы, связанные со все тем же сложным устройством программы

Средний бал по всем категориям опрошенных – 8,67 из 10.

Таким образом, большей части сформированных программ по улучшению процесса привлечения персонала на предприятии ООО «ВАТИ-АВТО» можно дать оценку исключительно посредством использования инструмента опроса действующих работников организации и руководства. Предложенная система оценки позволила выявить не только взаимные оценочные мнения касаясь тех или иных программ, но и свести их к более визуально обобщенному виду за счет десятибалльной системы оценки. В то время как мнение работников коммерческого отдела и цехов в большинстве случаев совпадало, и все меры они оценивали положительно, руководство несмотря на то, что тоже в абсолютном большинстве положительно высказывалось о программах, выражало больше скепсиса касаясь процедуры их введения на предприятии и мыслило более масштабно. Одними из главных проблем по внедрению новых программ были обозначены: финансовая сторона вопроса и сильный эффект наличия возможности принятия на должность неподходящего кандидата.

### **Заключение**

Подводя итоги проведенному исследованию, можно заключить, что для повышения эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях необходимо внедрять современные подходы и адаптировать методы управления в соответствии с требованиями рынка труда. Создание привлекательного образа компании-работодателя за счет активного продвижения корпоративной культуры, условий труда и возможностей карьерного роста значительно повышает конкурентоспособность промышленного предприятия на рынке труда.

Использование цифровых технологий в рекрутинге (HR Digital), внедрение автоматизированных систем и чат-ботов для отбора кандидатов – позволит существенно сократить временные и финансовые затраты на поиск персонала. Чат-боты позволяют автоматизировать проводить первичный отбор резюме, отвечать на вопросы кандидатов и даже проводить видеосовещание, а автоматизация процессов позволяет HR-менеджерам акцентировать усилия на стратегических задачах, таких как управление талантами и развитие персонала.

Создание реферальных программ, таких как «Приведи друга», позволяет стимулировать сотрудников к привлечению новых квалифицированных кандидатов. Внедрение предложенных мероприятий позволит решить проблемы привлечения и удержания персонала в промышленном производстве, а также создать устойчивую основу для долгосрочного развития отрасли. Подходы, основанные на использовании HR-брендинга, цифровых технологий и социальных программ, обеспечивают более эффективное управление человеческими ресурсами и способствуют достижению стратегических целей организации.

### Литература

1. Абдулкадыров А.С., Дрожжина А.С. Трансформация HR-процессов в рамках развития цифровой экономики // Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике. Материалы XIV международной научной конференции. Москва: Изд-во Московского ун-та им. С.Ю. Витте, 2018. С. 10–16.
2. Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Воронин Б.А., Набоков В.И. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2016. 357 с.
3. Александрова Н.А., Фатеева Н.Б., Серебренникова М.С. Технологии привлечения персонала на промышленных предприятиях // Аграрный вестник Урала. 2016. № 146 (4). С. 86–91.
4. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента. М.: Альпина Паблишер, 2017. 222 с.
5. Бунатян, А. Н. Мировой опыт отбора персонала при найме в организацию // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2010/ekon59.html>.
6. Громова Н.В., Самойлов В.А. Актуальные тренды рынка труда и их влияние на HR-менеджмент в российских компаниях / Н.В. Громова, В.А. Самойлов // Интернет-журнал «Науковедение». 2018. № 1 (26). С. 6–9.
7. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Анализ практик применения цифровых технологий в отборе персонала // Экономика и управление. 2018 № 6 (152). С. 26–37.
8. Динамика hh.индекса в производстве и сервисном обслуживании. URL: <https://stats.hh.ru/?hhIndexProfArea=manufacture>.

9. Минтруд назвал меры по борьбе с дефицитом на рынке труда // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/07/31/987645-mintrud-nazval-meri-po-borbe-s-defitsitom-na-rinke-truda>.

10. На взлет! Как продвигать вакансии, чтобы получать больше просмотров и откликов // Head Hunter. URL: <https://spb.hh.ru/article/29125>.

11. Суравикина Е.В. Проблемы и способы устранения недостатков процедуры отбора персонала с использованием видео-интервью на примере ООО «Газпромнефть-Снабжение» // Прогрессивная экономика. 2022. № 7. С. 5–15.

12. Федеральный закон от 26.02.1997 N 31-ФЗ (ред. от 23.03.2024) «О мобилизационной подготовке и мобилизации в Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13454/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13454/).

### References

1. Abdulkadyrov A.S., Drozhzhina A.S. Transformaciya HR-processov v ramkah razvitiya cifrovoj ekonomiki // Aktual'nye problemy sovremennogo obshchestva i puti ih resheniya v usloviyah perekhoda k cifrovoj ekonomike. Materialy XIV mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii. Moskva: Izd-vo Moskovskogo un-ta im. S.YU. Vitte, 2018. S. 10–16.

2. Aleksandrova N.A., Vasil'cova L.I., Voronin B.A., Nabokov V.I. Upravlenie personalom organizacii: uchebnik dlya bakalavrov. Ekaterinburg : Ural'skoe agrarnoe izdatel'stvo, 2016. 357 s.

3. Aleksandrova N.A., Fateeva N.B., Serebrennikova M.S. Tekhnologii privlecheniya personala na promyshlennyyh predpriyatiyah // Agrarnyj vestnik Urala. 2016. № 146 (4). S. 86–91.

4. Baskina T.V. Tekhniki uspehnogo rekrutmenta. M.: Al'pina Pabliher, 2017. 222 s.

5. Bunatyan, A. N. Mirovoj opyt otbora personala pri najme v organizaciyu // Zhurnal nauchnyh publikacij aspirantov i doktorantov [Elektronnyj resurs] - Rezhim dostupa: <http://jurnal.org/articles/2010/ekon59.html>.

6. Gromova N.V., Samojlov V.A. Aktual'nye trendy rynka truda i ih vliyanie na HR-menedzhment v rossijskih kompaniyah / N.V. Gromova, V.A. Samojlov // Internet-zhurnal «Naukovedenie». 2018. № 1 (26). S. 6–9.

7. Denisov A.F., Kardash D.S. Analiz praktik primeneniya cifrovyyh tekhnologij v otbore personala // Ekonomika i upravlenie. 2018 № 6 (152). S. 26–37.

8. Dinamika hh.indekса v proizvodstve i servisnom obsluzhivanii. URL: <https://stats.hh.ru/?hhIndexProfArea=manufacture>.

9. Mintrud nazval mery po bor'be s deficitom na rynke truda // Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/07/31/987645-mintrud-nazval-meri-po-borbe-s-defitsitom-na-rinke-truda>.

10. Na vzlet! Kak prodvigat' vakansii, chtoby poluchat' bol'she prosmotrov i otklikov // Head Hunter. URL: <https://spb.hh.ru/article/29125>.
11. Suravikina E.V. Problemy i sposoby ustraneniya nedostatkov procedury otbora personala s ispol'zovaniem video-interv'yu na primere OOO «Gazpromneft'-Snabzhenie» // Progressivnaya ekonomika. 2022. № 7. S. 5–15.
12. Federal'nyj zakon ot 26.02.1997 N 31-FZ (red. ot 23.03.2024) «O mobilizacionnoj podgotovke i mobilizacii v Rossijskoj Federacii» // SPS Konsul'tant Plyus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13454/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13454/).