

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы найма и отбора персонала в организации

Обучающийся

Е.А. Родовниченко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О. Шаногина,

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Родовниченко Екатерина Андреевна.

Цель исследования: Совершенствование системы найма и отбора персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн».

Объект исследования: ООО «Директ Бизнес Солюшн».

Предмет исследования: система отбора и найма персонала.

В ходе исследования было выявлено, что организация ООО «Директ Бизнес Солюшн» столкнулась с проблемой подбора персонала и текучести кадров.

Применение корректных мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала позволит компании сформировать спрос на существующие вакансии в организации.

Как следствие позволит компании закрыть актуальные вакансии и решит проблему с недостаточным подбором. Это способствует дальнейшему процветанию и развитию организации.

Структура и объем работы: работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы, используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы найма и отбора персонала в организации.....	6
1.1 Система найма и отбора персонала в организации: понятие и сущность	6
1.2 Основные направления совершенствования системы найма и отбора персонала в организации.....	11
2 Оценка эффективности системы найма и отбора персонала.....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Директ Бизнес Солюшн»	18
2.2 Анализ функционирования системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн»	25
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн».....	34
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн»	34
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	38
Заключение.....	41
Список используемых источников	44
Приложение А Предложенный план обучения специалиста подбора персонала.....	46
Приложение Б Матрица минимальных навыков сотрудников подбора персонала.....	50

Введение

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что в современном мире рынок труда отличается высоким уровнем спроса на квалифицированные кадры, дефициту опытных специалистов.

В работе рассматриваются теоретические и практические аспекты, которые направлены на важность и эффективность работы по развитию и построению коммуникации внутренних и внешних соискателей.

Проблемы найма и отбора персонала, основные направления совершенствования процессов найма и отбора персонала в организации рассмотрены в трудах Беязцкого Н.П., Тибилевой Т. М., Одегова Ю., Шапиро С. А., Бовыкина В.Б., Курбатовой М. Б., Пономаревой Н. Г.

Цель бакалаврской работы – изучение и оценка процессов найма и отбора персонала в конкретной организации с целью разработки предложений по их совершенствованию.

Задачи бакалаврской работы:

- исследовать теоретические основы системы найма и отбора персонала в организации;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Директ Бизнес Солюшн»;
- дать оценку эффективности функционирования системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн».

Объект исследования – ООО «Директ Бизнес Солюшн».

Методы исследования бакалаврской работы включают в себя:

- анализ документов;
- проведение интервью с hr менеджерами компании;
- изучение статистических данных отбора и найма персонала;

– анализ сильных и слабых сторон.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что внедрение предложенных рекомендаций для оптимизации процессов отбора и найма персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн» может способствовать увеличению эффективности и результативности компании.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников, таблиц, рисунков, приложений.

Во введении отображены актуальность, цели и задачи работы, структура работы.

В первом разделе будут рассмотрены теоретические основы найма и отбора персонала в организации, определены основные направления совершенствования этих процессов.

Второй раздел будет содержать оценку эффективности системы найма и отбора персонала ООО «Директ Бизнес Солюшн». В работе будут представлены организационно-экономическая характеристика ООО «Директ Бизнес Солюшн» и результаты анализа функционирования системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн».

В третьем разделе найдут отражение основные направления совершенствования деятельности организации в области подбора персонала. В работе будут описаны мероприятия по улучшению системы отбора и найма персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн» и обоснована их экономическая эффективность.

В заключении будут сформулированы основные выводы по каждому разделу исследования.

1 Теоретические основы найма и отбора персонала в организации

1.1 Система найма и отбора персонала в организации: понятие и сущность

Отбор персонала является одним из первых этапов в области управления человеческими ресурсами. Это процесс оценки профессиональных навыков сотрудника с целью. Определения его профессиональной пригодности для выполнения должностных обязанностей для конкретной должности.

Персонал является основой любой организации, вне зависимости от ее размера, стадии развития и сферы деятельности. В соответствии с этим определением, это сотрудники компании, имеющие соответствующую квалификацию и выполняющие различные задачи.

Во все времена люди были одним из важных ключевых ресурсов организации. Для любого предприятия важно создать эффективную систему управления персоналом. Однако следует помнить, что персонал – это сложный объект управления со своими интересами, ценностями и мнением. Качество этого ресурса напрямую влияет на конкурентоспособность компании, её возможности, преимущества и перспективы

В литературных источниках по управлению персоналом существуют разные трактовки определения подбора персонала, они играют большую роль в определениях этих понятий, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Разнообразные подходы современных авторов к определению термина «Подбор персонала»

Автор	Понятие
Беляцкий Н.П.	«Подбор является основной «сущностью» процесса найма» []

Тибилова Т. М.	«Направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей» [
----------------	--

Продолжение таблицы 1

Автор	Понятие
Одегов Ю.	«Создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора» []
Шапиро С. А.	«Совокупность поэтапных мер, способствующих полному и комплексному изучению кандидатов, направленных на выявления уровня соответствия сотрудника для конкретной должности» []
Бовыкин В.Б.	«Методика выбора ведущего кандидата на вакансию, которая открыта в организации» []
Курбатова М. Б.	«Определение психологических и профессиональных качеств человека с целью определения их соответствия конкретной должности» []
Пономарева Н. Г.	«Определение соответствия критериев работника и профессиональных характеристик определенной должности. Рассматривается система набора, продвижения по службе или ротации» []

Изучая мнения авторов в таблице 1, необходимо отметить, что авторы согласны с тем, что процесс подбора персонала включает в себя поиск кандидата, обладающего необходимыми навыками для выполнения определенных обязанностей, указанных в должностной инструкции.

Основные задачи этого процесса являются поиск и найм сотрудников, которые обладают необходимыми профессиональными качествами и нужными навыками. Эти мероприятия способствуют достижению основных целей, миссий и задач организации. Вследствие чего подбор персонала представляет собой наиболее значимую функцию HR и руководителей.

В любой период организация может столкнуться с нехваткой кадров и поиском новых сотрудников. С учетом большого числа кандидатов возникает потребность в эффективном подборе персонала.

Подбор персонала включает в себя ряд действий, которые направлены на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для выполнения задач фирмы.

Существует два основных метода подбора персонала – это внутренний и внешний подбор, осуществляющийся на основании требований компании.

Внешний подбор персонала осуществляется за счет привлечения сотрудников извне, так называемый «свободный» найм.

Преимущества «свободного» найма:

- широкий выбор кандидатов;
- привлечение новых сотрудников в организацию;
- снижение конфликтов при продвижении внутри компании.

Недостатки «свободного» найма:

- увеличение расходов на привлечение и оценку новых специалистов;
- снижение мотивации у сотрудников;
- увеличение затрат на адаптацию;
- дополнительные ресурсы, необходимые в период адаптации;
- большая вероятность ошибок при подборе нового персонала.

Внутренний подбор персонала представляет из себя эффективный подход к подбору кадров. Он направлен на создание кадрового резерва и заполнение вакантных позиций из числа действующих сотрудников организации. Данный метод требует оценку знаний и компетенций работников для их соответствия требованиям должностных инструкций. Этот способ позволяет использовать уже имеющиеся человеческие ресурсы, что экономит время и деньги на поиске новых сотрудников.

Преимущества внутреннего подбора персонала:

- мотивация текущих сотрудников за счет продвижения по карьерной лестнице;
- снижение расходов на оценку и проверку новых кандидатов;
- сокращение затрат на адаптацию;
- сокращение ресурсов на период адаптации;

- улучшение атмосферы в коллективе;
- снижение текучести кадров.

Недостатки внутреннего подбора персонала:

- ограничение возможности выбора сотрудников;
- повышение уровня конфликтности или соперничества в коллективе;
- дополнительные расходы на обучение действующих сотрудников.

Организационная поддержка представляет из себя набор мероприятий, которые предприниматели используют для эффективного управления бизнесом. Она включает обучение, консультирование и сопровождение, направленные на повышение конкурентоспособности и развития бизнеса. Кадровое обеспечение ориентированно на привлечение специалистов на различных этапах подбора персонала.

При подборе персонала применяются пять основных инструментов для проверки компетенций, знаний и личных качеств кандидата:

- а) анализ анкетных данных, представленных в анкете (включая уровень образования, личные качества, наличие практического опыта, готовность к дополнительным нагрузкам);
- б) получение обратной связи о кандидате из учебного заведения или предыдущего места работы (у более высоких должностей собирается полная информация о кандидате);
- в) обширное тестирование (тесты являются инструментом первичного отсева худших сотрудников, лучших сотрудников данным способом определить не получится):
 - 1) личностные тесты имеют задачу на выявление основных черт характера сотрудника;
 - 2) психомоторные тесты имеют возможность оценить и проанализировать реакцию кандидата;
 - 3) интеллектуальные тесты направлены на оценку абстрактного мышления, анализа ситуации, нахождения проблемы.

Процесс подбора персонала на свободную позицию состоит из нескольких этапов, которые необходимо выполнять последовательно. Каждый этап имеет свои методы, цели, ответственного исполнителя и инструменты, подставлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Процедура подбора персонала

Существует два метода подбора персонала: традиционный и нетрадиционный метод. Рассмотрим традиционные методы подбора персонала.

Интервью. Собеседованием с потенциальным работником. Данный способ является самым популярным среди HR. Эффективность данного способа не высокая, специфика данного метода не дают возможность в полной мере оценить навыки и качества кандидата.

Резюме. Стандартный способ получения информации о кандидате. Содержит в себе небольшой рассказ о сотруднике, навыки, опыт работы, стаж, образование. При необходимости к резюме прикладывается портфолио.

Тестирование. Данный формат собеседования требуется для получения точной информации о том или ином навыке, исследуемом в тесте. Итоги тестирования отображают в себе результаты по навыку или способность к исполнению задач.

Рассмотрим нестандартные способы подбора персонала.

Социальные сети. Актуальный в наше время метод, соцсети дают возможность получить точную информацию о кандидате, работодатель сразу формирует впечатление о сотруднике, посмотрев его посты, фотографии. Частый источник – тематические группы.

Стресс интервью. Распространённый метод нестандартного интервью. Цель данного метода является ввести кандидата в стрессовую ситуацию для того, чтобы посмотреть на реакцию и определение стрессоустойчивости.

Оценивать кандидата необходимо по его личностным качествам, навыкам и амбициям. Эти действия помогут найти достойного сотрудника с подходящими параметрами.

1.2 Основные направления совершенствования системы найма и отбора персонала в организации

В совершенствовании системы отбора и найма персонала в организациях выделяется несколько основных направлений.

Оптимизация расходов, разработка ясных процедур и критериев отбора, а также применение современных технологий и методик формируют системный подход в процессе отбора персонала, что необходимо для ускорения и упрощения этих процессов.

Применение планового мониторинга функционирования системы управления персоналом, в частности в области подбора и найма персонала. Регулярный анализ эффективности используемых методов и процедур отбора помогает выявить недостатки и вносить изменения для улучшения качества отбора.

Использование современных методов интервью для точного определения личностных и профессиональных качеств кандидатов: структурированные интервью, поведенческие вопросы, ситуационные задания.

Работа с методиками, которые помогают определить намеренное искажение и сокрытие информации во время проведения интервью. Это может включать проверку рекомендаций, использование полиграфа и другие методы верификации данных.

Создание кадрового резерва на весь спектр рабочих мест. Наличие подготовленного кадрового резерва позволяет оперативно реагировать на возникающие вакансии и минимизировать время на поиск и отбор новых работников.

Совершенствование системы подбора персонала требует комплексного подхода и постоянного внимания к изменениям во внешней и внутренней среде организации.

В каждой компании имеются свои правила и требования, необходимые для управления трудовыми ресурсами и обеспечения стабильной и эффективной деятельности, это говорит о том, что подбор и распределение

персонала могут быть изменены не только на государственном уровне, но и в самой организации.

Чаще всего интересами компании выступают основными регуляторами процесса отбора и найма персонала. Каждый руководитель заинтересован в прибыльной и продуктивной деятельности.

Чтобы этапы подбора и найма персонала в организации были успешными и приносили результат, необходимо учитывать вне аспектов системы управления процессом. Данная система основывается на определённых концепциях и является комплексной. В связи с этим руководитель или руководитель отдела кадров должен обладать правильной методологией для отбора кандидатов на вакантные позиции и применять соответствующие знания и инструменты.

После получения откликов от заинтересованных кандидатов, можно установить формат в котором будут указаны методы отбора персонала, которые необходимо применять на каждой стадии процесса.

Для успешного бизнеса и эффективного подбора персонала в различных организациях существует множество методов оценки персонала.

Критерии оценки персонала:

- профессиональная компетентность – соответствие требованиям компании и компетенциям должности;
- по результатам труда – качество работы, количество, ценность работы для работодателя.

Методы классифицируются по следующим критериям:

- измерение критерием – количественные, качественные, комбинированные;
- по целевому назначению – построение гипотез о будущем поведении сотрудника, практические задания. оценивается текущая деятельность человека;
- по количеству оценивающих – групповое или индивидуальное собеседование;

- по содержанию – анализируются различные профессиональные характеристики работника.

Количественные методы основываются на системе баллов по определенным условиям.

Методы оценки подбора и найма персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы оценки подбора и найма персонала

Метод	Характеристика
Метод свободной оценки	Начисляются баллы за достижения и списываются за упущение, определяется специально выбранным советом сотрудников. Процесс и расчёты зачастую нерегламентированные или частично закреплены в нормативных актах организации. Большая гибкость в применении
Метод балльной оценки	Происходит оценка сотрудника по заранее подготовленным критериям с начислением баллов
Метод тестирования	Оценка знаний и навыков кандидатов с помощью тестов и заданий, которые направлены на выявления профессиональных качеств и навыков
Ранжирование	Сортируются сотрудники по определенным критериям, которая позволяет выделить лучших и худших

Современные практики в области найма подбора персонала в российских и зарубежных компаниях эволюционируют под влиянием новых технологий и изменений на рынке труда, а также меняющихся потребностей работников.

В современном мире компании внедряют цифровые инструменты для оптимизации процесса отбора и найма персонала. Включая в себя: видео собеседование, онлайн тестирование, системы управления кандидатами.

Компании предоставляют удаленный формат работы, пандемия в 2019–2020 году привела к увеличению популярности удаленной работы, что кардинально поменяло подход к найму персонала. Организации ищут сотрудников не только в своем регионе, также по всей стране и даже за границей.

Важным аспектом является фокус на soft skills навыки. Работодатели начинают уделять больше внимания на личные качества кандидатов и сотрудников.

Анализируя практики в России, необходимо отметить, что компании применяют:

- пользование социальными сетями. Российские компании активно используют социальные сети для поиска кандидатов. Это позволяет организациям искать нужных специалистов с нужными навыками и опытом, также помогает провести предварительный отбор;
- проведение и участие в карьерных ярмарках стало популярной практикой. Эти мероприятия помогают работодателю напрямую устанавливать контакт потенциальными кандидатами;
- современные компании предлагают стажировки для привлечения молодых специалистов. Данный метод позволяет оценить кандидатов в реальных условиях работы и подготовить к полноценной занятости.

Ключевые направления по улучшению системы отбора и найма персонала в организации с применением IT технологий способствуют повышению эффективности и точности процесса. Эти технологии помогут снизить затраты времени и ресурсов.

Направления совершенствования системы отбора и найма персонала представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Направления совершенствования системы отбора и найма персонала

Направление совершенствования	Сущность	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Автоматизация процесса найма	Внедрение систем управления кандидатами для автоматизации задач. Помощь в сборе резюме, фильтрация и	Необходимо наличие интегрированных HR систем и достаточное количество IT ресурсов	Сокращение времени на административные задачи, повышение точность отбора персонала	Возможны технические сбои, необходимо обучить сотрудников

Продолжение таблицы 3

Направление совершенствования	Сущность	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Мобильные приложения и платформы для найма	Разработка и использование мобильных приложений для взаимодействия кандидатов и проведения отбора	Широкое распространения мобильных устройств и доступ к интернету	Удобство для кандидатов и рекрутеров	Необходимы разработки и поддержки приложения, возможны технические проблемы, финансовые затраты
Анализ данных и метрики эффективности	Использование аналитических инструментов для оценки эффективности найма	Предоставляется доступ к аналитическим инструментам и данные о процессе найма и отбора персонала	Возможность точной оценки и оптимизации процессов, улучшение стратегий найма	Необходимость иметь в постоянном сборе объем и анализ данных, возможны ошибки интерпретации
Видеособеседов. и онлайн-интервью	Проведение собеседований используя видеоплатформы. Это позволяет экономить время и расширить местоположение потенциальных кандидатов	Необходимо стабильное интернет-соединение и видеоплатформа	Удобство для кандидатов и работодателей, возможность записи и анализа собеседований	Возможны технические проблемы, недостаточно личное взаимодействие

Интеграция IT технологий в процесс найма и отбора персонала в таблице 4 представляет из себя значительное влияние для повышения эффективности и качества этих процессов.

Подводя итоги первого раздела необходимо выделить, что успех компании напрямую зависит от грамотного подбора персонала. Это требует внимательного и ответственного подхода. Применение соответствующих методов может эффективно сказаться на трудовых ресурсах организации. Это особенно важно в условиях современного рынка труда, где имеет место быть высокая конкурентоспособность. Компании, которые инвестируют в развитие подбора персонала, получают больше преимуществ и способствуют росту организации.

2 Оценка эффективности системы найма и отбора персонала

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Директ Бизнес Солюшн»

Организация ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ДИРЕКТ БИЗНЕС СОЛЮШН» (далее ООО «Директ Бизнес Солюшн») была зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 24 октября 2017.

Организация включена в реестр Роскомнадзора как оператор, осуществляющий обработку персональных данных.

С 24 октября 2017 года генеральным директором и лицом имеющим право действовать от имени юридического лица без доверенности является Осина Екатерина Борисовна (ИНН: 771870030500)

Основной вид деятельности организации: Деятельность информационных агентств (код по ОКВЭД 63.91).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (код по оквэд 63.11.1);
- деятельность информационных служб прочая, не включенная в другие группировки (код по оквэд 63.99).

ООО «Директ Бизнес Солюшн» - крупная российская компания, которая помогает крупнейшим брендам предоставлять клиентский сервис.

Задачи компании: делать каждое взаимодействие между брендами и потребителями быстрее, проще, безопаснее (рисунок 2).

У компании ООО «Директ Бизнес Солюшн» имеется большое количество плюсов:

- официальное трудоустройство;
- компенсация затрат на детский сад;
- полис дмс;

- собственные тренинги и лидерские программы для карьерного роста и развития;
- фиксированный оклад, который не зависит от показателей;
- комфортные условия труда (уютный офис, столовая, буфет, комната отдыха);
- возможность выбирать подходящий график.



Рисунок 2 - Организационная структура организации ООО «Директ Бизнес Солюшн»

Организационная структура включает в себя:

- подбор персонала. Руководителем отдела подбора персонала является менеджер по подбору персонала. Под его руководством

находятся младшие специалисты, специалисты и старшие специалисты по подбору персонала;

- образование и развитие. Руководителем отдела обучения и развития персонала является менеджер по обучению и развитию персонала. Под его руководством находятся тренеры проектов;
- кадровая служба. Руководителем кадровой службы является менеджер кадровой службы. Под его руководством находятся младшие специалисты и специалисты кадровой службы;
- планирование трудовых ресурсов. В обязанности сотрудника отдела входит составления графика сменности, чтобы грамотно распределить рабочее время каждого сотрудника во избежание переработок. Так же специалист отдела планирования трудовых ресурсов занимается распределением отпуска каждого сотрудника.

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» за период 2021–2023 г.г. (согласно данным бухгалтерского отчета)

Показатели	2021	2022	2023	Изменение				Темп роста, %	
				2022/2021		2023/2022		2021/2023	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				изм. (+/-)		изм. (+/-)		изм. (+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	381 943	402 523	428 362	20 580	5,39%	25 839	6,42%	46 419	12,15%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	262 249	269 199	283 355	6 950	2,65%	14 156	5,26%	21 106	8,05%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	119 694	133 324	145 007	13 630	11,39%	11 683	8,76%	25 313	21,15%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	59 320	67 917	70 141	8 597	14,49%	2 224	3,27%	10 821	18,24%

Продолжение таблицы 4.

Показатели	2021	2022	2023	Изменение				Темп роста, %	
				2022/2021		2023/2022		2021/2023	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				изм (+/-)		изм (+/-)		изм (+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	427	537	411	110	25,76%	-126	-23,46%	-16	-3,75%
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	59 947	64 870	74 455	4 923	8,21%	9 585	14,78%	14 508	24,20%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	54 639	54 443	69 494	-196	-0,36%	15 051	27,65%	14 855	27,19%
8. Основные средства, тыс. руб.	27 922	73 793	44 675	45 871	164,28%	-29 118	-39,46%	16 753	60,00%
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	182 164	287 316	346 058	105 152	57,72%	58 742	20,45%	163 894	89,97%
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	728	679	590	-49	-6,73%	-89	-13,11%	-138	-18,96%
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	17 763	20 098	21 181	2335200	13,15%	1 082 600	5,39%	3 417 800	19,24%
12. Среднегодовая выработка работающего, т.р.	524 647	592 817	726 037	68 170 Р	12,99%	133 219	22,47%	201 390	38,39%

Продолжение таблицы 4

Показатели	2021	2022	2023	Изменение				Темп роста, %	
				2022/2021	2023/2022			2021/2023	
				Абс. изм	Темп прироста, %	Абс. с. изм	Темп прироста, %	Абс. изм	Темп прироста, %
				(+/-)		(+/-)		(+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т.р.	24 400	29 600	35 900	5 200	21,31 %	6 300	21,28 %	11 500	47,13 %
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	13 679	5 455	9 588	-8 224	- 60,12 %	4 134	75,78 %	-4 091	- 29,90 %
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2 097	1 401	1 238	-696	- 33,18 %	-163	- 11,64 %	- 859	- 40,96 %
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	15,70 %	16,12 %	17,38 %	0,42 %	2,68 %	1,27 %	7,85 %	1,69 %	10,74 %
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	18,62 %	19,21 %	21,04 %	0,59 %	3,19 %	1,83 %	2,21 %	2,42 %	5,47 %
18. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	84,30 %	83,88 %	82,62 %	-0,42 %	- 0,499 %	-1,27 %	- 1,509 %	- 1,69 %	- 2,00 %

Анализируя 2021 – 2022 гг.:

Выручка увеличилась на 20580000 рублей (5,39%), темп роста выручки оказался ниже темпов роста себестоимости (2,65%).

Себестоимость продаж увеличилась на 6950000 рублей (2,65%), что указывает на рост затрат, это повлияло незначительно по сравнению с выручкой.

Валовая прибыль выросла на 13630000 рублей (11,39%), что является положительным знаком о росте эффективности.

Управленческие и коммерческие расходы выросли на 8597000 рублей (14,49%), указывая на увеличение затрат на управление.

Прибыль от продаж увеличилась на 4923000 рублей (8,21%) это говорит о том, что компания смогла увеличить прибыль несмотря на рост в статье расходов.

Чистая прибыль уменьшилась на 196000 рублей (-0,36%), что связано с увеличением управленческих расходов и изменением структуры затрат.

Рентабельность продаж увеличилась на 0,42% и рентабельность производства выросла на 0,59%, указывая на рост эффективности продаж и рост производственной эффективности.

Анализируя 2022 – 2023 гг.:

Выручка увеличилась на 25839000 рублей (6,42%), продолжая положительную динамику.

Себестоимость продаж увеличилась на 14156000 рублей (5,26%), что ниже темпа роста выручки, однако указывает на хорошую динамику.

Валовая прибыль выросла на 11683000 рублей (8,76%), что является положительным фактором.

Управленческие и коммерческие расходы увеличились на 2224000 рублей (3,27%), указывая на рост затрат на управление.

Прибыль от продаж увеличилась на 9585000 рублей (14,78%), говорит о росте прибыльности.

Чистая прибыль увеличилась на 15051000 рублей (27,65%), что считается улучшением ситуации (рисунок 3).

По данным в таблице 4 Отражается увеличение чистой прибыли с 2022 по 2023 гг. на 15 млн. руб. Организация в каждый год увеличивает свою выручку, исходя из этого увеличивается доход. Это говорит о том, что компания упорно стоит на рынке труда, что может привлечь потенциальных кандидатов.



Рисунок 3 – Среднегодовая заработная плата работающего ООО «Директ Бизнес Солюшн» за период 2021–2023 г.г.

Основываясь на результатах анализа рисунка 3, среднемесячная заработная плата сотрудников компании с 2021 по 2023 г.г выросла на 11,5 тыс. руб. На рисунке 4 представлена Среднесписочная численность сотрудников ООО «Директ Бизнес Солюшн» за период 2021–2023 г.г.

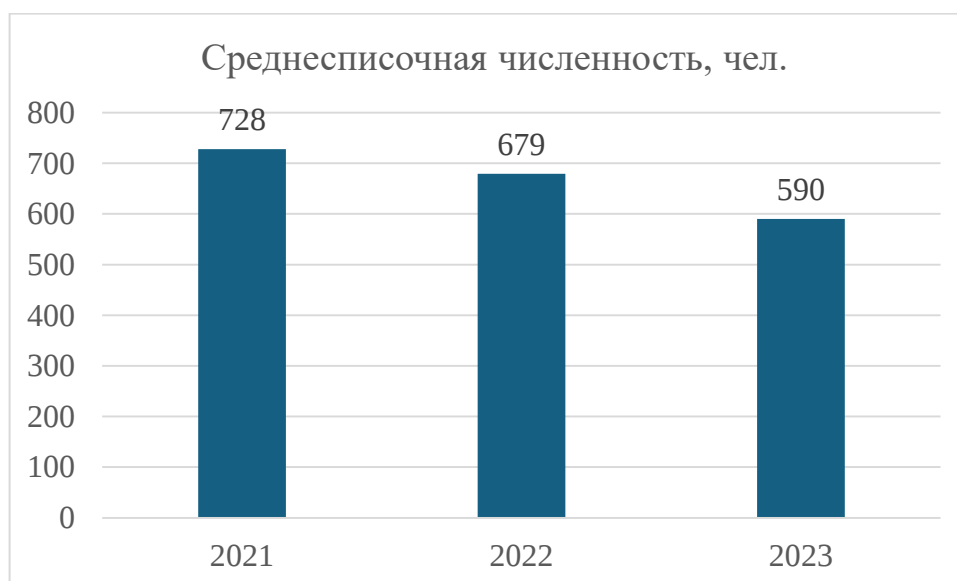


Рисунок 4 – Среднесписочная численность сотрудников ООО «Директ Бизнес Солюшн» за период 2021–2023 г.г.

Учитывая анализ рисунка 4, в 2023 году численность сотрудников ООО «Директ Бизнес Солюшн» составила 590 человек, что на 138 человек меньше, чем в 2021 году, и на 89 человек меньше, чем в 2022 году. Изменения в численности компании говорит о том, что увеличилась текучесть кадров.

Для организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» 2022 год показал положительную динамику в росте валовой прибыли, несмотря на увеличение управленческих расходов. В 2023 году наблюдался рост выручки и прибыли, так же улучшение чистой прибыли это говорит о том, что произошло повышение общей экономической эффективности компании. Организации следует обратить внимание на управленческие расходы, чтобы поддерживать устойчивый рост и прибыльность компании в будущем. Данные действия помогут организации не только улучшить финансовые показатели в будущем, а также содержать персонал на должном уровне и увеличить кадровый резерв.

2.2 Анализ функционирования системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн»

Для анализа функционирования системы отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» необходимо проанализировать состав штата (таблица 5).

Таблица 5 – Состав штата ООО «Директ Бизнес Солюшн»

Показатель	Год						Отклонение 2023 г от 2021 г. +/-	Темп роста 2023 г от 2021 г. %	Изменение в структуре 2023 г от 2021 г. %
	2021		2022		2023				
	чел	удел.вес%	чел	удел.вес%	чел	удел.вес%			
Численность персонала на конец периода	728	100%	679	100%	590	100%	-138	-19%	-
Численность специалистов по работе с клиентами	698	95,88%	660	97,20%	579	98,14%	-119	-17%	2,26%
Численность супервайзеров	20	2,75%	14	2,06%	9	1,53%	-11	-55%	-1,22%
Численность менеджеров проектов	10	1,37%	5	0,74%	2	0,34%	-8	-80%	-1,03%

Исходя из анализа таблицы 5, можно отметить, что динамика по численности персонала свидетельствует о том, что было значительное сокращение штата, что вызвано оптимизацией процессов и текучестью кадров. Численность специалистов по работе с клиентами уменьшилась с 698 человек в 2021 году до 579 человек в 2023 году. Однако удельный вес в структуре персонала увеличился с 95,88% в 2021 году до 98,14% в 2023 году. Это указывает, что несмотря на общее количества сокращения штата, организация предпочитает сохранять специалистов по работе с клиентами, что связано с потребностью производственной мощности. Численность супервайзеров уменьшилась с 20 человек в 2021 году до 2 человек в 2023 году. Это говорит о том, что компания приняла решение сократить расход на управленческий специализированный персонал. Численность менеджеров проектов снизилась с 10 человек в 2021 году до 2 человек в 2023 году. Это резкое сокращение указывает на изменение в управленческой структуре и переход на плоскую и эффективную модель управления.

Можно сделать вывод, что существуют значительные сокращения общей численности персонала, что указывает на проблемы с текучестью и удержанием сотрудников.

Чтобы выявить причины текучести кадров, необходимо запустить опрос среди действующих сотрудников, узнать их удовлетворённость компанией и условиями работы. По результатам опроса необходимо составить план действий по устранению проблем.

Необходимо проанализировать специалистов по работе с клиентами по стажу работы (таблица 6).

Таблица 6 – Разбивка сотрудников по стажу работы.

Стаж работы	Количество сотрудников	Процентное соотношение
0–1 месяцев	63	4%
1–3 месяцев	46	7%
3–6 месяцев	196	8%
6–12 месяцев	75	14%
1–2 года	46	23%
2–5 лет	52	37%
5–10 лет	105	7%

На рисунке 5 представлены факторы, которые сделают работу лучше.



Рисунок 5 – Факторы, которые сделают работу лучше

Исходя из указанного на рисунке 5, сотрудники ООО «Директ Бизнес Солюшн» недовольны некоторыми аспектами рабочей жизни. По большей части выразили недовольства о неверно предоставленной информации о заработной плате при подборе персонала, отсутствия корпоративной жизни, необходимости психологической помощи из-за стресса, отсутствие гибкого графика. Совместно с HRBP был составлен план действий, в котором подсвечены все зоны для улучшения и сроки исполнения (таблица 7).

Таблица 7 – План удовлетворенности сотрудников в ООО «Директ Бизнес Солюшн»

Драйвер	Действия	Срок реализации	Ответственный	Ожидаемые результаты
Подбор (Больше уточнения по специфике проекта, отдел подбора все премии считает в оклад)	Будет назначена встреча с подбором для калибровки по актуальным данным ЗП	31.03.2024	HR/HRBP/CCM	Калибровка с отделом рекрутинга и более точное представление кандидатов о должности
Индивидуальные светильники на рабочих местах	Выйти на согласование закупки отдельных светильников	31.03.2024	HRBP/CCM	Индивидуальный подход к каждому и повышение лояльности, так же повышение продуктивности операторов
Шумоподавление	Контроль уровня шума в оперзале, при возможности, стратегическая рассадка	31.01.2023	ACM/SV	Контроль шума в пределах допустимого значения
Наполненность в зоне отдыха (боксерская груша)	Выйти на согласование закупки	31.03.2024	HRBP/CCM	Более разнообразное проведение перерывов работников и увеличение лояльности операторов к компании
Зависание ПК.	Зависание происходит из-за программ заказчика, необходимо донести до операторов, что вопрос решится, но не так быстро	31.03.2024	ACM/SV	Более точное понимание о процессах работы программ со стороны операторов

Продолжение таблицы 7

Драйвер	Действия	Срок реализации	Ответственный	Ожидаемые результаты
ЗП. Отсутствуют мотивационные презентации с примерами и расчетами подработок	Формирование калькуляторов подработок	31.03.2024	HRBP/WFM	Более точное понимание оператора об уровне заработной платы и дополнительная мотивация к подработкам
Надбавка по зп за карьерный рост небольшая	Ожидание февральского изменения зарплатной матрицы	28.02.2023		Увеличение мотивации работать в имеющейся должности
Корпоративный транспорт по городу, так как после 18:00 не ходят многие маршруты	Будет проведен дополнительный опрос по актуальности транспортного маршрута	31.01.2024	HRBP	Упрощение процесса прибытия на работу
Транспорт	Будет проведен опрос по транспорту, отдельно по необходимости утреннего и отдельно по желаемым остановкам в вечернее время	31.03.2024	HRBP/CCM	Упрощение процесса прибытия на работу

Исходя из плана в таблице 7, компания реализовала действия по улучшениям рабочих условий сотрудников, тем самым повысила лояльность сотрудников в 2024 году.

Необходимо подробно изучить обязанности и специфику работы младшего специалиста по подбору персонала. Для этого обратимся к Предложению о работе, где подробно расписана позиция младшего специалиста (таблица 8).

Таблица 8 – Предложение о работе на должность младшего специалиста организации ООО «Директ Бизнес Солюшн»

ФИО Кандидата	Родовниченко Екатерина Андреевна
Компания	ООО «Директ Бизнес Солюшн»»
Позиция	Специалист по подбору персонала 3 категории (младший специалист по подбору персонала)
Подчинение	Менеджер отдела подбора персонала
Основные обязанности	– Активный поиск кандидатов, подходящих под требования проекта; – Работа в соц. сетях, с сайтами по привлечению персонала; – Мониторинг и анализ рынка труда, участие в ярмарках вакансий; – Сбор контактных данных потенциально заинтересованных кандидатов при участии в мероприятиях по привлечению персонала; – Осуществление исходящих и прием входящих звонков от потенциальных кандидатов на вакантные должности специалистов информационного центра (операторы, специалисты по продажам, специалисты технической поддержки и т. п.); – Выявление соответствия кандидата требованиям к вакансии в ходе телефонного интервью; – Ведение базы данных кандидатов, формирование кадрового резерва; – Создание профиля потенциального сотрудника в корпоративной системе управления бизнес-процессами (CCMS); – Встреча кандидатов, приходящих на собеседование в компанию на вакантные должности специалистов информационного центра; – Ежедневное ведение отчетности; Выполнение иных поручений руководителя
График работы	График 5/2 Пн - пт 9.00–18.00, перерыв на обед – 1 час. Сб - вс выходные дни
Отпуск	28 календарных дней в году
Испытательный срок	3 месяца
Место работы	г. Тольятти, Южное шоссе, 161а, оф.84

Активный поиск кандидатов осуществляется через популярные сервисы поиска работы, такие как hh.ru, rabota.ru, сервис «авито» и другие.

По итогам телефонного собеседования, где младшему специалисту необходимо рассказать о предлагаемой вакансии, потенциальный кандидат на

должность специалиста по работе с клиентами приглашается на собеседование в офис ООО «Директ Бизнес Солюшн».

Кандидата необходимо встретить и провести с ним промежуточное тестирование на определение базовых навыков.

В промежуточное тестирование, проводимое младшим специалистом по подбору персонала, входит:

- анкета кандидата;
- тест на скорость печати (русский/английский языки);
- тестирование на знание базовый навыков эксплуатации компьютера;
- тестирование по русскому языку.

По результатам тестирования утверждается проект. Далее младший специалист передаёт данные о кандидате специалисту по подбору, который проводит финальное собеседование (Приложение А, таблица А.1, Б, таблица Б.1).

По итогам собеседования кандидат приглашается на образование на определённый проект.

Младшему специалисту необходимо создать учётную запись в едином портале ООО «Директ Бизнес Солюшн» - CCMS.

Необходимо провести анализ действующей структуры процесса отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» (рисунок 6).

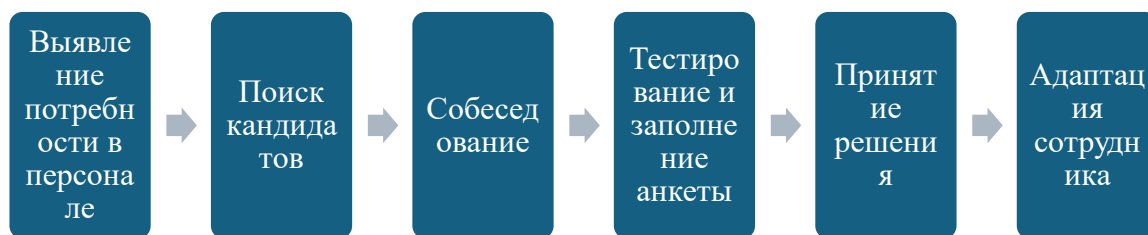


Рисунок 6 – Процесс отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Сольюшн»

Рассмотрим подробнее каждый процесс, описанный на рисунке 6:

- выявление потребности в персонале один из первых этапов, включает в себя анализ текущих и будущих потребностей компании в кадрах, разработка профиля вакансии;
- поиск кандидатов. На этом этапе рекрутеры активно ищут подходящих кандидатов, проводят телефонные интервью, приглашают на собеседование в офис;
- собеседование. Этот этап направлен на глубокую оценку кандидата, его профессиональных навыков, личных качеств. Именно на этом этапе у компании ООО «Директ Бизнес Сольюшн» возникает проблема. Рекрутер задает неэффективные вопросы, у него может наблюдаться проблемы с коммуникацией, отсутствие структуры собеседования;
- тестирование и заполнение анкеты. Кандидат заполняет анкету, где указывает свои личные данные, опыт работы, образование, навыки и квалификации. Тестирование проводится на скорость печати, на грамматику;

- принятие решения. Руководитель функции принимает решение о найме кандидата. Если кандидатов несколько, выбор падает на лучшего по навыкам и знаниям;
- адаптация сотрудника. Проводится вводный инструктаж. Кандидат передает в тренерский отдел, для проведения тренинга по конкретному проекту.

Кандидаты не предоставляют рекомендаций с предыдущих мест работы в организацию ООО «Директ Бизнес Солюшн».

Компания оценивает образование, деловые качества, опыт работы, во внимание берется психологическое состояние и внешние данные.

При найме персонала компания использует методы: заполнение анкеты, собеседование и телефонное интервью;

Из этого следует вывод, что компания ООО «Директ Бизнес Солюшн» использует простые и базовые методы подбора персонала.

Используя процесс отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» описанный в диаграмме 7. У организации возникают проблемы с подбором персонала. Отбор персонала осуществляется с индивидуальным подходом, учитывающим личные предпочтения менеджера по персоналу, это не всегда гарантирует объективность процесса. Рекрутер во время собеседования задает неэффективные вопросы, проблема с коммуникацией, отсутствие структуры. Этап собеседования является критически важным в процессе найма. В данном случае необходимо разработать план обучения сотрудников подбора персонала, для их эффективной работы. Разработать и утвердить механизм отбора персонала и внедрить на официальном уровне.

Анализ процесса отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» показал, что компания сталкивается с рядом проблем, которые негативно сказываются на эффективности подбора. Для улучшения ситуации необходимо внедрить подход к процессу подбора персонала и разработать план обучения сотрудников.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн»

На основании проведенного анализа для улучшения системы отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» требуется осуществить ряд мероприятий, которые в будущем помогут эффективно привлекать новых сотрудников:

- разработка единого стандарта подбора персонала позволит обеспечить последовательность и прозрачность при найме сотрудников. Единый стандарт будет применяться ко всем вакансиям, что позволит избежать субъективности и предвзятости при подборе кандидатов;
- разработка плана обучения сотрудников подбора персонала позволит выявить западающие зоны в знаниях сотрудников, для последующей их проработки. План обучения будет разработан с условием всех навыков, которыми должен обладать сотрудник.

Реализация данных мероприятий поможет компании ООО «Директ Бизнес Солюшн» добиться цели проекта - совершенствование системы подбора и найма персонала, привлечь квалифицированных специалистов и снизить текучесть кадров. В свою очередь, это будет способствовать росту и развитию бизнеса.

После проведения мероприятий, описанных в приложении В, ожидается, что в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн», произойдут изменения в положительную сторону:

- улучшение качества подбора персонала. Сотрудники будут лучше понимать критерии и методы оценки кандидатов;

- снижение текучести кадров. Лучший отбор кандидатов, соответствующих требованиям вакансии, поможет снизить процент увольнений на испытательном сроке;
- улучшение взаимодействий с кандидатами. Это приводит к повышению уровня вовлеченности и интереса к вакансиям, а также улучшает имидж компании.

Таким образом, обучение сотрудников способствует общей эффективности и стабильности бизнеса.

Основной проблемой компании ООО «Директ Бизнес Солюшн» является отсутствие грамотной структуры подбора персонала, где будут использованы все методы, для эффективной работы (рисунок 7).



Рисунок 7 – предлагаемая структура подбора персонала

Рассмотрим подробнее каждый шаг структуры, описанной на рисунке 7.

Прогнозирование и планирование персонала. Рабочая нагрузка отдела подбора персонала должна быть спланирована, а инициативы могут быть распределены в зависимости от приоритета, увеличивая шансы на получения необходимого количества новых сотрудников. Все инициативы по набору персонала планируются и прогноз предоставляется всей команде рекрутеров.

Матрица компетенций и должностные инструкции. Используя матрицу компетенций, обеспечивает единообразие профиля. Матрица разделена на два раздела: требования в подбору и минимальные навыки к обучению. В каждом разделе перечислены оцениваемые или наблюдаемые требования для каждой должности. Так же, как эти компетенции будут оцениваться и их пороговое значение.

Стратегия и планирование внутреннего и внешнего подбора. Имея стратегию и план внутреннего и внешнего подбора, менеджеры подбора персонала могут сосредоточиться на повышении эффективности каналов поиска, расширяя свои текущие каналы, создавая с помощью отдела коммуникаций и маркетинга свой фирменный стиль.

Определение каналов поиска. Доступ к пулу квалифицированных кандидатов, и позиционировать компанию ООО «Директ Бизнес Солюшн» на местном рынке труда как привлекательный источник занятости. Поиск источников состоит из ряда действий, процедур и инициатив необходимых для привлечения и создания пула квалифицированных кандидатов для заполнения вакантных должностей в соответствии с потребностями организации. Эффективный процесс поиска каналов подбора обеспечивает доступность подходящих приложений, позволяет оптимизировать процесс подбора и бюджет кадрового отдела

Поиск кандидатов. Отбор кандидатов, анализируя анкеты и резюме для выявления тех, кто советуется заранее определенным требованиям к должности. Процесс направлен на то, чтобы гарантировать соответствие

кандидатов минимальным требованиям, а также на ознакомление кандидатов с компанией и предлагаемыми вакансиями, тем самым увеличивая вовлеченность кандидатов в процесс.

Оценка кандидатов. В ходе оценки команда по подбору персонала подтверждает, что соискатели соответствуют критически важным требованиям к занимаемой должности (минимальные знания и навыки для выполнения работы), что гарантирует, что рекрутеры проведут собеседования с наиболее подходящими кандидатами на должность. Все оценки определяются в соответствии с требованиями матрицы компетенции для подбираемой должности (тест скорости набора текста, грамматика/языковое тестирование, тестирование компетенций)

Интервью. Собеседование предназначено для прогнозирования будущей эффективности работы на основе ответов кандидатов на вопросы, для проверки резюме и информации о заявке, а также для определения того, соответствует кандидат профилю должности. Если для конкретной позиции определено несколько этапов собеседований, структура интервью согласовывается с отделом подбора и существует четкий процесс предоставления обратной связи.

Рекомендации, проверка данных и предложение о работе. Надлежащая проверка рекомендации поможет снизить риск нарушения безопасности или мошенничества и предотвратить серьезные потери и ущерб для организации.

Адаптация кандидата. Кандидату рассказывают о основных ценностях и миссии компании. Показывают рабочее место, знакомят с командой. Проводится обучение, где объясняются специфика занимаемой должности. Эффективная адаптация способствует мотивации сотрудника, а также повышению лояльности к компании.

Анализ показателей подбора. Измерение, отслеживание и анализ показателей необходимы для выявления зон риска в процессах, а также для предоставления менеджерам по найму возможности принимать соответствующие решения. Отслеживаются как командные, так и

индивидуальные показатели. Измерение и анализ данных дают возможность принимать быстрые и точные меры для незамедлительного улучшения процесса.

Оценка навыков рекрутера. Требуется для обеспечения высокого качества собеседований. Внимание акцентируется на основных навыках, необходимых для эффективного собеседования, посредством регулярного наблюдения, обратной связи и обучения рекрутеров.

Исходя из вышенаписанного, применяя предложенные мероприятия по совершенствованию подбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Сольюшн». Компания покажет положительную динамику в подборе нового персонала и снизится текучесть кадров за счет того, что будет применять структура найма персонала. После обучения сотрудников подбора персонала повысится эффективность собеседований.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Для расчёта экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Сольюшн» необходимо использовать финансовые данные описанные в таблице 4, основываясь на ключевые показатели (рисунок 8).

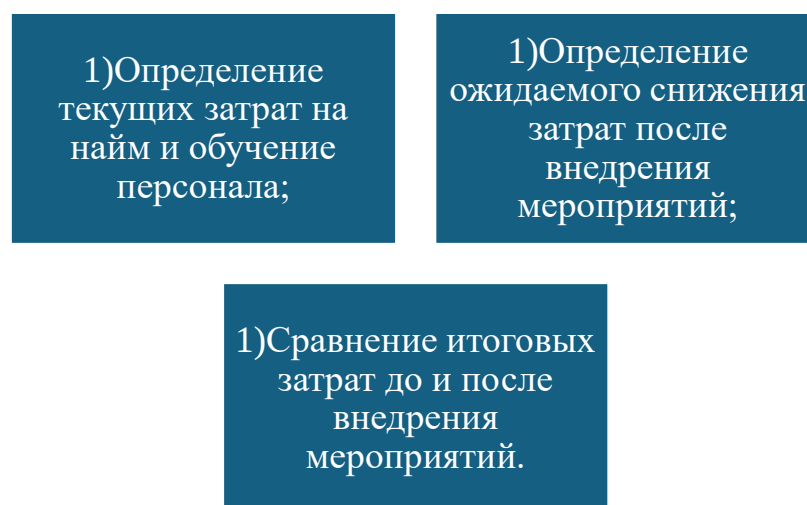


Рисунок 8 – шаги для расчета экономической эффективности.

Текущие затраты на найм и обучение персонала. Необходимо использовать данные фонда оплаты труда и среднесписочную численности для расчёта.

Фонд оплаты труда за 2023: 21181 тыс. руб.

Среднесписочная численность за 2023 год: 590 чел.

Средняя заработанная плата за 2023 год: 35900 руб.

Для вычисления затрат на обучение одного сотрудника:

Средняя стоимость затрат на обучения одного сотрудника составляет 100000 руб.

Текущее количество кадров составляет 13,11% (по данным на 2023 год), тогда количество увольнений будет:

$$590 \times 0,1311 = 77 \text{ чел.}$$

Таким образом затраты на найм и обучение новых сотрудников составит:

$$77 \times 100000 = 7700000 \text{ руб.}$$

Ожидаемое снижение затрат.

После внедрения мероприятий по улучшению системы отбора и найма персонала текучесть кадров снизится приблизительно до 10%, это означает, что количество увольнений снизится до:

$$77 - (77 \times 0,10) = 69 \text{ чел.}$$

Из этого следует, что новые затраты на найм и обучение новых сотрудников составит:

$$69 \times 100000 = 6900000 \text{ руб.}$$

Сравнение затрат до и после внедрения мероприятий:

Затраты до внедрения составляли 7700000 руб., затраты после внедрения составляют 6900000 руб. Из этого следует, что снижение затрат на найм персонала составит 800000 руб.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит сэкономить организации 800000 рублей в год.

Экономическая составляющая показывает положительную динамику, что говорит о том, что компания не только повысит эффективность работы сотрудников подбора персонала, но и сможет сэкономить около 800000 рублей в год.

В результате проведенного анализа и выявления проблем в системе отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Сольюшн», были предложены мероприятия, направленные на ее совершенствование. Основными проблемами является отсутствие четкой и эффективной структуры подбора персонала и необученные рекрутеры. Для решения этих проблем было предложено разработать единый стандарт подбора персонала, который обеспечит последовательность и прозрачность в процессе найма. Это поможет минимизировать субъективность и предвзятость при выборе кандидатов.

Создание плана обучения сотрудников подбора персонала позволит выявить недостатки в их знаниях и навыках, обеспечивая систематическое развитие компетенций.

Экономическая составляющая показывает положительную динамику на 800 тыс. руб. Это подчеркивает важность внедрения предложенных мероприятий., что в итоге остигает поставленных целей и способствует развитию бизнеса, повышая его конкурентоспособность на рынке труда.

Заключение

По результатам проведенной работы сделаем следующий вывод.

Система подбора персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами. Эффективный отбор сотрудников требует комплексного подхода, который включает в себя внутренние и внешние источники.

Объект исследования является общество с ограниченной ответственностью «Директ Бизнес солюшн» (ООО «Директ Бизнес Солюшн»).

Основным направлением деятельности является: Деятельность информационных агентств (код по ОКВЭД 63.91), а также дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (код по оквэд 63.11.1);
- деятельность информационных служб прочая, не включенная в другие группировки (код по оквэд 63.99).

Экономический анализ эффективности показал, что компания за 2021–2023 годы демонстрирует положительную динамику в росте выручки и прибыли, что свидетельствует о том, что компания стабильно стоит на рынке. Снизившаяся чистая прибыль в 2021–2022 годах и последующий рост в 2022–2023 годах говорит о том, что необходимо контролировать расходы, особенно управленческие. Увеличение средней заработной платы говорит об улучшении условий труда, однако уменьшение численности сотрудников показывает текучесть кадров. На основании данных можно сделать вывод, что компании следует обратить внимание на удержание кадров, что способствует дальнейшему росту и развитию компании.

Компания столкнула со значительными изменениями в численности штата, включая сокращение общего числа сотрудников с 728 человек в 2021 году до 590 в 2023 году. При этом наблюдается увеличение удельного веса специалистов по работе с клиентами, что указывает на их важность для

компании, несмотря на общее сокращение штата. Данные по стажу работы показали, что значительная часть персонала имеет опыт работы от 2 до 5 лет.

Система отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн» включает в себя:

- выявление потребности в персонал;
- поиск кандидатов;
- собеседование;
- тестирование и заполнение анкеты;
- принятие решения;
- адаптация сотрудника.

Компания использует базовые методы подбора персонала.

После проведения анализа системы отбора и найма персонала в организации ООО «Директ Бизнес Солюшн», были выявлены следующие проблемы:

- рекрутеры задают неэффективные вопросы, нет структуры собеседований, имеются проблемы с коммуникацией;
- нет структуры найма персонала, рекрутеры используют индивидуальные методы с каждым кандидатом, учитываются личное мнение и предвзятость, что показывает неэффективность процессов.

Задачи проекта:

- снизить текучесть кадров;
- снизить затраты на подбор и обучение новых сотрудников;
- повысить качество кандидатов.

После составления плана обучения рекрутеров ожидается, что сотрудников будут выявлять западающие зоны и прорабатывать их. Ожидается, что подбор персонала будет проводить эффективные собеседования, что повысит качество кандидатов и снизит текучесть кадров с 13% до 10%.

Внедряемая система подбора персонала в ООО «Директ Бизнес Солюшн» рекомендует следующие этапы:

- прогнозирование и планирование персонала;
- матрица компетенций и должностные инструкции;
- стратегия и планирование внутреннего и внешнего подбора;
- определение каналов поиска;
- поиск кандидатов;
- оценка кандидатов;
- интервью;
- рекомендации, проверка данных и предложение о работе;
- адаптация кандидата;
- анализ показателей подбора;
- оценка навыков рекрутера.

Как показали приведенные выше расчёты, реализация данной системы поможет компании сэкономить 800 тыс. руб. в год, что показывает ее экономическую эффективность.

Список используемых источников

1. Зелинская, М. В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии / М. В. Зелинская, Е. С. Пронин // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 108. – С. 1093–1106. <http://ej.kubagro.ru/2015/04/pdf/80.pdf>
2. Маслова В. М. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 452 с. - <https://go.11klasov.net/12510-upravlenie-personalom-maslova-vm.html>
3. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. — М.: Юрайт. 2024. 379 с. - <https://urait.ru/viewer/ocenka-personala-536020#page/1>
4. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М.: Юрайт. 2024. 425 с. - <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-535662#page/1>
5. Москвин С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. — М.: Юрайт. 2023. 143 с. - <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-obrazovatelnoy-organizacii-556416#page/1>
6. Нагибина, Н. А. Затратный подход в оценке найма персонала организации / Н. А. Нагибина // Организатор производства. – 2022. – Т. 30, № 4. – С. 137–148
7. Никитина А. С., Чевтаева Н. Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении. — М.: Юрайт. 2024. 188 с.
8. Одегов Ю. Г., Долженкова Ю. В., Малинин С. В. Аутсорсинг и аутстафтинг в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 390 с.
9. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 446 с.
10. Психология труда. / Под ред. С. Ю. Манухиной. — М.: Юрайт. 2024. 486 с.

11. Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е. Информационные технологии в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 272 с.
12. Семенова Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда. — М.: Юрайт. 2024. 244 с.
13. Специалист по управлению персоналом. / Под ред. Н. Г. Чевтаева — М.: Юрайт. 2024. 213 с.
14. Специалист по управлению персоналом. / Под ред. Н. Г. Чевтаева — М.: Юрайт. 2024. 213 с.
15. Тихонов, А. И. Современные методы оценки кандидатов при подборе персонала / А. И. Тихонов // Московский экономический журнал. — 2020. — № 5. — С. 70.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
17. Тюрнина, О. О. Система найма персонала на предприятии: теория и практика / О. О. Тюрнина, В. В. Оглезнева // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2021. — Т. 31, № 6. — С. 1017–1023.
18. Управление персоналом в социальной работе. / Под ред. М. В. Воронцовой — М.: Юрайт. 2024. 378 с.
19. Управление персоналом: кадровая политика организации / А. В. Копытова, О. В. Ашихмин, В. Н. Ушакова, Е. В. Васильев // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 11(160). — С. 961–967. — DOI 10.34925/EIP.2023.160.11.182.
20. Цифровые инструменты рекрутинга и оценки профессиональных компетенций IT-специалистов / М. В. Ловчева, Е. В. Гурова, Н. И. Лаас, И. А. Романова // Современная экономика: проблемы и решения. — 2020. — № 2(122). — С. 61–71.

Приложение А

Предложенный план обучения специалиста подбора персонала

Таблица А.1 – Предложенный план обучения специалиста подбора персонала

Блок	Компетенция	Содержание	Метод обучения	Ответственный	Время
1 неделя					
Soft	Welcome pack	Установочная встреча. Презентация учебного плана	встреча	Ментор	1:00:00
	Работа с планировщиком задач	Outlook как инструмент тайм-менеджмента	электронный курс	Самостоятельно	0:50:00
Hard	Навыки проведения собеседования, оценка по компетенциям	Участие в качестве наблюдателя у опытного сотрудника (руководителя)	наставничество/сопровождение в полях	Руководитель	3:00:00
		Изучения структуры собеседования	наставничество/сопровождение в полях	Руководитель	1:00:00
		Отработка навыка проведения собеседования с наставником/руководителем	наставничество/сопровождение в полях	Руководитель	2:00:00
		Самостоятельные собеседования с наставником/руководителем	самостоятельно под присмотром руководителя	Руководитель	2:00:00
	Адаптационная встреча	Встреча с руководителем	встреча	Руководитель	0:30:00

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

2 неделя					
Soft	Ориентация на результат	Мои действия к достижению цели	Тренинг	Ментор	1:00:00
	Публичные выступления	Ораторское искусство	электронный курс	Самостоятельно	1:00:00
Hard	Навыки проведения собеседования, оценка по компетенциям	Навык работы со словарем компетенций + форма оценки кандидата. Мастер классы от наставника/руководителя	наставничество/сопровождение в полях	Руководитель	1:00:00
		Самостоятельные собеседования с наставником/руководителем	самостоятельно под присмотром руководителя	Руководитель	2:00:00
Блок	Компетенция	Содержание	Метод обучения	Ответственный	Время
	Адаптационная встреча	Встреча с лидером программы	Встреча	Ментор	0:30:00
	Адаптационная встреча	Встреча с руководителем	встреча	Руководитель	0:30:00

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

3 неделя					
Soft	Проведение интервью	Проведение эффективного интервью	кейс + встреча	Ментор	1:30:00
		Workshop. Проведение эффективного интервью	кейс + встреча	Ментор	1:00:00
Hard	Навыки проведения собеседования, оценка по компетенциям	Самостоятельные собеседования с наставником/руководителем	самостоятельно под присмотром руководителя	Руководитель	2:00:00
		Изучение литературы по оценке компетенций (С.Иванова/М.Киселева)	самостоятельно	Руководитель	3:00:00
	Дополнительные источники подбора (учебные заведения, ка и т. п.)	Внутренние источники ТП	наставничество/сопровождение в полях	Руководитель	2:00:00
		Другие источники (ВУЗы, СУЗы и ЦЗН)	наставничество/сопровождение в полях	Руководитель	2:00:00
		Соц. сети	наставничество/сопровождение в полях	Руководитель	1:30:00
	Адаптационная встреча	Встреча с лидером программы	Встреча	Ментор	0:30:00
	Адаптационная встреча	Встреча с руководителем	встреча	Руководитель	0:30:00

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

4 неделя					
Hard	Дополнительные источники подбора (учебные заведения, ка и т. п.)	Особенности работы с ЦЗН, несовершеннолетними, студентами	встреча	Руководитель	0:30:00
	Навыки проведения собеседования, оценка по компетенциям	Самостоятельные собеседования с наставником/руководителем	самостоятельно под присмотром руководителя	Руководитель	2:00:00
Блок	Компетенция	Содержание	Метод обучения	Ответственный	Время
	АПД		встреча	Руководитель	0:30:00
Soft	Тайм-менеджмент	Time management. Эффективное управление временем	электронный курс	Самостоятельно	0:20:00
		Workshop. Time management	кейс + встреча	Ментор	1:00:00
	Адаптационная встреча	Встреча с лидером программы	Встреча	Ментор	0:30:00
	Адаптационная встреча	Встреча с руководителем	встреча	Руководитель	0:30:00

Приложение Б

Матрица минимальных навыков сотрудников подбора персонала

Таблица Б.1 – Матрица минимальных навыков сотрудников подбора персонала

Должность	Минимальные требования
Специалист подбора персонала	1) Осведомлены о требованиях к объему подбора на текущий месяц 2) должны быть проинформированы о любой новой заявке на подбор, которая им назначена и обо всей связанной с ней информацией. 3) должны знать, как использовать матрицу компетенций и должностные инструкции в повседневной работе. 4) Должны быть проинформированы о стратегии и направлениях работы отдела на следующий период, а также обо всех обновлениях, относящихся к их задачам. 5) должны обеспечить, чтобы вакансии устанавливали правильные ожидания для соискателей. Должны знать об эффективности каждого используемого канала поиска. 6) должен быть последовательным в применении критериев отбора, следуя минимальным навыкам для подбора из матрицы компетенций. 7) должен гарантировать, что оценки актуальны для принятых на позицию кандидатов и соответствуют минимальным требованиям к подбору, указанным в матрице компетенций. 8) должен быть последовательным во время интервью и гарантировать, что требования, определенные в матрице компетенций, соблюдены 9) должен поддерживать постоянный контакт с кандидатом и при необходимости предоставлять обновления и отзывы. 10) должен обеспечить единообразие как проверки биографических данных, так и процесса предложения работы всем кандидатам, и должным образом собирать отзывы и возможные причины отказа. 11) знает сколько баллов набрал по итогам наблюдений.

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Должность	Минимальные требования
	12) должен быть в курсе результатов работы отдела, основных задач и предстоящих рекрутинговых инициатив. 13) знает свои KPIs и цели, а также свои результаты последних форм наблюдения
Менеджер подбора персонала	1) Должен участвовать во встречах по планированию и прогнозированию, проводимые операционным отделом и давать согласование. Должен гарантировать, что среднесрочный и краткосрочный прогноз и планирование доступны команде, а также, что все осведомлены о потребностях бизнеса 2) являются частью процесса согласования, когда заявка получена, и команда по подбору персонала начинает работу над ней. 3) знают обо всех случаях создания, обновлений и проверки внутренним клиентом матриц компетенций и профилей должности. 4) Должны пересматривать стратегию и план подбора так часто, как это необходимо, но не реже, чем раз в квартал. 5) отслеживают, собирают и анализируют данные о каналах поиска с целью оптимизации затрат и фокуса усилий на каналах с наибольшей рентабельностью. 6) должен знать количественные и качественные KPIs команды в целом и отдельно каждого сотрудника, чтобы на основании анализа этих данных составлять планы по улучшению, пересматривать и корректировать стратегию. 7) обеспечивает наблюдение за всеми рекрутерами не реже одного раза в месяц в рамках их развития. 8) должен сообщать и обсуждать результаты, проблемы и ключевые приоритеты отдела на следующий период.

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Должность	Минимальные требования
	9) видит взаимосвязь матрицы компетенций рекрутера, результатов оценки его навыков (RSSOF) и достижения KPIs, и на этом основании составляет индивидуальные планы развития сотрудников. 10) отвечает за связь между командой рекрутеров и другими отделами. 11) осведомлен об общих успехах новых сотрудников, даже если на самих встречах присутствует рекрутер.