

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ФАТУЛЛАЕВА РЕНА ХАБИЛЬ КЫЗЫ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В
ООО «ГЛОБАЛ»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Обучающийся

Руководитель

Нормоконтролер

доцент

(должность, ученая степень, ученое звание)

(подпись)

(подпись)

(подпись)

Р.Х. Фатуллаева

(инициалы, фамилия)

В.В. Сербинович

(инициалы, фамилия)

Е.А. Яковлева

(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

«24» 06 2025 г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Фатуллаевой Рене Хабиль кызы группы 121-м

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Совершенствование набора, отбора и найма персонала в ООО «Глобал»

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «14» апреля 2025 г. № 47/1-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента

(полное наименование кафедры)

Протокол от «08» апреля 2025 г., № 08

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» июня 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение; 1.Теоретические основы набора, отбора и найма персонала;

2.Экономическая оценка деятельности компании ООО «Глобал»;

3.Рекомендации по совершенствованию системы набора, подбора и найма персонала в ООО «ГЛОБАЛ»; Заключение; Список использованных

источников; Приложения

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Нормоконтролер: Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 04.05.2025 г. по 20.06.2025 г.

2 глава с 04.06.2025 г. по 20.06.2025 г.

3 глава, заключение, оформление с 04.05.2025 г. по 20.06.2025 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 20.06.2025 г. по 10.07.2025 г.

Дата выдачи задания «14» апреля 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы



(подпись)



(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 83 с., иллюстраций 22, таблиц 16, источников 40.

НАБОР ПЕРСОНАЛА, НАЙМ ПЕРСОНАЛА, СОБЕСЕДОВАНИЕ, РЕЗЮМЕ, РЕКРУТИНГ ОТБОР ПЕРСОНАЛА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.

Цель работы – разработать рекомендаций по совершенствованию набора, отбора и найма персонала.

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Глобал»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Глобал».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Понятие и значение набора, отбора и найма персонала.....	7
1.2 Этапы процесса набора и отбора персонала	10
1.3. Современные тенденции в области рекрутинга	22
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ГЛОБАЛ»	28
2.1 Общая характеристика компании.....	28
2.2 Бизнес-анализ деятельности ООО «Глобал»	33
2.3 Анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом.....	40
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАБОРА, ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ГЛОБАЛ»	54
3.1 Внедрение современных технологий в процесс рекрутинга.....	54
3.2 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала.....	57
3.3 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, где экономика становится все более глобальной и рыночной, а Россия интегрируется в мировое хозяйство, ключевым фактором конкурентоспособности государства являются не природные богатства или финансовые ресурсы, а человеческий капитал. Это люди с их профессиональными навыками, личными качествами, трудовой этикой, стремлением к успеху, знаниями, умениями, творческим потенциалом и инновационным мышлением.

Персонал – важнейший ресурс любой организации, необходимый для достижения ее целей. Сотрудники – это главное богатство, которое нужно ценить, развивать и использовать для победы в конкурентной борьбе. Управление персоналом, или HR-менеджмент, – это целенаправленная деятельность руководства и специалистов, включающая разработку кадровой политики, стратегий и методов управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы являются основой современной экономики. Поэтому управление ими является неотъемлемой частью подготовки специалистов любого профиля. Курс по управлению персоналом – важная составляющая образовательной программы по предпринимательству. В настоящее время системы управления персоналом претерпевают значительные изменения как в России, так и в странах с развитой рыночной экономикой.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала в ООО «Глобал».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи

- рассмотреть теоретические основы набора, отбора и найма персонала;
- рассмотреть способы оценки эффективности набора, отбора и найма персонала;
- дать общую характеристику ООО «Глобал»;
- провести бизнес–анализ деятельности ООО «Глобал»;

- провести анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала в ООО «Глобал»;
- провести оценку эффективности мероприятий.

Объект исследования: ООО «Глобал».

Предмет исследования: набор, отбор и найм персонала ООО «Глобал».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и значение набора, отбора и найма персонала

Управление персоналом представляет собой комплекс мероприятий, направленных на эффективное использование человеческих ресурсов в организации. Важнейшими аспектами управления персоналом являются набор, отбор и найм сотрудников, которые играют ключевую роль в формировании команды, способной достигать поставленных целей и задач. Для того чтобы глубже понять эти процессы, необходимо определить и проанализировать ключевые понятия, связанные с ними.

Набор персонала — это процесс привлечения кандидатов на вакантные должности в организации. Он включает в себя разработку стратегии поиска, выбор каналов распространения информации о вакансии, а также создание привлекательного имиджа компании для потенциальных соискателей. Набор персонала начинается с определения потребностей в новых сотрудниках, что может быть вызвано различными факторами, такими как расширение бизнеса, замещение ушедших работников или изменение организационной структуры. Важно отметить, что успешный набор зависит не только от количества привлеченных кандидатов, но и от их качества. Поэтому на этом этапе необходимо четко формулировать требования к кандидатам, основываясь на анализе вакансии и профиля идеального сотрудника [20].

Отбор персонала — это следующий этап, который включает в себя оценку и выбор наиболее подходящих кандидатов из числа тех, кто откликнулся на вакансию. Отбор представляет собой многоступенчатый процесс, который может включать в себя различные методы и инструменты, такие как собеседования, тестирование, оценка компетенций, а также проверка рекомендаций. На этом этапе важно учитывать не только профессиональные навыки и опыт кандидатов, но и их личные качества, такие как способность

работать в команде, лидерские качества и адаптивность к изменениям. В процессе отбора также важно учитывать культурные и ценностные аспекты компании, чтобы обеспечить гармоничное взаимодействие нового сотрудника с существующим коллективом [13].

В настоящее время в научной литературе нет единого определения понятия «наем персонала». В таблице 1.1 представлены основные подходы к определению понятия «наем персонала» [1].

Таблица 1.1

Основные понятия «наем персонала» с точки зрения разных авторов

Автор	Определение
Алавердов А. Р.	Наем персонала – это последовательность действий, которые направлены на привлечение кандидатов.
Бухалков М. И.	Наем персонала – это вторая по важности после планирования функция службы управления персоналом, которая подразумевает под собой процесс привлечения персонала в организацию на вакантные должности.
Кибанов А. Я	Наем персонала – это определенный комплекс последовательных действий, который включает в себя все этапы набора персонала, а именно: оценку, отбор и прием персонала на работу в ту или иную организацию
Малова В.М	Под наймом персонала понимается процесс изучения личностных и профессиональных качеств потенциального работника с целью определения его пригодности для осуществления работы, а также выбор наиболее соответствующего квалификации и интересам организации кандидата.
Половинко В.С	Наем персонала – это одна из основополагающих функций управления человеческими ресурсами организации.

На этапе происходит юридическое оформление трудовых отношений, что включает в себя подписание контрактов, ознакомление с внутренними документами компании, а также проведение вводного инструктажа. Найм является важным этапом, так как он определяет не только правовые аспекты взаимодействия между работником и работодателем, но и создает первые впечатления нового сотрудника о компании. Эффективный процесс найма может значительно повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности

сотрудников, что, в свою очередь, сказывается на их производительности и лояльности к организации [14].

Кадровое обеспечение организации — это более широкое понятие, которое охватывает все аспекты работы с персоналом, включая набор, отбор и найм, а также обучение, развитие и удержание сотрудников. Кадровое обеспечение играет ключевую роль в достижении стратегических целей компании, так как именно люди являются основным ресурсом, способным обеспечить конкурентные преимущества. Эффективное кадровое обеспечение требует от руководства компании не только понимания текущих потребностей в персонале, но и прогнозирования будущих потребностей, что связано с изменениями на рынке, в отрасли и внутри самой организации.

Одним из ключевых понятий в области управления персоналом является компетенция. Компетенции представляют собой набор знаний, умений и личных качеств, необходимых для выполнения конкретной работы. В процессе набора и отбора персонала важно учитывать как профессиональные, так и личностные компетенции кандидатов, чтобы обеспечить их соответствие требованиям вакансии. Компетенции могут быть разделены на технические, связанные с выполнением конкретных задач, и мягкие, которые касаются межличностных навыков и способности к коммуникации. Эффективное использование компетентностного подхода в управлении персоналом позволяет более точно определить требования к кандидатам и повысить качество отбора.

Еще одним важным аспектом является культура организации, которая включает в себя ценности, нормы и традиции, присущие компании. Культура организации существенно влияет на процесс набора и отбора персонала, так как она определяет, какие качества и характеристики будут высоко цениться в новых сотрудниках. Важно, чтобы новые сотрудники не только обладали необходимыми профессиональными навыками, но и разделяли корпоративные ценности, что способствует их лучшей интеграции в коллектив и повышению уровня удовлетворенности работой. Культура организации также играет

важную роль в удержании сотрудников, так как она формирует атмосферу внутри компании и влияет на уровень вовлеченности и мотивации работников.

Процесс управления персоналом также включает в себя такие понятия, как адаптация и обучение. Адаптация — это процесс введения нового сотрудника в коллектив и организацию, который включает в себя знакомство с корпоративной культурой, внутренними процессами и коллегами. Эффективная адаптация позволяет сократить время, необходимое для того, чтобы новый сотрудник начал приносить пользу компании, а также снижает уровень стресса и неопределенности, связанный с началом новой работы. Обучение, в свою очередь, является важным инструментом развития персонала и повышения его квалификации. Оно может быть как формальным, так и неформальным, и направлено на улучшение профессиональных навыков сотрудников, а также на развитие их личностных качеств.

1.2 Этапы процесса набора и отбора персонала

В данном разделе будут рассмотрены этапы процесса набора и отбора персонала (рис. 1.1), которые являются крайне актуальным в условиях динамично меняющегося рынка труда и возрастающей конкуренции среди компаний за квалифицированные кадры. Важность качественной подготовки к набору, точного определения потребностей в персонале, а также применения эффективных методов и техник отбора становится очевидной для обеспечения успешного функционирования организаций. Каждый этап требует внимательного подхода и системного анализа, что позволяет не только найти кандидата, соответствующего требованиям компании, но и минимизировать риски, связанные с неправильным выбором.

Первым шагом в подготовке к набору персонала является анализ текущей ситуации в компании. Это включает в себя оценку существующих кадровых ресурсов, определение недостатков и выявление потребностей в новых специалистах.

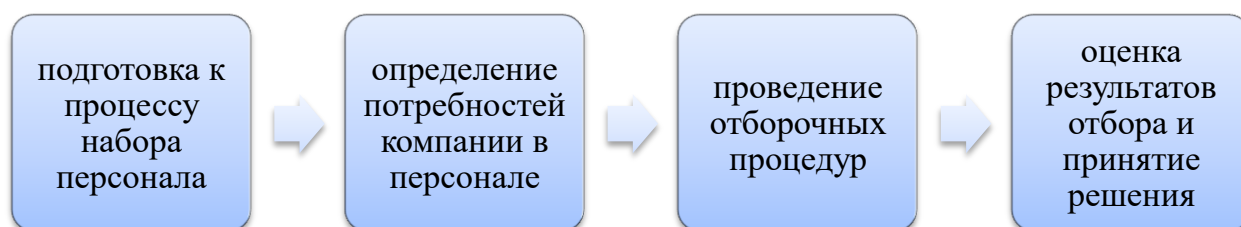


Рис. 1.1 – Этапы процесса набора и отбора персонала

Важно не только понимать, сколько сотрудников необходимо привлечь, но и какие именно компетенции и навыки должны быть у новых работников. Для этого может потребоваться взаимодействие с руководителями подразделений, которые могут предоставить информацию о текущих задачах, проектах и перспективах развития. Таким образом, на данном этапе формируется общее представление о том, какие именно специалисты нужны для достижения стратегических целей компании [10].

Следующим шагом является составление профиля идеального кандидата. Этот профиль включает в себя не только профессиональные навыки и опыт, но и личные качества, которые будут способствовать успешной интеграции нового сотрудника в коллектив. Например, для позиции менеджера по продажам важны не только знания в области продаж, но и такие качества, как коммуникабельность, настойчивость и умение работать в команде. Важно учитывать, что каждый профиль должен быть адаптирован под конкретные требования компании и специфику работы. На этом этапе также стоит уделить внимание культурной совместимости кандидата с организацией, так как это может существенно повлиять на его дальнейшую работу и взаимодействие с коллегами [2].

После того как профиль кандидата определён, необходимо разработать стратегию привлечения кандидатов. Это может включать в себя использование различных каналов для поиска и привлечения талантов. Классические методы, такие как размещение объявлений на специализированных сайтах по поиску работы, могут быть дополнены современными подходами, такими как

активный поиск кандидатов через социальные сети, участие в профессиональных мероприятиях и ярмарках вакансий, а также использование рекомендаций сотрудников. Важно помнить, что каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и недостатки, и выбор конкретных методов должен основываться на анализе целевой аудитории и специфики вакансии [15].

Также стоит рассмотреть возможность использования услуг рекрутинговых агентств, которые могут помочь в поиске и отборе подходящих кандидатов. Такие агентства обладают большим опытом и могут предложить доступ к обширной базе данных потенциальных сотрудников. Однако необходимо учитывать, что работа с рекрутинговыми компаниями может потребовать дополнительных финансовых затрат, и важно заранее оценить целесообразность такого подхода для вашей компании.

На этапе подготовки к набору персонала также важно разработать чёткие и понятные критерии оценки кандидатов. Это может включать в себя как профессиональные навыки, так и личные качества, которые будут способствовать успешной работе в команде. Критерии должны быть объективными и измеримыми, чтобы избежать субъективизма при отборе. Например, можно использовать шкалу оценок для оценки уровня знаний в определённой области или провести тестирование на выявление ключевых компетенций. Также стоит обратить внимание на возможность проведения собеседований с использованием структурированного подхода, при котором все кандидаты будут оцениваться по одинаковым критериям.

Неотъемлемой частью подготовки к набору является также создание привлекательного описания вакансии. Описание должно быть не только информативным, но и привлекательным для потенциальных кандидатов. Важно чётко указать, какие именно обязанности будут возложены на нового сотрудника, какие требования предъявляются к его квалификации и опыту, а также какие преимущества предлагает компания. Это может включать в себя конкурентоспособную зарплату, возможности для карьерного роста, обучение и развитие, а также другие льготы, которые могут заинтересовать кандидатов.

Хорошо составленное описание вакансии может существенно увеличить количество откликов и привлечь более квалифицированных специалистов.

Также стоит уделить внимание внутренним процессам, связанным с набором персонала. Это включает в себя определение ответственных за процесс набора, разработку графика собеседований и оценок, а также установление чётких сроков для каждого этапа. Важно, чтобы все участники процесса были вовлечены и понимали свои роли, так как это поможет избежать недоразумений и задержек в процессе. Кроме того, стоит заранее подготовить все необходимые документы, такие как анкеты для кандидатов, формы для оценки и другие материалы, которые могут понадобиться в ходе отбора.

Не менее важным аспектом подготовки к набору является создание позитивного имиджа компании как работодателя. Это может включать в себя активное продвижение корпоративной культуры, ценностей и миссии компании, а также использование отзывов сотрудников о работе в компании. Позитивный имидж может существенно повысить интерес к вакансиям и привлечь более квалифицированных кандидатов. Важно помнить, что кандидаты сегодня часто проводят собственное исследование о компании перед тем, как подавать заявку, поэтому стоит уделить внимание тому, как ваша компания представлена в интернете и в профессиональных кругах.

Кроме того, стоит рассмотреть возможность проведения предварительных интервью или тестовых заданий для кандидатов, которые подали заявки на вакансию. Это может помочь заранее отсеять неподходящих кандидатов и сэкономить время на более детальном отборе. Также стоит обратить внимание на использование различных технологий, таких как видеособеседования, которые могут упростить процесс и сделать его более гибким. Это особенно актуально в условиях удалённой работы и глобализации, когда кандидаты могут находиться в разных уголках мира.

Наконец, важно помнить о необходимости постоянного мониторинга и анализа эффективности процесса набора персонала. Это может включать в себя сбор отзывов от кандидатов, анализ времени, затраченного на каждый этап, и

оценку качества нанятых сотрудников. Полученные данные могут помочь выявить слабые места в процессе и внести необходимые изменения для повышения его эффективности в будущем. Постоянное улучшение процессов набора и отбора позволит компании оставаться конкурентоспособной на рынке труда и привлекать лучших специалистов.

Следующим этапом является определение потребностей в персонале, который способствует эффективному выполнению задач и достижению целей компании, а также помогает избежать лишних затрат, связанных с наймом некомпетентных сотрудников или с избыточным числом работников.

Первоначально необходимо учитывать стратегические цели компании. Каждая организация, будь то крупная корпорация или небольшое предприятие, имеет свои уникальные задачи и цели, которые определяют ее направление и развитие. Например, если компания планирует расширение на новый рынок или запуск нового продукта, ей может потребоваться дополнительный персонал с определенными навыками и опытом. В этом контексте важно провести анализ текущей ситуации на рынке труда, чтобы понять, какие специалисты доступны и какие условия необходимо создать для их привлечения. Это может включать в себя изучение тенденций в области заработной платы, популярности определенных профессий и уровня конкуренции за таланты [7].

Следующим шагом в определении потребностей в персонале является оценка текущего состояния кадрового состава компании. Это включает в себя анализ существующих сотрудников, их квалификаций, уровня производительности и удовлетворенности работой. Понимание сильных и слабых сторон текущей команды позволяет выявить пробелы в компетенциях и определить, какие именно специалисты необходимы для достижения стратегических целей. Например, если в компании наблюдается нехватка специалистов в области информационных технологий, это может стать сигналом о необходимости набора новых сотрудников с соответствующими навыками, особенно если организация планирует внедрение новых технологий или систем [12].

Кроме того, важно обратить внимание на текучесть кадров и причины, по которым сотрудники покидают компанию. Высокая текучесть может свидетельствовать о проблемах в управлении, недостаточной мотивации или плохих условиях труда. В таком случае необходимо не только определить, каких специалистов не хватает, но и разобраться в причинах, по которым текущие сотрудники не остаются в компании. Это может потребовать проведения опросов, интервью или анализа данных о производительности и удовлетворенности работой. Понимание этих факторов поможет разработать более эффективные стратегии привлечения и удержания талантов [9].

Не менее важным аспектом является анализ внешней среды, в которой функционирует компания. Это включает в себя изучение рынка труда, конкуренции, экономических условий и других факторов, которые могут повлиять на потребности в персонале. Например, в условиях экономического спада компании могут столкнуться с необходимостью сокращения кадров, в то время как в период экономического роста может наблюдаться дефицит квалифицированных специалистов. Важно также учитывать изменения в законодательстве, которые могут повлиять на процесс найма и условия труда. Например, введение новых норм и правил, касающихся трудовых отношений, может потребовать от компании пересмотра своих подходов к управлению персоналом.

Важным инструментом для определения потребностей в персонале является создание профиля должности, который включает в себя описание обязанностей, необходимых навыков и квалификаций, а также личных качеств, которые будут способствовать успешному выполнению задач. Такой профиль помогает не только в процессе набора, но и в дальнейшем — при оценке сотрудников, их обучении и развитии. Профиль должности должен быть гибким и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде и стратегическим целям компании. Это означает, что компании необходимо периодически пересматривать свои профили должностей, чтобы убедиться, что они по-прежнему актуальны и соответствуют современным требованиям.

Кроме того, важно учитывать влияние корпоративной культуры на потребности в персонале. Корпоративная культура формирует среду, в которой работают сотрудники, и влияет на их мотивацию, удовлетворенность и производительность. Определение потребностей в персонале должно учитывать ценности и убеждения, которые компания хочет привнести в свою команду. Например, если организация стремится создать инновационную и креативную атмосферу, ей могут понадобиться сотрудники, обладающие высоким уровнем креативности и способностью к нестандартному мышлению. В этом контексте важно не только привлекать специалистов с необходимыми навыками, но и оценивать их соответствие корпоративной культуре.

В процессе определения потребностей в персонале необходимо также учитывать планы по обучению и развитию сотрудников. Компании часто сталкиваются с ситуацией, когда потребности в персонале можно удовлетворить не только путем найма новых сотрудников, но и путем повышения квалификации существующих. Важно выявить, какие навыки и знания необходимо развивать у текущих сотрудников, чтобы они могли справляться с новыми вызовами и требованиями. Это может включать в себя как внутреннее обучение, так и внешние курсы и тренинги. Инвестирование в обучение и развитие сотрудников не только помогает удовлетворить текущие потребности, но и способствует повышению лояльности и мотивации работников.

Не менее важным аспектом является создание системы мониторинга потребностей в персонале. Это может включать в себя регулярные опросы сотрудников, анализ производительности и удовлетворенности работой, а также оценку эффективности программ обучения и развития. Система мониторинга позволяет компании оставаться гибкой и адаптироваться к изменениям в потребностях, а также быстро реагировать на возникающие вызовы. Кроме того, такая система может помочь в выявлении новых тенденций и потребностей на рынке труда, что позволит компании оставаться конкурентоспособной и привлекать лучших специалистов.

Следующим этапом является проведение отборочных процедур. Существует множество методов и техник, которые могут быть использованы для отбора персонала, и выбор конкретного подхода зависит от множества факторов, включая специфику вакансии, корпоративную культуру, доступные ресурсы и требования к кандидатам. Одним из наиболее распространенных методов является собеседование. Собеседование — это не просто формальность, а возможность для обеих сторон, как для работодателя, так и для кандидата, получить важную информацию и сделать обоснованный выбор [6].

Первым шагом на этапе собеседования является подготовка. Здесь важно не только собрать информацию о кандидате, но и определить, какие вопросы будут заданы, какие критерии оценки будут использоваться, и как будет организован сам процесс. Подготовка включает в себя изучение резюме кандидата, его профессионального опыта, а также анализ требований к должности, на которую он претендует. Это позволяет работодателю заранее определить, какие аспекты будут наиболее важными для обсуждения и какие компетенции необходимо оценить. Кроме того, важно подготовить место для собеседования, чтобы оно было комфортным и способствовало открытой беседе. Это может быть как офисное помещение, так и более неформальная обстановка, в зависимости от культуры компании и специфики вакансии [8].

Следующим этапом является проведение самого собеседования. На этом этапе работодатель должен быть готов к тому, чтобы задать открытые вопросы, которые помогут раскрыть личность кандидата, его мотивацию и профессиональные цели. Важно не ограничиваться стандартными вопросами о предыдущем опыте и навыках, но и погрузиться в более глубокие аспекты, такие как жизненные ценности кандидата, его подход к решению проблем и умение работать в команде. Это может включать в себя вопросы о том, как кандидат справлялся с трудными ситуациями в прошлом, какие уроки он извлек из неудач и как он видит свое развитие в будущем. Такой подход позволяет не только оценить профессиональные качества, но и понять, насколько кандидат будет вписываться в коллектив и разделять ценности компании [14].

Кроме того, на этапе собеседования важно использовать различные методы оценки. Это может быть как традиционное интервью, так и более современные подходы, такие как ситуационные интервью, когда кандидату предлагаются сценарии, требующие принятия решений, или стресс-интервью, направленные на оценку устойчивости к давлению. Также стоит рассмотреть возможность использования ассессмент-центров, где кандидаты проходят ряд тестов и упражнений, позволяющих более полно оценить их компетенции и личностные качества. Такой многообразный подход позволяет получить более полное представление о кандидате и его потенциале [5].

После завершения собеседования важно провести его анализ. Это включает в себя не только оценку ответов кандидата, но и общую атмосферу беседы, его невербальные сигналы и взаимодействие с интервьюером. Работодателю следует обратить внимание на то, насколько кандидат был вовлечен в разговор, как он реагировал на вопросы и насколько открыто он делился информацией. Важно также учитывать мнения других участников собеседования, если они были вовлечены в процесс, так как это может дать дополнительные перспективы и углубить понимание о кандидате.

Тестирование также является важным инструментом в процессе отбора. Оно может включать в себя различные виды тестов, такие как тесты на профессиональные навыки, психометрические тесты, тесты на интеллект и личностные тесты. Профессиональные тесты позволяют оценить конкретные навыки, необходимые для выполнения работы, в то время как психометрические тесты помогают понять личностные характеристики кандидата и его поведение в различных ситуациях. Личностные тесты могут выявить такие качества, как стрессоустойчивость, уровень мотивации и способность к сотрудничеству. Использование тестов в процессе отбора позволяет получить объективные данные о кандидатах, что помогает принимать более обоснованные решения [4].

Методы оценки, такие как ассессмент-центр, также становятся все более популярными в процессе отбора. Ассессмент-центр включает в себя

комплексную оценку кандидатов через выполнение различных заданий и ролевых игр, которые моделируют реальные рабочие ситуации. Это позволяет не только оценить профессиональные навыки, но и выявить лидерские качества, способность к принятию решений и уровень взаимодействия с командой. Ассессмент-центр требует значительных ресурсов и времени, но в то же время он дает возможность получить наиболее полное представление о кандидатах [3].

Кроме того, важным элементом процесса отбора является проверка рекомендаций. Это может быть полезным способом получить дополнительную информацию о кандидате от его предыдущих работодателей или коллег. Проверка рекомендаций может помочь выявить сильные и слабые стороны кандидата, а также подтвердить его достижения и опыт. Однако важно помнить, что рекомендации могут быть предвзятыми, поэтому их следует рассматривать как один из множества факторов при принятии решения о найме.

Существует также возможность использования технологий в процессе отбора. Автоматизированные системы управления кандидатами (ATS) позволяют упростить процесс обработки резюме и автоматизировать многие рутинные задачи, такие как планирование собеседований и отправка уведомлений кандидатам. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения может помочь в анализе данных о кандидатах и выявлении наиболее подходящих претендентов на основе заранее заданных критериев. Однако при использовании технологий необходимо учитывать, что они не могут полностью заменить человеческий фактор, и важно сохранять баланс между автоматизацией и личным взаимодействием.

Некоторые компании также используют методы, основанные на анализе данных, для оценки эффективности своих методов отбора. Это может включать в себя анализ показателей текучести кадров, производительности и удовлетворенности сотрудников. Сравнение этих данных с результатами отбора может помочь выявить, какие методы работают лучше всего и какие аспекты процесса отбора требуют доработки. Использование аналитики позволяет

организациям адаптировать свои стратегии подбора и отбора, основываясь на реальных данных и фактах.

Не менее важным аспектом является соблюдение этических норм и принципов в процессе отбора. Компании должны быть внимательны к вопросам равенства и недискриминации, обеспечивая, чтобы все кандидаты имели равные возможности для получения работы. Это включает в себя разработку четких и прозрачных критериев отбора, а также обучение сотрудников, участвующих в процессе отбора, основам этики и недискриминации. Этические аспекты отбора также касаются вопросов конфиденциальности и защиты данных кандидатов, что становится особенно актуальным в условиях современного мира, где информация может быть легко доступна и подвержена утечкам.

Следующий этап — это принятие решения. На этом этапе работодатель должен взвесить все плюсы и минусы каждого кандидата, основываясь на собранной информации. Это может включать в себя сравнение навыков, опыта, личностных качеств и соответствия корпоративной культуре. Принятие решения о найме — это не просто выбор наиболее квалифицированного кандидата, но и поиск человека, который будет работать в команде и разделять ценности компании. Важно также учитывать, как кандидат вписывается в долгосрочные планы компании и какие перспективы роста он может предложить.

В первую очередь, оценка результатов отбора начинается с систематизации всех данных, полученных в ходе собеседований, тестирований и других методов оценки. Это может включать в себя как количественные, так и качественные показатели. Количественные данные могут включать результаты тестов, баллы, полученные на собеседованиях, и другие метрики, которые можно легко сравнить между кандидатами. Качественные данные могут включать отзывы интервьюеров, наблюдения за поведением кандидатов в ходе групповых упражнений или ролевых игр. Важно, чтобы все эти данные были собраны и представлены в удобной для анализа форме, что позволяет

более эффективно их сравнивать и делать выводы [1].

Следующим шагом является анализ собранной информации. Это может быть как простое сопоставление результатов кандидатов, так и более сложный анализ, включающий использование различных методов статистики для выявления закономерностей и трендов. Например, можно использовать метод многомерного шкалирования для визуализации результатов и выявления групп кандидатов с похожими качествами. Также важным аспектом анализа является оценка соответствия кандидатов не только профессиональным требованиям, но и культурным ценностям компании. Это может включать в себя использование различных методик, таких как опросы на определение ценностей или оценка личностных характеристик [11].

После анализа данных наступает этап принятия решения. На этом этапе важно учитывать не только результаты оценки, но и интуицию и опыт тех, кто проводил отбор. В некоторых случаях результаты тестов могут не полностью отражать потенциал кандидата, и именно личные впечатления интервьюеров могут сыграть решающую роль. Поэтому важно, чтобы в процессе принятия решения принимали участие не только HR-специалисты, но и непосредственные руководители, которые будут работать с новым сотрудником. Это позволяет обеспечить более полное понимание того, как кандидат впишется в команду и сможет ли он эффективно выполнять свои обязанности [13].

Кроме того, необходимо учитывать возможные последствия принятого решения. Неправильный выбор кандидата может привести к значительным затратам для компании, включая затраты на обучение, адаптацию и, в конечном итоге, повторный набор. Поэтому важно проводить оценку не только на основании текущих данных, но и с учетом долгосрочных последствий. В этом контексте стоит рассмотреть применение методов предиктивной аналитики, которые могут помочь предсказать, как выбранный кандидат будет работать в будущем, основываясь на данных о предыдущих успешных и неуспешных наймах.

Не менее важным аспектом оценки результатов отбора является обратная связь с кандидатами. Даже если кандидат не был выбран, предоставление конструктивной обратной связи может значительно повысить имидж компании как работодателя и оставить положительное впечатление о процессе отбора. Это может быть реализовано через индивидуальные письма или телефонные звонки, в которых кандидаты могут получить информацию о том, какие аспекты их кандидатуры были сильными, а какие — слабыми. Это не только помогает кандидатам расти и развиваться, но и способствует формированию положительного имиджа компании на рынке труда.

Процесс набора и отбора персонала — это не просто формальная процедура, а стратегически важный аспект управления человеческими ресурсами, который требует внимательного подхода и глубокого анализа.

1.3 Современные тенденции в области рекрутинга

Для предотвращения кадрового дефицита и избежания участия в гонке за заработной платой, в 2025 году работодателям необходимо будет адаптировать свои стратегии подбора и удержания персонала к изменяющимся условиям на рынке труда. В данном разделе будут рассматриваться несколько ключевых тем. Во-первых, проанализируем влияние технологий на процесс рекрутинга, включая использование автоматизированных систем и алгоритмов для подбора кандидатов. Во-вторых, уделим внимание роли DEI в современных практиках подбора, исследуя, как эти принципы помогают создавать более инклюзивные и эффективные команды. Третьей темой станет социальный рекрутинг и его влияние на привлечение молодых специалистов, что особенно актуально в условиях растущей значимости онлайн-присутствия.

Внедрение технологий в процесс рекрутинга ведет к значительным изменениям, определяющим не только скорость и эффективность подбора кадров, но и качество взаимодействия с соискателями. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение становятся надежными помощниками в

анализе больших объемов данных, таких как резюме, что позволяет находить наиболее соответствующих кандидатов. Эта автоматизация не только ускоряет процесс назначения собеседований, но и уменьшает влияние человеческой предвзятости на выбор [1]. Однако важно отметить, что несмотря на преимущества автоматизации, искомый баланс между технологиями и человеческим фактором остается актуальным. Опросы показывают, что многие кандидаты предпочли бы окончательное решение о найме оставлять за человеком. Это подчеркивает важность личного взаимодействия, которое не может быть полностью заменено технологиями [2].

Цифровые технологии, такие как обработка естественного языка и системы предиктивного анализа, создают новые возможности для подбора персонала. Они позволяют рекрутерам максимально ускорить процесс работы, увеличивая общую производительность. При этом важно не забывать об этических аспектах использования технологий. Необходимо обеспечить, чтобы алгоритмические решения не приводили к системной предвзятости и дискриминации, что становится особенно критичным в контексте принципов DEI (диверсификация, равенство и инклюзия) [3].

В 2025 году и далее можно ожидать, что технологии будут продолжать развиваться и внедряться в практики подбора, создавая новое информационное поле для найма и управления талантами. Это потребует от компаний постоянного адаптирования к изменяющимся условиям и готовности применять новые методы в соответствии с глобальными трендами.

Диверсификация, равенство и инклюзия (DEI) не просто обновляют подходы к рекрутменту; они становятся его основополагающими аспектами. На фоне изменений в общественных ценностях и потребностей новых поколений, таких как поколение Z, компании становятся более внимательными к интеграции DEI в свои HR-стратегии.

Важнейший аспект DEI заключается в создании безопасной и поддерживающей рабочей среды, где каждому сотруднику предоставляются равные возможности для профессионального роста и развития [8]. Чтобы

успешно интегрировать DEI в процесс подбора кадров, необходимо разработать ясные стратегии и инициативы, которые будут охватывать все аспекты управления талантами. Так, обучение по вопросам DEI позволяет повышать культурную компетентность, что снижает уровень предвзятости в найме и формировании команд. В результате такие подходы способствуют более полному раскрытию потенциала всех сотрудников, что, в свою очередь, обогащает корпоративную культуру [4].

Несмотря на важность DEI, многие компании сталкиваются с трудностями в установлении четких целей. Согласно исследованиям, 76% организаций не имеют сформулированных DEI-целей, а 75% не интегрируют их в свои стратегические инициативы. Это подчеркивает необходимость жесткой последовательности на всех этапах процесса рекрутинга. Спасение этого вызова может быть достигнуто внедрением стратегий, способствующих истинному разнообразию и инклюзии, что ведет к повышению креативности, эффективности и общего успеха бизнеса [2].

Ключевым элементом является политика подбора, которая отвечает принципам DEI. Это включает в себя установление процессов, обеспечивающих возможность для всех соискателей представлять свои навыки и опыт без предвзятости, основанной на их фоне. Кроме того, правильные практики найма могут значительно улучшить рабочую среду, обеспечивая более гармоничные рабочие отношения и укрепляя командный дух.

Эффективные компании видят в DEI не только этическую обязанность, но и стратегическое преимущество. Они понимают, что успех на современном рынке труда требует включения разнообразия как ключевого элемента своих бизнес-процессов. Разработка HR-стратегий с учетом DEI становится важнейшим шагом в том, чтобы взять на себя ответственность за создание инклюзивной рабочей культуры и преодоление преград, связанных с предвзятостью.

Технологии также увеличивают доступ к разнообразным источникам потенциальных соискателей. Социальные платформы и профессиональные сети

позволяют находить кандидатов в любом уголке мира. На примере популярных платформ видно, что автоматизация и применение данных не только упрощают процессы, но и открывают новые горизонты для разнообразия, отбирая кандидатов с различным опытом и талантами [4].

Социальный рекрутинг активно используется для привлечения молодых специалистов, что обусловлено высоким уровнем присутствия этого поколения в социальных сетях. Эта методология позволяет работодателям не только находить кандидатов, но и быстро реагировать на изменения их потребностей и предпочтений, что делает процесс подбора более эффективным и быстрым.

Актуальность социального рекрутинга возрастает в условиях динамично меняющегося рынка труда, когда компетентные кадры становятся дефицитом. Гибкость данного подхода позволяет использовать различные платформы и каналы коммуникации для завоевания доверия молодежи. К примеру, использование видеоконтента, интерактивных постов и даже просто общения через комментарии помогает установить более глубокий контакт с потенциальными кандидатами [5].

Молодежь, как правило, предпочитает работать в компаниях, которые демонстрируют социальную ответственность и ориентированы на устойчивое развитие. Исследования показывают, что молодые специалисты часто выбирают работодателей, чья деятельность связана с экологичными инициативами, например, переработкой отходов и другими аспектами, способствующими устойчивости. Это обусловлено тем, что молодое поколение активно борется за улучшение окружающей среды и социального контекста, в котором они живут и работают.

Для достижения успеха в привлечении талантливой молодежи работодатели должны не только презентовать высокие ценности компании, но и создавать рабочую атмосферу, способствующую креативности и инновациям. Участие в профильных мероприятиях — от семинаров до выставок — помогает компаниям продемонстрировать свою активность и приверженность ценностям DEI [4]. Наконец, важно не забывать о необходимости таких подходов

адаптировать к конкретным интересам и ожиданиям целевой аудитории. Например, использование уникальных стратегий коммуникации и контент-маркетинга может значительно увеличить уровень вовлеченности и интереса к вакансиям. Социальный рекрутинг не только упрощает процесс поиска и подбора персонала, но и позволяет компаниям получить доступ к новым идеям и нестандартным подходам, которые могут обратить на себя внимание всей команды.

Анализ данных в рекрутинге создаёт условия для оптимизации процесса подбора персонала, что достигается за счёт использования различных инструментов и методов. Центром этого процесса становится HR-аналитика, которая включает в себя сбор, обработку и интерпретацию информации о кандидатах и существующих HR-практиках. Применяемые методики могут варьироваться от простых таблиц Excel до сложных аналитических платформ, что позволяет компаниям эффективно анализировать данные и принимать более обоснованные решения [1].

Процесс анализа начинается с определения актуальных метрик, которые способны указать на степени успеха при подборе специалистов. Данные могут извлекаться из различных источников, включая системы управления персоналом (HRMS), автоматизированные системы подбора (ATS) и базы данных, что значительно облегчает процесс анализа и помогает в выявлении ключевых факторов, влияющих на текучесть кадров и успех подбора. Важно также понять, какие именно данные следует собирать: это могут быть результаты интервью, уровень вовлечённости сотрудников и финансовые затраты, связанные с процессом подбора [3].

Особенное внимание стоит уделить использованию искусственного интеллекта в анализе данных. Системы, использующие AI, способны выполнять предварительный скрининг кандидатов, оценивать их soft skills и предлагать подходящие вакансии, основываясь на собранных данных. Такое внедрение технологий позволяет сократить затраты на найм до 25% и повысить эффективность подбора до 40% [5]. Это делает HR-аналитику не только

инструментом, но и обязательным элементом стратегического менеджмента компании, что в свою очередь, напрямую влияет на её конкурентоспособность.

Оптимизация аналитических процессов является ключом к успешному подбору. Регулярное обновление данных и анализ рынка труда позволяют HR-специалистам быть в курсе современных трендов, что дает возможность быстрее адаптироваться к изменениям в условиях найма и предложений для сотрудников. Использование визуализации данных, например, через дашборды, позволяет не только оперативно представлять информацию, но и делать её более доступной для анализа и принятия решений [3].

Таким образом, современные технологии и методы анализа данных не только облегчают работу HR-отделов, но и открывают новые возможности для повышения уровня инклюзии, разнообразия и равенства в процессе подбора персонала, соответствуя принципам DEI. Открывая доступ к аналитике, компании могут создавать более инклюзивные процессы найма, что, в конечном счёте, способствует развитию более разнообразных и продуктивных команд.

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ГЛОБАЛ»

2.1 Общая характеристика компании

Компания общество с ограниченной ответственностью "Глобал" с идентификационным номером налогоплательщика (ИНН) 5406657131 зарегистрирована по адресу 630105, Новосибирская область, городской округ город Новосибирск, г. Новосибирск, ул. Кропоткина, д. 271. ООО «Глобал» активно работает на рынке с 27 января 2011 года и зарекомендовала себя как надежный партнер для многих клиентов и поставщиков. Управление организацией осуществляет директор Шукшин Вадим Александрович, обладающий значительным опытом в сфере управления и торговли.

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банках России, круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием, собственный товарный знак общества и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. ООО «Глобал» действует на основании Устава, Гражданского Кодекса и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Фирме присвоен Общероссийский Государственный Регистрационный Номер (ОГРН) - 1115476006447. В процессе своей деятельности ООО "Глобал" стремится к постоянному улучшению качества обслуживания клиентов, расширению ассортимента продукции и внедрению современных технологий в торговлю.

В соответствии с регистрационными документами, основным видом деятельности компании является оптовая торговля сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями (46.36). Компания активно участвует в социальных и благотворительных проектах, поддерживая инициативы, направленные на развитие местного сообщества. Благодаря

высококвалифицированному персоналу и эффективной логистике, ООО "Глобал" обеспечивает своевременные поставки и удовлетворение потребностей клиентов, что способствует укреплению позиций на рынке и дальнейшему развитию бизнеса.

Кроме того, ООО «Глобал» осуществляет дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами (46.33);
- торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями (46.37).

Проведем SWOT-анализ деятельности ООО «Глобал». Цель данного анализа заключается в выявлении и изучении сильных и слабых сторон сбытовой политики компании, а также возможностей и угроз, существующих на рынке. Осознание сильных сторон поможет более эффективно использовать рыночные возможности и избегать угроз, в то время как понимание слабых сторон позволит своевременно разработать меры защиты и спланировать действия по минимизации возможных потерь (таблица 2.1).

На пересечении разделов формируются четыре области: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). Для каждой области таблицы 2.1 предложены стратегические направления развития. В отношении пар, выбранных из области «СИВ», разработаны мероприятия, направленные на использование сильных сторон организации для получения выгоды от возможностей, возникших во внешней среде. Для пар, попавших в область «СЛВ», мероприятия организованы так, чтобы попытаться преодолеть существующие слабости за счет новых возможностей. Для пар, находящихся в области «СИУ», мероприятия предполагают использование сильных сторон организации для устранения угроз. Наконец, для пар в области «СЛУ» предложены мероприятия, которые помогут избавиться от слабостей и предотвратить надвигающуюся угрозу.

Таблица 2.1

SWOT-матрица

	Возможности (Opportunities): 1.Рост рынка 2.Расширение ассортимента 3. Укрепление репутации среди покупателей 4. Расширение продуктовой линии, добавление сопутствующих продуктов	Угрозы (Threats): 1.Появление новых конкурентов 2.Возрастающее конкурентное давление 3. Возрастание затрат, необходимых для того, чтобы удержаться в бизнесе
Сильные стороны (Strengths): 1. Высокое качество продуктов 2.Гибкая ценовая политика (система скидок) 3. Опытный управленческий персонал (высший менеджмент предприятия высококвалифицирован, специалисты имеют одно или два высших образования, опыт работы в отрасли от 5 до 10 лет)	1S1O Расширение присутствия на освоенных рынках с использованием технологических преимуществ в сфере управления качеством 1S3O Высокое качество продукции позволяет увеличивать рыночную долю за счет конкурентов 2S2O Снижение цен (ценовая атака на конкурентов) и расширение ассортимента 3S3O Сконцентрировать усилия компании на выявленных привлекательных сегментах рынка	2S1T Поставка продуктов на новые рынки, прежде, чем их займут конкуренты 1S2T Активная маркетинговая политика для повышения узнаваемости торговой марки
Слабые стороны (Weaknesses): 1.Низкая прибыльность некоторых видов продукции (в частности, из-за высоких издержек) 2.Малая известность на рынке (непродолжительная история предприятия) 3.Отсутствие нескольких типов ключевых компетенций (управления кадрами, например)	1W2O Поиск и сбыт новых продуктов, которые будут приносить прибыль на освоенных рынках	1W3T Проведение финансового анализа, оптимизация структуры баланса. Внедрение системы управления издержками предприятия 2W2T Формирование стратегии борьбы с конкурентами с использованием маркетинговых средств: PR, реклама, ценовая политика и т.д.

Эффективность деятельности торгового предприятия ООО «Глобал», работающего в сфере оптовой и розничной торговли, несколько ухудшилась в последние два года. Однако, предприятие финансово устойчиво в долгосрочном

периоде, имеет налаженные связи с поставщиками, стабильно увеличивает товарооборот и расширяет долю рынка.

Соответственно, есть все условия для того, чтобы устранить недостатки деятельности, повысить доходность и платежеспособность, реализовать стратегию развития, связанную с укреплением и расширением бизнеса.

Данные усилия потребуют от компании повышения уровня эффективности управления бизнесом, что напрямую связано с возможностями улучшения работы персонала.

Высшим органом управления ООО «Глобал» является Общее собрание участников общества.

К компетенции общего собрания участников общества относятся:

1) определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

2) изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества;

3) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему), утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

4) избрание и досрочное прекращение полномочий Ревизионной комиссии (Ревизора) общества;

5) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

6) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества;

7) принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

8) принятие решений об одобрении крупных сделок общества;

9) принятие решений об одобрении сделок, в совершении которых

имеется заинтересованность;

10) принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;

11) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

12) решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Единоличным исполнительным органом общества является Генеральный директор Общества, который избирается общим собранием участников Общества сроком на 5 (пять) лет.

Генеральный директор общества:

1) без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы и совершает сделки;

2) выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

4) осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» или настоящим Уставом к компетенции Общего собрания участников общества;

5) обеспечивает соответствие сведений об участниках общества и о принадлежащих им долях или частях долей в уставном капитале Общества, о долях или частях долей, принадлежащих обществу, сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических лиц, и нотариально удостоверенным сделкам по переходу долей в уставном капитале общества, о которых стало известно обществу.

Организационная структура ООО «Глобал» представлена на рисунке 2.1.

Структура управления ООО «Глобал» организована по традиционному принципу и является комбинацией линейной и функциональной департаментизации.

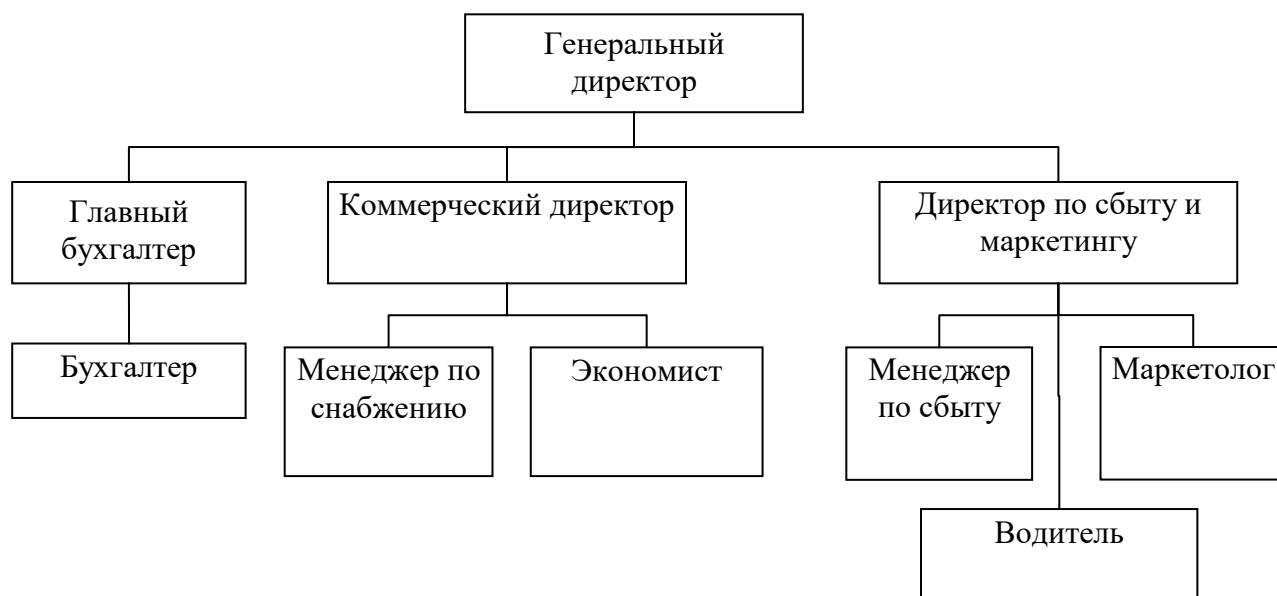


Рис. 2.1 – Организационная структура управления ООО «Глобал»

Организационные структуры линейно - функциональные являются наиболее распространенными в настоящее время. Они удачно сочетают линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации.

2.2 Бизнес-анализ деятельности ООО «Глобал»

Данные о прибылях и убытках общества приведены в таблице 2.2.

Прибыль 2024 года составила 861,0 тыс. рублей, в 2023 году – 1883,0 тыс. рублей (снижение роста составило 54%, абсолютное снижение составило -1022,0 тыс. рублей). Прибыль до налогообложения в 2024 году составила 1133,0 тыс. рублей, в 2023 году составила 2477,0 тыс. рублей, снижение роста составило 54%, абсолютное снижение составило - 1344,0 тыс. рублей.

Таблица 2.2

Основные показатели деятельности ООО «Глобал»

Показатель	2022 г.	2023 г.	Темп прироста, %	2024 г.	Абсолютный прирост	Темп прироста, %
Выручка	27028	29759	10,10	36238	6479	21,77
Себестоимость	16473	17913	8,74	22870	4957	27,67
Валовая прибыль	10555	11846	12,23	13368	1522	12,85
Прибыль от реализации	2498	2580	3,28	1389	-1191	-46,16
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	2362	2477	4,87	1133	-1344	-54,26
Чистая прибыль	1795	1883	4,90	861	-1022	-54,28
Рентабельность продаж	9,24	8,67	-6,20	3,83	-4,84	-55,79

Снижение сумм чистой прибыли и рентабельности продаж, отражает некоторое падение прибыльности организации в 2024 году.

На рисунке 2.2 видно, как происходит падение рентабельности продаж ООО «Глобал». Высокие коммерческие расходы, приводят к падению показателей прибыли от реализации, что естественно, сказывается на доходности деятельности предприятия.

Поэтому одним из направлений по повышению эффективности деятельности ООО «Глобал» должно стать снижение уровня коммерческих расходов.

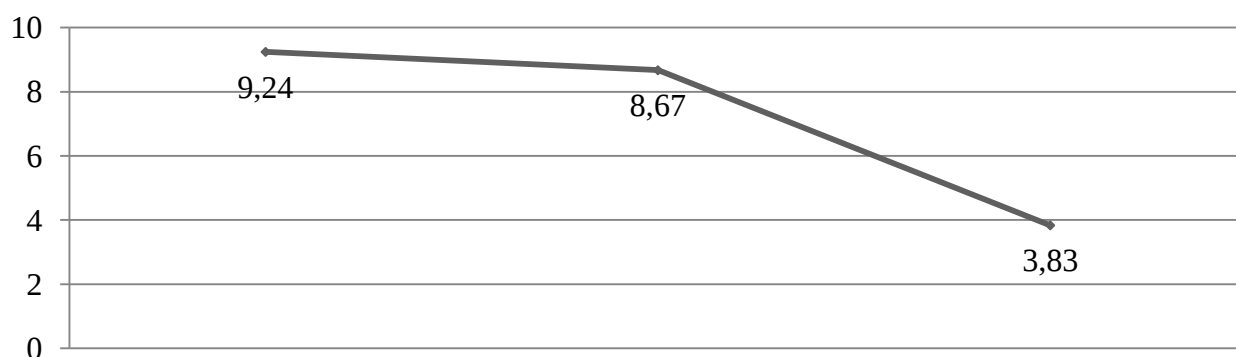


Рис. 2.2 – Динамика рентабельности ООО «Глобал»
за период 2022 – 2024 гг., %

Целесообразнее расширять ассортимент по более доходным группам товаров, например электротовары и посуда.

Анализ финансового состояния предприятия начинается с анализа агрегированного баланса (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Агрегированный баланс ООО «Глобал»

Агрегат	2022 г.	2023 г.	Темп прироста, %	2024 г.	Темп прироста, %
Актив					
I. Внеоборотные активы	3050,5	3643	19,42	5415,5	48,65
II. Оборотные активы	4241,5	4338,5	2,29	5635	29,88
Итого активов	7292	7981,5	9,46	11050,5	38,45
Пассив					
III. Капитал и резервы	4620	5244,5	13,52	5204	-0,77
IV. Долгосрочные обязательства	0	0		0	
V. Краткосрочные обязательства	2672	2737	2,43	5846,5	113,61
Итого пассивов	7292	7981,5	9,46	11050,5	38,45

Итог баланса на 2024 г. превышает аналогичный показатель 2023 г. на 38,45% (в 2023 г. – на 9,46%). Увеличение итога баланса оценивается положительно.

К положительным изменениям в активе баланса также следует отнести увеличение основных средств (внеоборотные активы предприятия на 100% состоят из основных средств) на 48,65% в 2024г.

К негативным изменениям в пассиве баланса относится уменьшение в 2024 г. итога III баланса («Капитал и резервы»), тем более, что это произошло исключительно за счет сумм прибыли.

Отрицательной оценки заслуживает резкий рост в пассиве баланса кредиторской задолженности.

В таблице 2.4 дана оценка ликвидности ООО «Глобал».

Стоит отметить, что показатели ликвидности предприятия не совпадают с рекомендуемыми значениями.

Оценка ликвидности ООО «Глобал»

Показатель	Норматив	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,12	0,21	0,14
Коэффициент быстрой ликвидности	0,6-1	0,38	0,25	0,17
Коэффициент общей ликвидности	1,5-2	1,59	1,59	0,96

Более низкие, чем необходимо значения показателей ликвидности ООО «Глобал» говорят о том, что предприятие неспособно быстро погасить свои долги перед кредиторами в краткосрочном периоде.

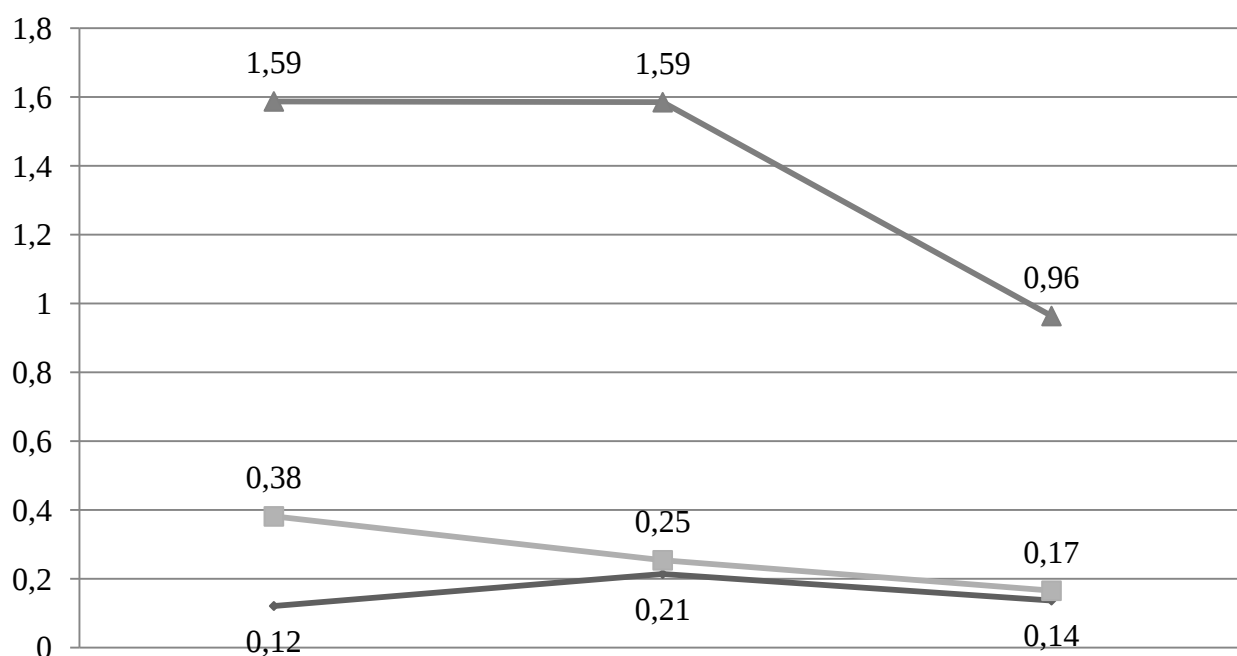


Рис. 2.3 – Динамика ликвидности ООО «Глобал»
за период 2022 – 2024 гг.

На рисунке 2.3 можно видеть, как снижаются коэффициенты платежеспособности организации в последние 3 года. Падение платежеспособности предприятия происходит из-за чрезмерного роста краткосрочной кредиторской задолженности. С одной стороны, высокий уровень задолженности перед поставщиками может говорить о том, что

предприятие ведет успешную политику поставок товаров для перепродажи – товары поставляются либо без предоплаты, либо по авансовым платежам. С другой стороны, рост задолженности грозит потерей платежеспособности. Низкие значения показателей ликвидности также могут сыграть негативную роль, если предприятие решит взять дополнительные кредиты в банке или привлечь инвесторов для какого-либо инвестиционного проекта.

В таблице 2.5 дана оценка долгосрочной финансовой устойчивости ООО «Глобал».

Таблица 2.5

Анализ финансовой устойчивости ООО «Глобал»

Показатель	Норматив	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Коэффициент автономии	0,5-0,7	0,63	0,66	0,47
Коэффициент финансирования	0,5-1	0,58	0,52	1,12
Коэффициент финансовой зависимости	0,3-0,5	0,37	0,34	0,53

Как показывают значения показателей финансовой устойчивости ООО «Глобал», предприятие платежеспособно в долгосрочном периоде.

Таким образом, организации лучше брать долгосрочные кредиты и следует стремиться уменьшать объем краткосрочных обязательств, особенно кредиторской задолженности.

В таблице 2.6 представлен анализ динамики оборотных средств предприятия.

На основании предоставленных данных делаем вывод, что оборотные средства компании в 2024 году увеличились на 1948 тыс. руб., что составило прирост в процентном соотношении 41,79%.

Рост произошёл за счёт всех показателей: запасы на 30,51%, денежные средства на 38,69%, дебиторская задолженности на 144,79%, прочие активы на 278,08%.

Таблица 2.6

Анализ динамики оборотных средств ООО «Глобал»

Показатели	На конец 2023 года		На конец 2024 года		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения , %
	сумма, тыс. руб.	удельн ый вес, %	сумма, тыс. руб.	удельн ый вес, %	сумма, тыс. руб.	удельны й вес, %	
Оборотные средства, всего	4661	100,00	6609	100,00	1948	100,00	141,79
- запасы	3746	80,37	4889	73,97	1143	58,68	130,51
- денежные средства	672	14,42	932	14,10	260	13,35	138,69
- дебиторская задолженность	96	2,06	235	3,56	139	7,14	244,79
- прочие активы	146	3,13	552	8,35	406	20,84	378,08

Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (таблица 2.7) показывает сколько раз за год оборачивается задолженность, формула 2.1

$$K_{обор} = \frac{N^p}{Z_{ср.}}, \quad (2.1)$$

где $K_{обор.}$ – коэффициент оборачиваемости ДЗ или КЗ;

N^p – выручка от продажи продукции;

$Z_{ср.}$ – средняя величина ДЗ или КЗ.

Период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности отражает среднее число дней, необходимое для ее возврата, формула 2.2

$$T = \frac{Д}{K_{обор}}, \quad (2.2)$$

где T – период оборота в днях;

$Д$ – длительность анализируемого периода (год – 360 дней).

Согласно таблице 2.7 ООО «Глобал» в 2024 году увеличилась величина кредиторской задолженности. Величина дебиторской задолженности увеличилась к концу 2023 года. Данный рост привёл к снижению коэффициента оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности и увеличению периода оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности. С одной стороны, увеличение периода оборачиваемости кредиторской задолженности может быть выгодно для организации, с другой, это может свидетельствовать о просрочке оплат поставщикам, и как в следствие, потери деловой репутации.

Таблица 2.7

Показатели управления операционной задолженностью ООО «Глобал»

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение	
			абс.	%
1. Дебиторская задолженность, тыс. руб.				
1.1 на начало года	121	96	-25	79,34
1.2 на конец года	96	235	139	244,79
2. Кредиторская задолженность, тыс. руб.				
2.1 на начало года	2142	2623	481	122,46
2.2 на конец года	2623	6542	3919	249,41
3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обор.	249,11	179,81	-69,3	72,18
4. Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	1	2	1	200,00
5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обор.	11,34	6,49	-4,85	57,23
6. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	32	55	23	171,88

Увеличение периода оборачиваемости дебеторской задолженности может свидетельствовать об ухудшении условий оплаты продукции по договорам, финансовых затруднений у потребителей.

Показатели доходности капитала характеризуют доходность использования активов общества относительно стоимости их источников финансирования (таблица 2.8). Рентабельность активов определяет уровень прибыли с каждого рубля вложенного в активы, рентабельность собственного

капитала – уровень чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в собственный капитал компании.

2023 год:

$$ROA = \text{Чистая прибыль} / \text{Сумма активов (Баланс)} \times 100\% = 1883 / 8299 \times 100 = 22,69\%$$

$$ROE = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал} \times 100\% = 1883 / 5475 \times 100 = 34,39\%$$

2024 год:

$$ROA = \text{Чистая прибыль} / \text{Сумма активов (Баланс)} \times 100 = 861 / 13802 = 6,24\%$$

$$ROE = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал} \times 100\% = 861 / 4933 \times 100 = 17,45\%$$

Таблица 2.8

Показатели доходности капитала

Показатели	2023 год	2024 год	Отклонение
1. ROA (рентабельность активов), %	22,69	6,24	-16,45
2. ROE (рентабельность собственного капитала), %	34,39	17,45	-16,94

Финансовая отдача от использования активов предприятия – снижается. Не смотря на рост чистой прибыли происходит снижение прибыли, которую получает организация на единицу стоимости собственного капитала.

2.3 Анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом

Анализ системы управления персоналом предприятия начинается с оценки численности и структуры работников организации.

На рисунке 2.4 представлена общая численность персонала ООО «Глобал».

Как видно данного рисунка, численность персонала организации не превышает 50 человек. Таким образом, предприятие не относится к крупным. Организация управления штатом в форме линейно-функциональной структуры вполне целесообразна. Небольшое число уровней управления и небольшой штат сотрудников вполне позволяют избежать таких недостатков линейно-функциональной структуры, как бюрократизированность и отчуждение.

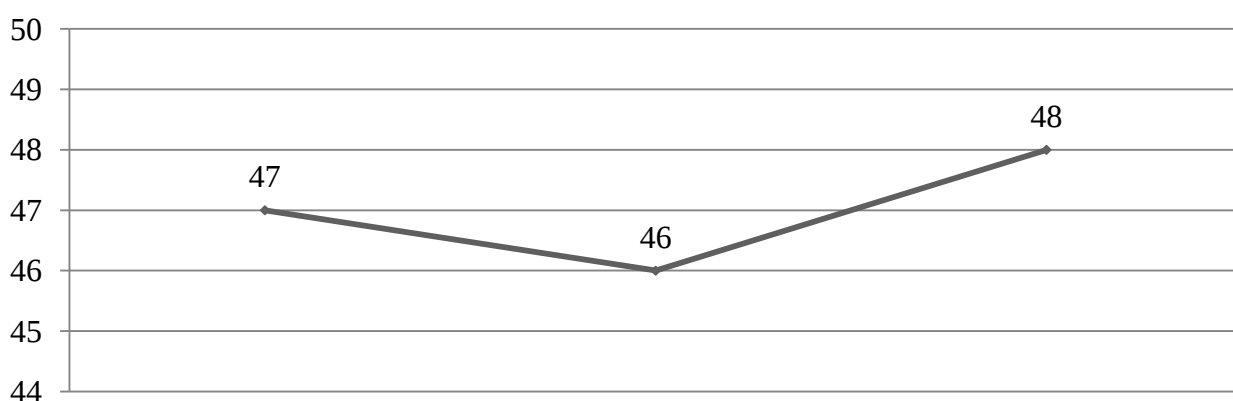


Рис. 2.4 – Численность персонала ООО «Глобал»
за период 2022 – 2024 гг., чел.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. На рисунке 2.5 приведена структура численности работников в динамике за три года по категориям работников.

Как видно из рисунка 2.5 более половины сотрудников предприятия относятся к категории менеджеры. В 2024 г. их доля в общей численности персонала составляла 58%. Так как предприятие осуществляет свою деятельность в сфере торговли, подобная структура персонала закономерна. Менеджеры по продажам, в чьи обязанности входит поиск клиентов, заключение торговых сделок и т.д., составляют основную категорию работников торговой организации. Специалисты составляют около 20% работников (в 2024 г. – 23%). Это бухгалтеры, маркетологи, экономисты 13% составляет младший

обслуживающий персонал, его доля несколько уменьшилась за последние два года.

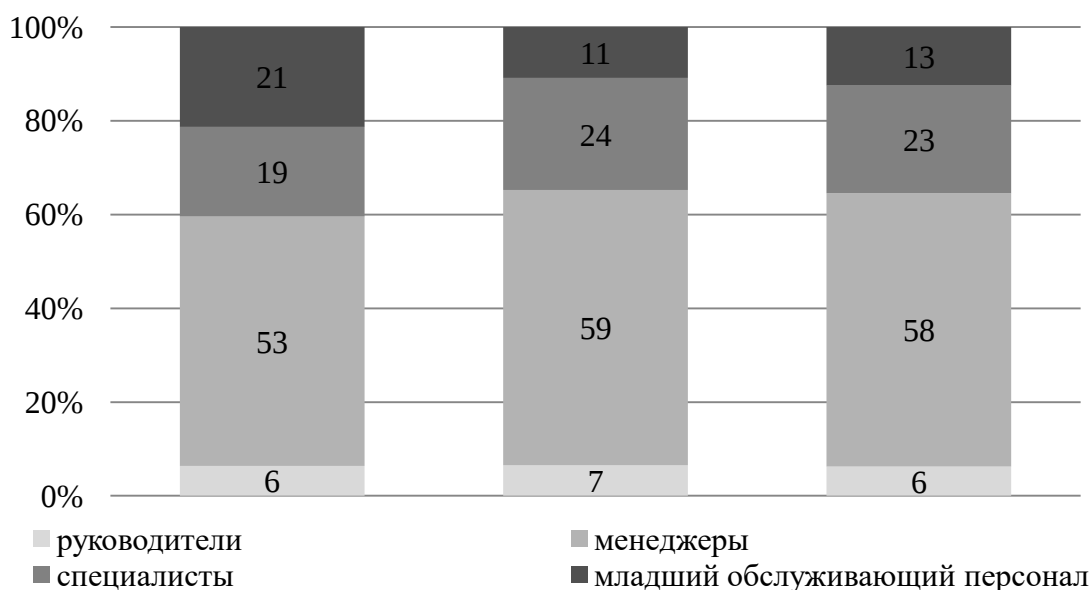


Рис. 2.5 – Структура численности работников за период 2022 – 2024гг, %

Данная категория персонала осуществляет вспомогательные процессы в деятельности предприятия – транспортировку, погрузку продукции (водители, рабочие), обеспечение работы офиса (офис-менеджер) и т.п. Наиболее стабилен размер такой категории персонала, как руководители – 6-7%.

В структуре уволившихся работников преобладает младший обслуживающий персонал (6-11% от общей численности ежегодно). Персоналу низкой квалификации вообще свойственна достаточно высокая мобильность. Кроме того среди уволившихся наблюдается категория менеджеров. Среди мотивов увольнения в основном, недовольство работой сотрудников со стороны руководства. Менеджеры по продажам – это категория персонала, чья работы непосредственно формирует выручку предприятия. Естественно, компания желает видеть в качестве таковых профессионалов, способных выполнять планы продаж, находить перспективных клиентов, расширять клиентскую базу организации.

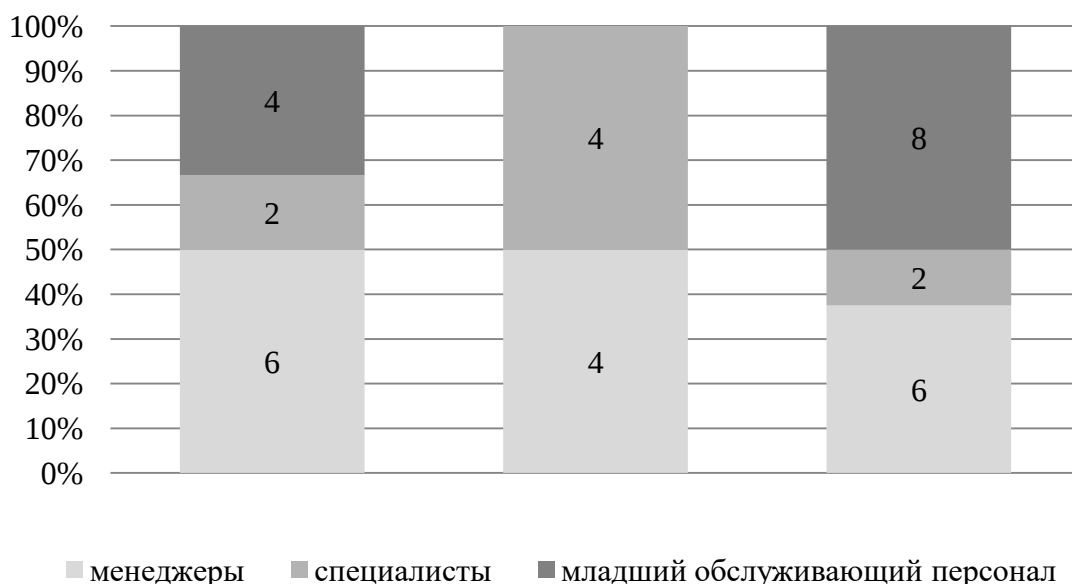


Рис. 2.6 – Количество принятых работников, % от общей численности за период 2022 – 2024 гг.

По данным рисунка 2.7 можно отметить, что по категориям персонала, на работу в организацию чаще принимают менеджеров (4-6% ежегодно от общей численности).

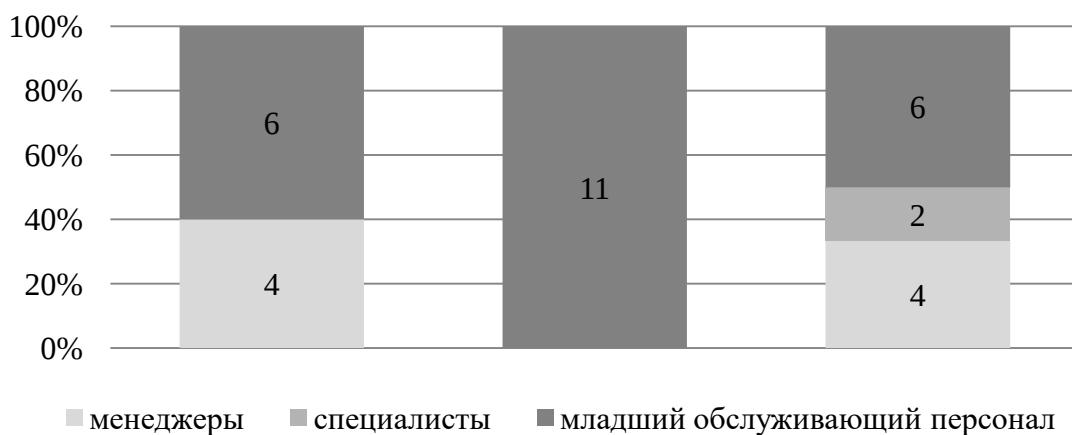


Рис. 2.7 – Количество уволившихся работников за период 2022 – 2024 гг., % от общей численности

В целом, анализ движения рабочей силы указывает на неудовлетворительную ситуацию на предприятии в области управления

персоналом. Движение рабочей силы характеризуется количеством принятых (рис. 2.6) и уволенных работников (рис. 2.7). По данным рисунка 2.6 и рисунка 2.7 можно судить об ухудшении ситуации в движении рабочей силы на предприятии. За 2024 год принято (16% от численности) и уволено (12% от численности) работников больше, чем это наблюдается в предшествующие два периода.

Наибольший уровень текучести кадров наблюдается по младшему обслуживающему персоналу. В 2024 г. коэффициент текучести кадров по данной категории работников составляет 0,5 (рис. 2.8).

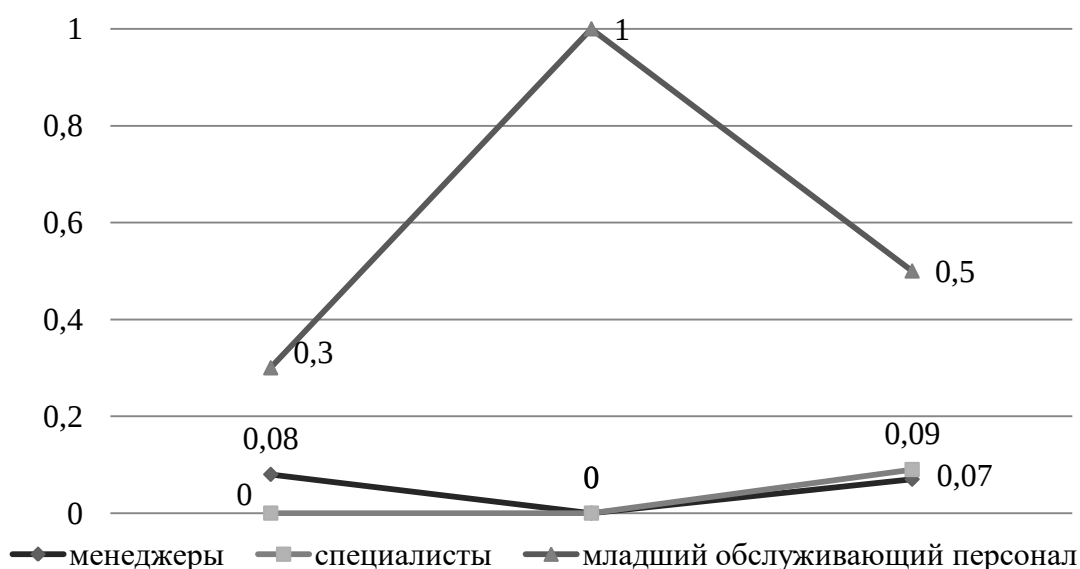


Рис. 2.8 – Динамика коэффициента текучести кадров за период 2022 – 2024 гг.

По данной категории также наблюдается самый высокий процент вновь принятых работников к среднему количеству работающих (коэффициент оборота по приему составляет 0,67 в 2024 г.).

Повышение текучести кадров говорит о том, что работники не удовлетворены своим положением, и желают поменять рабочее место. Данная

тенденция весьма отрицательна, поскольку говорит о том, что на предприятии не образовался сложившийся, стабильный коллектив.

Система оплаты труда на предприятии – повременная. Повременная система оплаты труда – это наиболее распространенная система оплаты труда.

Заработная плата начисляется пропорционально отработанному времени независимо от результатов работы.

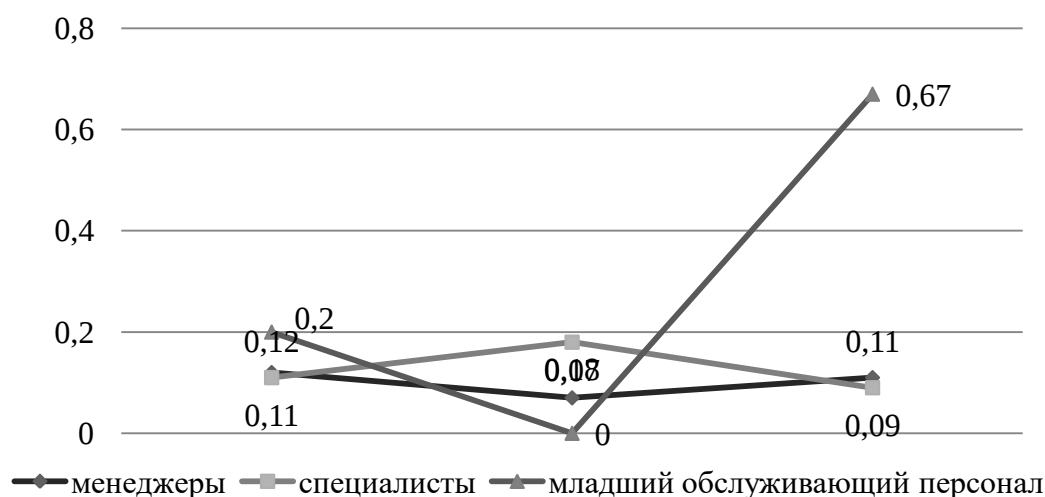


Рис. 2.9 – Динамика коэффициента оборота по приему за 2022 – 2024 гг.

Для работников устанавливаются специальные тарифы – оклады.

В целом, заработная плата всех категорий работников возрастает в абсолютном выражении. Но темпы прироста оплаты труда различаются, как это можно видеть из рисунка 2.10.

Более-менее стабилен темп прироста среднемесячной оплаты труда менеджеров предприятия (12,6%).

По другим категориям работников темп прироста оплаты труда снижается в 2024 г., особенно сильно это заметно у категории младшего обслуживающего персонала. Это говорит о том, что вопросы материального стимулирования сотрудников дифференцированы по важности для руководства организации.

Наиболее последовательно политику в области материального стимулирования руководство проводит только в отношении наиболее ценных по их ощущениям сотрудников.

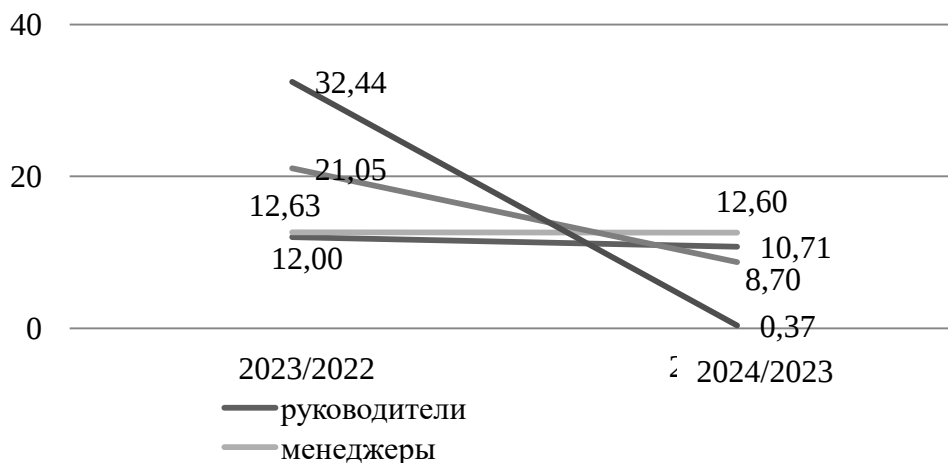


Рис. 2.10 – Данные о темпах прироста среднемесячной оплаты труда сотрудников ООО «Глобал», %

В целом, удельный вес работников по категориям отображен на рис. 2.11.

Как видно из рисунка 2.11 менеджеры составляют основную категорию работников предприятия. Именно от их работы в основном зависит объем выручки организации, так как именно менеджеры по продажам ответственны за объем реализованной продукции торгового предприятия.

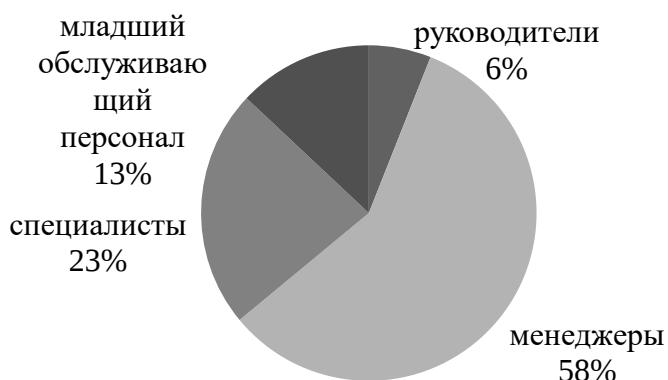


Рис. 2.11 – Процентное соотношение персонала по категориям в 2024 г.

Соответственно, именно эту категорию работников руководство в большей степени старается материально стимулировать, обеспечивать стабильность роста оплаты труда.

Квалификационный уровень работников зависит от стажа работы, образования и т. д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию.

На рис. 2.12 приведены данные о профессиональном уровне работников предприятия.

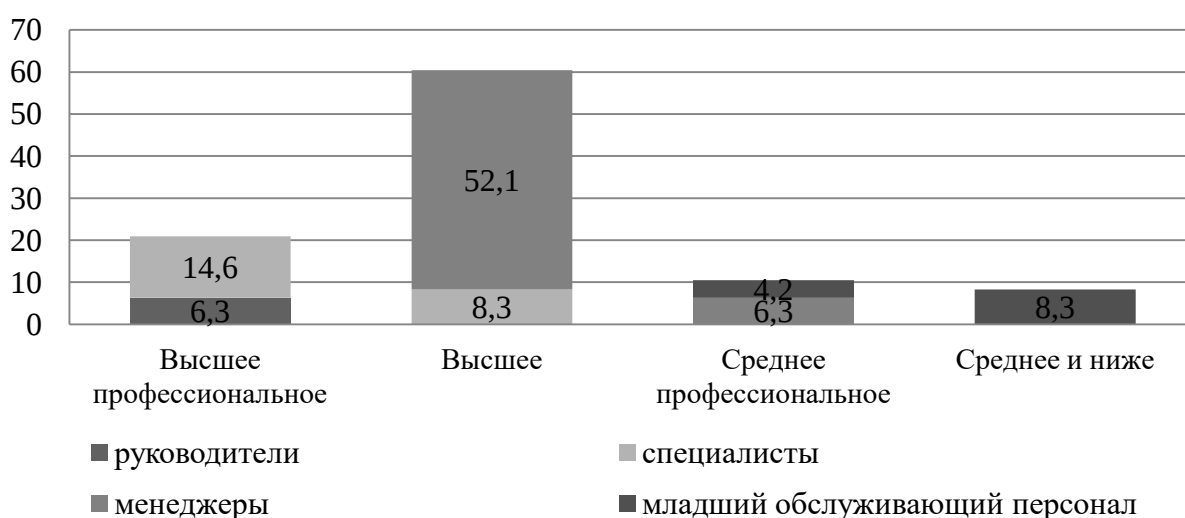


Рис.2.12 – Профессиональный ценз, % (2024 г.)

В 2024 году из 48 человек персонала высшее профессиональное образование имело 21% работников предприятия из числа руководителей и специалистов. Преобладающее число сотрудников предприятия имеет просто высшее образование – 60% и среднее профессиональное – 52%. Среди этих работников – все категории сотрудников. Среднее образование имеют 8% сотрудников – младший обслуживающий персонал организации.

Социальные показатели численности и структуры персонала предприятия приведены на рисунках 2.13 и 2.14.

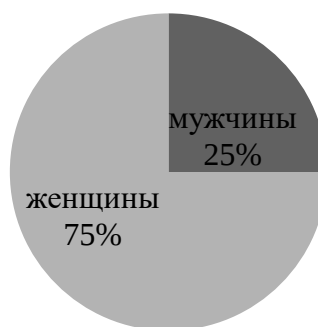


Рис. 2.13 – Структура персонала по полу, % (2024 г.)

Как видно из рисунка 2.13 две трети сотрудников ООО «Глобал» составляют женщины, что в целом традиционно для сферы торговли.

Как видно из рисунка 2.14, сотрудники предприятия в основном имеют средний возраст 35-45 лет (44%), но сохраняется гибкость и адаптивность коллектива за счет присутствия в штате достаточного количества молодых сотрудников. Так, сотрудников в возрасте до 25 лет, на предприятии 10%, а сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет – 33%.

Степень эффективности процесса труда сотрудников организации, оценим через показатель производительности труда. Рост эффективности процесса труда проявляется в увеличении количества продукции, выработанной в расчете на 1 среднего работника (рис. 2.15).

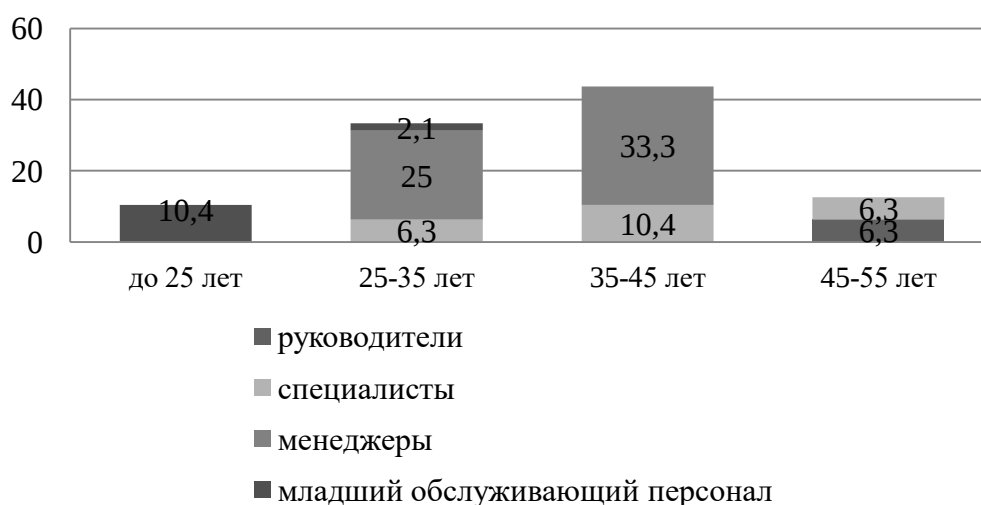


Рис. 2.14 – Структура персонала по возрасту, % (2024 г.)

Из рисунка 2.14 можно видеть, что производительность труда работников предприятия растет (темп прироста 16,7%). В 2024 г. производительность труда составила 890,86 тыс. руб. на человека. В том числе, производительность менеджеров (торгово-оперативный персонал) составила 1527,19 тыс. руб. на человека и возросла на 17,4%.



Рис. 2.15 – Производительность труда за период 2022 – 2024 гг.

Существующая система управления персоналом на предприятии анализируется по четырем основным направлениям:

- подбор и отбор кадров;
- организация профессионального обучения и развития сотрудников;
- система оценки работников;
- существующая система вознаграждения персонала.

Подбор персонала - процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника. Он непрост и необходим для установления пригодности работника для выполнения соответствующих трудовых функций, соответствия его личных и профессиональных качеств нуждам организации.

Подбор и отбор персонала в организации осуществляется с помощью следующих основных методов:

- найм кадров с помощью рекламных объявлений в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы);
- подбор персонала через государственные центры занятости и частные посреднические фирмы;
- подбор персонала с использованием личных связей персонала.

Процесс подбора персонала начинается с предварительной беседы, заполнения личной анкеты, тестирования. При отборе кандидата организация ориентируется на квалифицированные кадры, соответствующие требованиям данной должности, учитывая образование, стаж работы, возраст, здоровье.

На предприятии нет непосредственно отдела кадров, и наймом сотрудников занимается генеральный директор предприятия.

Процесс подбора персонала в организации приведен на рис. 2.16.

Организация системы оценки работников.

Оценка работников осуществляется эпизодически и ситуативно, четких критериев – стандартов результативности труда для каждого рабочего места не выделено. Оценку труда работников проводят их непосредственные начальники. Для проведения процесса оценки привлекаются внешние консультанты. По результатам последней оценки (2023 г.) 80% персонала по своей квалификации соответствует задачам компании.

Организация системы профессионального обучения и развития, процесса построения карьеры в организации.

Основные способы повышения квалификации сотрудников компания – тренинги.

Работа по обучению персонала проводится в соответствии с задачами производства, планируется на основе заявок начальников отделов.

Топ-менеджмент (директора предприятия) проходят обязательное ежегодное повышение квалификации, путем участия в семинарах, бизнес-тренингах и курсах повышения квалификации.



Рис. 2.16 – Процесс подбора и отбора персонала в организации

Для специалистов и менеджеров время от времени организуется повышение квалификации для ознакомления с современными достижениями в различных областях управления и экономики. Основные категории сотрудников, которые проходят повышение квалификации: бухгалтеры, менеджеры по продажам, маркетологи.

Обобщенный анализ системы управления персоналом ООО «Глобал» приведен в таблице 2.9.

Проблемами карьеры на предприятии не занимаются. Предприятие – небольшое по размерам и возможности карьерного роста крайне ограничены.

Организация системы вознаграждения работников.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Таблица 2.9

Система управления персоналом в компании

Функции управления персоналом	Существующее положение	Ответственный за выполнение функции	Проблемы и ошибки
Подбор и отбор	Существует система подбора (обычно с использованием разных источников - объявления, объявления кандидатов, собственная информация, рекомендации сотрудников) Отбор включает собеседование, анкетирование, реже тестирование.	Генеральный директор	Подбор осуществляется по заявкам руководства, нет системы оценки потребности в персонале на основе общих целей организации, отсюда угроза «раздувания штатов». Иногда подбор не проводится на конкурсной основе, на работу принимаются родственники и знакомые – особенно на руководящие должности и должности ключевых специалистов.
Оценка	Оценка осуществляется эпизодически и ситуативно, четких критериев не выделено	Привлеченные консультанты во взаимодействии с генеральным директором	Оценке не придается серьезного значения, в итоге не используются возможности, заложенные в механизме оценки
Обучение и развитие	Проводится обучение под задачу (например, необходимо увеличить объем продаж - проводят тренинг продаж). Используется вводное обучение новых сотрудников (не всегда). Используются элементы наставничества.	Руководство (генеральный директор и функциональные директора)	Эпизодический характер проводимого обучения. Планы персонального профессионального развития не составляются. Перекосы в использовании сторонних тренинговых фирм для обучения (только с привлечением тренинговых фирм).
Стимулирование	Только система материального стимулирования достаточно проработана	Руководство (генеральный директор)	Дополнительный пакет предлагается всем сотрудникам одинаково и без учета мотиваторов сотрудников. Действующая система материального поощрения пересматривается несвоевременно. Руководители при использовании методов морального стимулирования не учитывают индивидуальных особенностей работников

В 2024 году на курсах повышения квалификации прошли обучение коммерческий директор, директор по сбыту и маркетингу, генеральный директор. Также на предприятии используется вводное обучение новых сотрудников с элементами наставничества.

Основой материального стимулирования на предприятиях является премиальная система. Выплата премии производится по результатам года и зависит от показателей деятельности предприятия (% от выручки предприятия).

Нематериальные способы мотивации, которые применяются в компании – это совместный корпоративный отдых, улучшение условий труда.

Таким образом, ООО «Глобал» нуждается в пересмотре и улучшении общей системы управления персоналом, включая организационную составляющую, мотивационную, а также систему обучения и подготовки кадров.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАБОРА, ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ГЛОБАЛ»

3.1 Внедрение современных технологий в процесс рекрутинга

Внедрение современных технологий в процесс рекрутинга представляет собой важный шаг к оптимизации и улучшению качества подбора персонала. В условиях быстро меняющегося рынка труда и высокой конкуренции за квалифицированных специалистов, компании, такие как ООО "Глобал", должны адаптироваться к новым реалиям и использовать все доступные инструменты для повышения эффективности своих HR-процессов. В этом контексте технологии становятся неотъемлемой частью стратегии рекрутинга, позволяя не только сократить время на поиск и отбор кандидатов, но и значительно повысить качество принимаемых решений.

Современные технологии позволяют автоматизировать многие этапы рекрутингового процесса, начиная от размещения вакансий и заканчивая проведением собеседований. К примеру, использование специализированных платформ для размещения вакансий, таких как HeadHunter, LinkedIn или Indeed, позволяет значительно расширить аудиторию потенциальных кандидатов. Эти платформы не только дают возможность разместить объявление о вакансии, но и предлагают инструменты для фильтрации резюме, что позволяет HR-менеджерам быстро находить наиболее подходящих кандидатов. Кроме того, многие из этих платформ используют алгоритмы машинного обучения, которые помогают рекомендовать кандидатов на основе заданных критериев и предыдущих успешных наймов, что значительно ускоряет процесс подбора [15].

Одним из ключевых направлений внедрения технологий в рекрутинг является использование систем управления кандидатами (Applicant Tracking Systems, ATS). Эти системы автоматизируют процесс обработки резюме, позволяя HR-специалистам быстро отслеживать статусы кандидатов, управлять

коммуникацией и хранить всю необходимую информацию в одном месте. ATS также могут интегрироваться с другими инструментами, такими как системы для проведения видеоинтервью или тестирования, что позволяет создать единый поток данных и упростить взаимодействие между различными участниками процесса. Использование ATS не только ускоряет процесс найма, но и минимизирует вероятность ошибок, связанных с ручной обработкой информации [20].

Важным аспектом внедрения современных технологий в рекрутинг является использование искусственного интеллекта и аналитики данных. AI-технологии могут анализировать большие объемы данных о кандидатах, выявляя закономерности и предсказывая успешность тех или иных кандидатов на основе их профессионального опыта, образования и других факторов. Это позволяет HR-менеджерам принимать более обоснованные решения и снижает риск ошибок при отборе. Например, некоторые компании начали использовать чат-ботов для первичного общения с кандидатами. Это позволяет не только автоматизировать процесс, но и обеспечить круглосуточную доступность информации для соискателей, что повышает их удовлетворенность и интерес к вакансии.

Также стоит отметить, что современные технологии позволяют проводить более глубокую оценку кандидатов. Например, использование онлайн-тестирования и ситуационных задач позволяет оценить не только профессиональные навыки, но и личные качества, такие как стрессоустойчивость, умение работать в команде и другие важные характеристики. Интеграция таких инструментов в процесс рекрутинга позволяет получить более полное представление о кандидате и его соответствии корпоративной культуре компании.

Не менее важным является и использование социальных сетей для рекрутинга. Платформы, такие как Вк и Телеграмм, становятся все более популярными среди HR-специалистов, поскольку они позволяют не только находить кандидатов, но и создавать имидж компании как работодателя.

Ведение активной страницы компании в социальных сетях, публикация контента о корпоративной культуре, ценностях и достижениях помогают привлечь внимание потенциальных сотрудников и формируют положительный имидж работодателя. Более того, социальные сети позволяют проводить таргетированную рекламу вакансий, что значительно увеличивает шансы на привлечение подходящих кандидатов.

Внедрение современных технологий также открывает новые возможности для взаимодействия с кандидатами. Например, использование видеособеседований позволяет значительно сократить время на личные встречи и расширяет географию поиска. Кандидаты могут проходить собеседования из любой точки мира, что особенно актуально в условиях удаленной работы. Это не только экономит время, но и снижает затраты на найм, позволяя компаниям находить талантливых специалистов, независимо от их местоположения.

Однако, несмотря на все преимущества, внедрение технологий в процесс рекрутинга требует тщательной подготовки и стратегического подхода. Необходимо учитывать, что технологии не могут полностью заменить человеческий фактор. Качественная оценка кандидатов и принятие окончательных решений все равно остаются за HR-менеджерами, которые должны уметь интерпретировать данные, полученные с помощью технологий, и учитывать индивидуальные особенности каждого кандидата. Поэтому важно обеспечить баланс между использованием технологий и личным взаимодействием с кандидатами.

В заключение, внедрение современных технологий в процесс рекрутинга является необходимым шагом для компаний, стремящихся повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. Использование автоматизации, искусственного интеллекта, социальных сетей и других инструментов позволяет значительно улучшить качество подбора персонала, сократить время на найм и повысить удовлетворенность кандидатов. Однако, для успешной реализации этих технологий необходимо учитывать не только их преимущества, но и возможные риски, связанные с их использованием, и

обеспечивать гармоничное сочетание технологий и человеческого взаимодействия. В результате, компании, такие как ООО "Глобал", смогут не только оптимизировать свои процессы рекрутинга, но и создать сильную команду профессионалов, способных справляться с вызовами современного рынка.

3.2 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала

Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала в компании ООО "Глобал" является важной задачей, направленной на повышение эффективности работы организации в условиях современного рынка труда. В условиях динамично изменяющейся экономической ситуации и высокой конкуренции за квалифицированные кадры, компании необходимо адаптировать свои методы работы с персоналом, чтобы привлекать, отбирать и удерживать лучших специалистов. В этом контексте особое внимание следует уделить разработке комплексного подхода к процессам найма и отбора, который будет включать в себя как изменения в существующих процедурах, так и внедрение новых технологий и инструментов.

Первым шагом в разработке комплекса мероприятий является анализ текущих процессов найма и отбора в компании. В компании ООО «Глобал» следующая система рекрутинга:

Основные инструменты: публикация вакансий на собственных веб-сайтах и платформах объявлений, работа с рекрутинговыми агентствами, поиск кандидатов в базах данных (в основном, бумажных или устаревших электронных).

Процесс:

1. Разработка описания вакансии и требований к кандидатам.
2. Публикация вакансии и ожидание откликов.

3. Первичный отбор резюме (проводится вручную, занимает много времени).

4. Проведение телефонных интервью (часто повторяющиеся вопросы, субъективность оценки).

5. Организация и проведение личных собеседований (неудобный график, сложная координация).

6. Оценка кандидатов (субъективная оценка, отсутствие единого стандарта).

7. Принятие решения о найме

В такой системе есть свои преимущества, такие как простота и привычность. Из недостатков низкая эффективность, длительные сроки найма, ограниченный охват, субъективность, высокие затраты (особенно на рекрутинговые агентства), сложности в аналитике. Также был проведен SWOT-анализ найма персонала. На пересечении разделов формируются четыре области:

«СИВ» (сила и возможности);

«СИУ» (сила и угрозы);

«СЛВ» (слабость и возможность);

«СЛУ» (слабость и угрозы).

Для каждой области таблицы 3.1 предложены стратегические направления развития. В отношении пар, выбранных из области «СИВ», разработаны мероприятия, направленные на использование сильных сторон организации для получения выгоды от возможностей, возникших во внешней среде. Для пар, попавших в область «СЛВ», мероприятия организованы так, чтобы попытаться преодолеть существующие слабости за счет новых возможностей. Для пар, находящихся в области «СИУ», мероприятия предполагают использование сильных сторон организации для устранения угроз. Наконец, для пар в области «СЛУ» предложены мероприятия, которые помогут избавиться от слабостей и предотвратить надвигающуюся угрозу.

Таблица 3.1

SWOT-анализ найма персонала

	Возможности (Opportunities): 1 Использование технологий и автоматизации в поиске кандидатов 2 Развитие бренда работодателя 3 Улучшение структуры найма персонала 4 Обучения «нового» персонала	Угрозы (Threats): 1.Высокий уровень конкуренции 2.Тенденция к удаленной работе 3.Изменение рынка труда
Сильные стороны (Strengths): 1. Финансовая устойчивость на рынке 2.Привлекательные условия труда 3.Опытный управленческий персонал (высший менеджмент предприятия высококвалифицирован, специалисты имеют одно или два высших образования, опыт работы в отрасли от 5 до 10 лет)	1C1B Привлечение кандидатов через соц сети 2C1B Применение условия труда как ключевую компоненту рекламной кампании на карьерных ярмарках и в онлайн-рекламе. Это позволит привлечь более широкий спектр кандидатов. 3C4B Разработать систему наставничества	2C1У Используйте положительный имидж компании для формулирования уникальных предложений для кандидатов. 2C3УПериодическая переоценка условий труда, особенно в условиях изменяющегося рынка, помогает соответствовать актуальным требованиям кандидатов. 3C2УАдаптация процессов подбора и работы внутри компании к удаленному формату через внедрение инструментов онлайн-собеседований, форматирование коммуникации и совместной работы.
Слабые стороны (Weaknesses): 1. Отсутствие программы адаптации 2. Непоследовательность в процессе набора: 3.Неэффективные методы оценки персонала 4. Устарелый поиск новых сотрудников	1C4B Разработка и реализация программы наставничества 2C1B Внедрить систему ATS, которая обеспечит стандартизированный процесс набора 3C3В Совершенствования существующих методов оценки персонала	2C1У Повышение стандартизированных практик подбора может укрепить позицию компании в условиях конкуренции

После проведенного анализа следует определить основные проблемы, которые препятствуют эффективному найму и отбору персонала. Для компании

«Глобал» это отбор резюме занимает много времени, отсутствие четкой структуры собеседований, а также устарелый поиск кандидатов. Для решения поставленных проблем в первую очередь будут сформулированы конкретные задачи в области набора, отбора и найма персонала по каждой функции (в таблице 3.2).

Таблица 3.2

Задачи в области работы с персоналом

Функции управления персоналом	Задачи в области работы с персоналом
Оценка текущих процессов подбора и найма	Провести анализ и оценить действующие процессы набора, отбора и найма персонала; выявить слабые места требующие улучшения
Подбор и отбор	Подбор персонала в зависимости от потребности организации, необходимого профессионального уровня, с учетом соответствия его профессиональным ценностям и корпоративной культуре организации. Выбор оптимального способа подбора и отбора для каждой позиции (собственными силами или с привлечением внешних специалистов). Составление профессиограмм для каждой позиции. Обеспечение взаимодействия с непосредственными руководителями при определении потребности в кадрах и разработке профессиограмм, при выборе кандидатов из прошедших первичный отбор.
Стимулирование сотрудников HR	Мониторинг удовлетворенности сотрудников трудом, своевременная корректировка действующей системы. Задействование возможностей морального стимулирования. На основе анализа мониторинга введения мер дополнительного пакета, наиболее стимулирующих сотрудников.
Развитие	Организация системы обучения в организации, обеспечение принципа постоянного развития. Выделение развития и обучения в отдельную функцию в службе персонала. Организация взаимодействия с непосредственными руководителями по развитию персонала. Оценка эффективности мер по развитию персонала.

На основе выделенных задач в области набора, отбора и найма персонала организации сформулируем модель целевого состояния системы.

Модель целевого состояния набора, отбора и найма персонала ООО «Глобал» приведена в таблице 3.3

Таблица 3.3

Исходное и целевое состояние набора, отбора и найма персонала

Функции набора, отбора и найма персоналом	Что делается?	Как должно быть?	Кто должен осуществлять функцию?
Оценка	Оценка осуществляется эпизодически и ситуативно, четких критериев не выделено.	Выделение критериев оценки найма персонала и доведение их до кандидатов. Организация профессиональных конкурсов для кандидатов	Служба персонала, непосредственный руководитель сотрудника
Подбор и отбор	Объявления в печатных СМИ, на досках объявлений Ожидание откликов на размещенные вакансии.	Использование специализированных платформ для поиска Рекрутинг-маркетинг: Создание бренда работодателя, размещение контента, таргетированная реклама. Использование инструментов для сканирования резюме, баз данных, социальных сетей Взаимодействие с рекрутинговыми агентствами. Организация введения новых сотрудников в должности и их адаптации. Анализ эффективности отбора и разработка мер по устранению недочетов	Менеджер по персоналу
Стимулирование сотрудников HR	Только система материального стимулирования достаточно проработана.	Использование методов морального стимулирования. Использование системы компенсаций (дополнительный пакет). Выявление мотиваторов деятельности сотрудников и корректировка действующей системы материального стимулирования.	Руководство и служба персонала
Развитие	Проводится обучение под задачу Используется вводное обучение новых сотрудников (не всегда). Используются элементы наставничества.	Планирование карьеры и профессионального развития (на основе оценки). Работа с кадровым резервом Разработка системы обучения на основе целей организации и подразделений, оценки персонала, предпочтений (потребностей) персонала и выявления «разрывов». Организация обмена опытом. Взаимодействие с тренинговыми компаниями.	Менеджер по персоналу или тренинг-менеджер, непосредственный руководитель сотрудника

Оптимизация набора, отбора и найма персонала заключается в проведении комплекса мер по переходу от существующего состояния к целевому. Это длительный процесс, который должен осуществляться менеджером по персоналу под контролем генерального директора организации.

Выделим первоочередные меры, которые должны быть приняты в организации по набору, отбору и найму персонала:

1. Введение в структуру организации должности менеджера по персоналу, найм соответствующего специалиста, документационное обеспечение круга его прав, полномочий и обязанностей.
2. Модернизация структуры проведения собеседования.
3. Улучшения бренда работодателя (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Первоочередные мероприятия по оптимизации набора, отбора и найма персонала в организации

Важность данных мероприятий, как первоочередных обусловлена выделенными проблемами.

Рассмотрим выделенные мероприятия подробно.

1. Найм менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу – это специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организации, управленческом, правом, учетно-документарном, педагогическом, социально–бытовом, психологическом, социологическом аспектах.

Менеджер по персоналу осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Менеджер по персоналу – это прежде всего консультант руководителей подразделений, который помогает решать вопросы, связанные с управлением людьми. Немаловажен тот факт, что менеджер по персоналу должен быть бизнес–партнером генерального директора. И тогда задача данного специалиста не только создавать благоприятный климат, но и содействовать наиболее успешной работе компании.

Квалификационные требования:

- высшее образование;
- опыт работы в составе службы управления персоналом не менее 3 лет.

Менеджер по персоналу должен знать и уметь применять:

- трудовое законодательство;
- кадровое делопроизводство;
- корпоративные процедуры по найму и переводу сотрудников на другие должности;
- корпоративные стандарты по разработке и актуализации кадровой управленческой документации.

Согласно мнению экспертов, большинство из высококлассных менеджеров по персоналу, имеющих опыт работы в крупных компаниях – это женщины 30–40 лет.

Обязанности менеджера по персоналу будут достаточно разнообразны. Сюда будут входить:

- кадровое делопроизводство;
- качественный подбор квалифицированного персонала, в том числе заключение договоров с рекрутинговыми компаниями, согласно запросам подразделений компании, планирование найма сотрудников;
- организация обучения и переподготовки сотрудников компании;
- начисление заработных плат и разработка компенсационных схем;
- оптимизация организационной структуры компании;

– формирование кадровой политики компании.

Заработная плата сотрудника составит 30 тыс. руб. Возможная должностная инструкция менеджера по персоналу приведена в приложении.

2. Модернизация структуры проведения собеседования.

Модернизация структуры проведения собеседования подразумевает создание системного и стандартизированного подхода к интервьюированию кандидатов, который помогает более точно и объективно оценить их навыки, опыт и культурную совместимость с организацией. Это может включать в себя разработку четких вопросов, использование оценочных шкал, а также внедрение новых форматов взаимодействия. Улучшение структуры необходимо для:

1. Объективности: стандартизированные процессы снижают риск субъективных решений, основанных на личных предпочтениях интервьюера.

2. Непредвзятости: уменьшается вероятность предвзятости и дискриминации, что способствует созданию более инклюзивного рабочего места.

3. Повышение качества подбора: улучшенная структура позволяет более точно оценивать информацию о кандидатах, что может привести к более взвешенному выбору.

4. Скорости и эффективности: стандартизированный процесс помогает ускорить временные рамки подбора персонала и делает его более предсказуемым.

5. Улучшения опыта кандидата: четкая и последовательная структура собеседования создает впечатление профессионализма и организованности, улучшая общие впечатления кандидатов от компании.

Модернизация структуры собеседования включает в себя обновление методов и подходов для более эффективной оценки кандидатов, повышения вовлеченности и получения более точных данных о навыках и личностных качествах. Вот основные направления и рекомендации для обновления структуры собеседования (рис 3.2)



Рис 3.2 – Рекомендации для обновления структуры собеседования

Разберем по подробнее каждую рекомендацию:

1. Шаблоны вопросов для собеседований.

Создание детализированных и стандартизованных вопросов для каждой позиции (например, для должностей начального уровня и для управленческих позиций).

2. Оценочные шкалы.

Разработка шкал для оценки ответов кандидатов по различным критериям (например, технология, поведенческие качества, навыки общения и т.д.).

3. Критерии оценки кандидатов.

Определение ключевых качеств и умений, необходимых для успешного выполнения обязанностей на данной позиции.

4. Отчеты по собеседованиям.

Шаблоны для структурированных отчетов о результатах собеседований, которые позволят анализировать выступления кандидатов и делать обоснованные решения.

Для внедрения предложенных рекомендаций необходимо выполнить определённые подготовительные и организационные мероприятия, которые представлены в таблице 3.4. Также чтобы внедрить предложенные рекомендации и мероприятия необходимо обеспечить соответствующую поддержку со стороны руководства.

Таблица 3.4

Мероприятия для внедрения рекомендаций

Мероприятия	Реализация
1.Проектирование собеседований	- Определение целей собеседования: выявление навыков, уровней опыта, культурной совместимости. - Создание базовых вопросов для каждой категории, а также ситуационных вопросов, которые позволяют понять, как кандидат будет действовать в реальных производственных ситуациях.
2.Обучения менеджера по персоналу	- Проведение обучающих семинаров и мастер-классов для HR и менеджеров по использованию структурированных собеседований. - Объяснение важности стандартов и единообразия в процессе собеседования.
3.Тестирование и внедрения	- Проведение пробных собеседований по новой методике в группе кандидатов, чтобы выявить возможные недостатки и неточности. - Оценка результатов и внесение возможных изменений в шаблоны и оценочные шкалы.

Предложенная модернизированная структура собеседования, основанной на методике структурированного подхода:

1. введение (5-10 минут):

- приветствие кандидата;
- краткое представление интервьюера и компании;
- описание формата собеседования и времени, отведенного на него;

2. общие вопросы (5-10 минут):

- расскажите о себе и своем карьерном пути;
- почему вы хотите работать в нашей компании?
- что вас заинтересовало в данной позиции?

3. профессиональный опыт (15-20 минут):

- вопросы о прошлом опыте работы;
- расскажите о вашем предыдущем опыте в этой сфере;
- каковы были ваши главные достижения на предыдущих местах работы?

4. компетенции и навыки (20-25 минут):

- поведенческие вопросы;

– приведите пример, когда вы столкнулись с трудной ситуацией на работе и как с ней справились;

– как вы работаете в команде? приведите пример успешного сотрудничества;

5. ситуационные вопросы:

– что бы вы сделали, если бы ваш проект не уложился в сроки?

– как вы реагируете на критику в адрес вашего проекта или идей?

6. культурная совместимость (10-15 минут):

– вопросы о ценностях и культурных аспектах;

– какие ключевые ценности для вас важны на работе?

– как вы справляетесь с конфликтами в команде или с начальством?

7. заключение (5-10 минут):

– вопросы от кандидата о компании, команде и должности;

– обсуждение следующих шагов в процессе отбора и информирование о том, когда кандидат может ожидать обратную связь;

8. финальное оценивание (по завершении собеседования):

– интервьюеры заполняют оценочные листы на основе стандартной шкалы, включая комментарии и конкретные примеры из собеседования;

– обсуждение результатов со всеми участниками, чтобы прийти к единому мнению о кандидате.

Для внедрение предложенной структуры собеседование потребуется:

– наличие опытных сотрудников, которые могут разработать шаблоны вопросов и оценочные шкалы (обычно это HR-специалисты и менеджеры по подбору);

– время для разработки и тестирования новых структур;

– финансовые ресурсы для проведения обучающих курсов, семинаров и тренингов.

Улучшение процесса собеседования включает в себя улучшение методов оценки кандидатов, внедрение новых технологий и подходов, а также создание более структурированного и целенаправленного процесса.

Модернизация структуры проведения собеседования позволяет создать более систематизированный, объективный и эффективный процесс подбора персонала. Это обеспечивает возможность лучше оценить навыки, опыт и культурную совместимость кандидатов. Реализация предложенной модели поможет не только повысить качество найма, но и улучшить общий опыт как кандидатов, так и сотрудников, ответственных за процесс подбора.

3. Улучшения бренда работодателя

Бренда работодателя – это неотъемлемая часть стратегического управления человеческими ресурсами, которая требует комплексного подхода и активного вовлечения всех уровней организации, в работе данная тема будет рассмотрена со стороны найма персонала.

Улучшения бренда работодателя подразумевает создание и поддержание позитивного имиджа и репутации компании как работодателя, который привлекает и удерживает талантливых сотрудников. Этот аспект управления брендом включает в себя формирование восприятия компании как идеального места работы, где ценятся сотрудники, их вклад и профессиональное развитие. Необходимость и цель улучшения бренда работодателя представлена в таблице 3.5

Таблица 3.5

Цель улучшения бренда работодателя

Цель	Расшифровка
1	2
Увеличение доверия	Позитивный имидж работодателя способствует доверию со стороны сотрудников, партнеров и клиентов, что может повысить общую производительность команды.
Успешное управление изменениями	Лидеры с сильным брендом могут легче внедрять изменения и новшества, поскольку их поддержка и авторитет играют решающую роль в преодолении сопротивления.

Привлечение талантов	Сильный имидж компании помогает привлекать высококвалифицированных специалистов
Повышение репутации компании	Бренд работодателя часто воздействует на восприятие о ней со стороны клиентов и партнеров.

Для реализации улучшения бренда работодателя необходимо:

1. Разработка личной стратегии бренда:

- определение личных ценностей и управленческого стиля;
- определение уникальных навыков и конкурентных преимуществ;

2. Создание видимости:

- активное участие на публичных мероприятиях, конференциях, семинарах для демонстрации экспертных знаний;
- публикация материалов (статей, блогов, интервью) о собственных взглядах на управление, стратегии и актуальные тренды в отрасли;

3. Работа с социальными сетями:

- актуализация профилей в профессиональных сетях;
- поддержка активного взаимодействия с подписчиками, обсуждение тем, связанных с карьерой и управлением;

4. Обратная связь и саморефлексия:

- регулярное получение обратной связи от сотрудников и коллег о личной эффективности;
- оценка сильных и слабых сторон собственного управления для определения областей для улучшения;

5. Нетворкинг:

- построение и поддержание профессиональных связей с другими лидерами в отрасли;
- участие в мероприятиях, таких как семинары, выставки и конференции.

Для улучшения бренда работодателя ООО «Глобал» была предложена создание страницы компании на сайте hh.ru и ведение социальных сетей компании, а также в дальнейшем партнерские публикации

Влияние визуальных элементов на аудиторию не менее важно, чем содержание. Они помогают быстрее передать информацию, вызывают мгновенные ассоциации и укрепляют эмоциональное восприятие.

Поэтому обновлённые страницы компаний в корпоративном стиле с привлекательным оформлением привлекают больше внимания — по результатам, их отклики увеличиваются примерно на 20%. Единый корпоративный дизайн способствует выделению среди конкурентов, помогает подчеркнуть ключевые аспекты и создать профессиональный имидж. Более 60% соискателей предпочитают информацию о работодателе, оформленную в едином стиле, так как считают такие компании более серьёзными и надёжными.

Социальные платформы предоставляют множество возможностей для взаимодействия с аудиторией: можно делиться информацией о сотрудниках, внутренних процессах или значимых событиях, а также публиковать эмоциональные моменты через фотографии и видео, собирать отзывы с помощью опросов и транслировать производственные процессы в реальном времени. Это, без сомнения, наиболее удобный и привычный способ для пользователей получать информацию по различным темам, включая карьерные возможности. Регулярное обновление контента в социальных сетях способствует формированию имиджа открытой компании, что облегчает установление доверительных отношений с аудиторией.

Для того чтобы не только информировать о жизни компании, но и побуждать отклики на вакансии, очень важно поддерживать HR-бренд через партнерские публикации. Наилучшим вариантом будет размещение таких материалов в тематических сообществах соцсетей, где собираются соискатели или представители профессиональных групп. К примеру, страница hh.ru «ВКонтакте» имеет почти 700 тысяч подписчиков, и ежедневно около 23 тысяч пользователей просматривают их публикации — эта аудитория может переходить на страницу компании.

Для реализации данных мероприятий необходимо

- обучение и развитие навыков: участвуйте в тренингах и мастер-классах по управленческим навыкам и личному брендингу;
- создание контента: публикация статьи, блоги и другие материалы, основанные профессиональных знаниях и опыте;
- регулярные проверки: установление ежеквартальных оценок для проверки прогресса и анализа отзывов;
- корректировка стратегии: в зависимости от полученных данных, вносить изменения в стратегию;
- постоянное обучение: обеспечение постоянного профессионального развития и получения новой информации для поддержания актуальности;
- поддержка коммуникаций: активное взаимодействие с командой, поиск новых возможностей для партнерств и коллабораций.

Улучшение бренда руководителя — это стратегический процесс, который требует времени и усилий, но, в конечном счете, может привести к значительным преимуществам как для самого руководителя, так и для всей организации. Систематический подход к внедрению улучшений, основанный на конкретных целях и действиях, обеспечит устойчивый успех.

3.3 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала

Результатом проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом будут являться две составляющие: экономическая и неэкономическая.

Неэкономическая:

1. Найм квалифицированных сотрудников: улучшение процесса отбора позволяет находить более квалифицированных и профессиональных кандидатов, что ведет к созданию более сильной команды.

2. Улучшение корпоративной культуры: эффективный набор сотрудников, подходящих по ценностям и культуре компании, способствует созданию более гармоничной рабочей атмосферы.

3. Повышение вовлеченности сотрудников: профессионально подобранные сотрудники демонстрируют большее желание работать и развиваться внутри компании, что положительно сказывается на моральном состоянии команды.

4. Улучшение имиджа компании: позитивный опыт кандидатов в процессе найма формирует положительный имидж компании на рынке труда, что, в свою очередь, помогает привлекать других талантливых специалистов.

5. Увеличение адаптационной стабильности: успешная программа адаптации новых сотрудников уменьшает стресс при вхождении в новую команду и повышает вероятность долгосрочного сотрудничества.

6. Изменение отношения к управлению: внедрение новых подходов к набору и отбору может привести к более современным и прогрессивным методам управления, что повышает общую культуру управления в компании.

Экономическая эффективность проекта введения должности менеджера по персоналу может быть оценена следующим образом.

Основную работу по управлению персоналом в компании в настоящий момент осуществляет директор предприятия. При этом он тратит на это до 10% своего времени. Доля директора в доходах организации по его собственной оценке составляет 15%. Введение должности менеджера по персоналу не только позволит начать оптимизацию системы управления персоналом ООО «Глобал»», но и позволит директору сэкономить время, которое он тратит на организацию управления персоналом и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Годовая экономия времени (годовой фонд рабочего времени директора – 1920 часов) генерального директора вследствие введения должности менеджера по персоналу составит:

$$1920 \text{ ч.} \times 0,10 = 192 \text{ ч.}$$

Доход, приносимый директором за год:

$$36238 \text{ тыс. руб.} \times 0,15 = 5435,7 \text{ тыс. руб.}$$

Доход, приносимый директором за один час работы:

$$5435,7 \text{ тыс. руб.} / 1920 = 2,831 \text{ тыс. руб./ч.}$$

Тогда дополнительный доход, который принесет генеральный директор в случае введения должности менеджера по персоналу составит:

$$2,831 \text{ руб./ч.} \times 192 \text{ ч.} = 543,57 \text{ тыс. руб.}$$

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы менеджера по персоналу (30000 руб.) и налога на нее. Они составят:

$$30 \text{ тыс. руб.} \times 12 \text{ мес.} + 30 \text{ тыс. руб.} \times 0,14 \times 12 = 360 \text{ тыс. руб.} + 50,4 \text{ тыс. руб.} = 410,4 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность введения должности менеджера по персоналу определяется на основе индекса доходности инвестиций – отношения суммарного дохода к суммарным затратам:

$$543,57 \text{ тыс. руб.} / 410,4 \text{ тыс. руб.} = 1,33.$$

Поскольку доходность выше 1, то введение должности менеджера по персоналу является экономически выгодным. Дополнительный доход от деятельности генерального директора превысит затраты на введение должности менеджера по персоналу.

С целью повышения производительности труда в организации внедряется модернизированная структура собеседования кандидатов, призванная повысить привлечение наиболее подходящих кандидатов - будущих сотрудников в достижении конкретных целей, таких как увеличение объемов продаж и эффективная работа с клиентами.

Для оценки потенциального роста производительности труда был использован метод экспертных оценок. Этот метод предполагает анализ субъективных прогнозов специалистов предприятия, в данном случае – генерального директора, директора по экономике и директора по маркетингу и сбыту. (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Прогноз роста производительности труда при внедрении мероприятий

Специалисты	Прогноз прироста производительности труда, %
Генеральный директор	22%
Коммерческий директор	28%
Директор по маркетингу и сбыту	24%
Принятое значение (среднее арифметическое)	25%

По прогнозу специалистов предприятия прирост производительности труда составит 25%. Соответственно, среднегодовая выработка на одного работника возрастет:

$$ПТ = 890,86 \times 125\% = 1113,57 \text{ (тыс.руб./чел)}$$

При увеличении численности персонала предприятия на одну должностную единицу, рост выручки в планируемый год составит:

$$В = 1113,57 \times 49 = 54565,2 \text{ тыс. руб.}$$

На рисунке 3.4 представлен рост выручки в динамике.

Выручка предприятия не только значительно возрастет – она будет расти более высокими темпами, чем это наблюдалось в предыдущие годы (рис. 3.5).

Таким образом, реализация предложенных мероприятий даст значительный социальный и экономический эффекты.

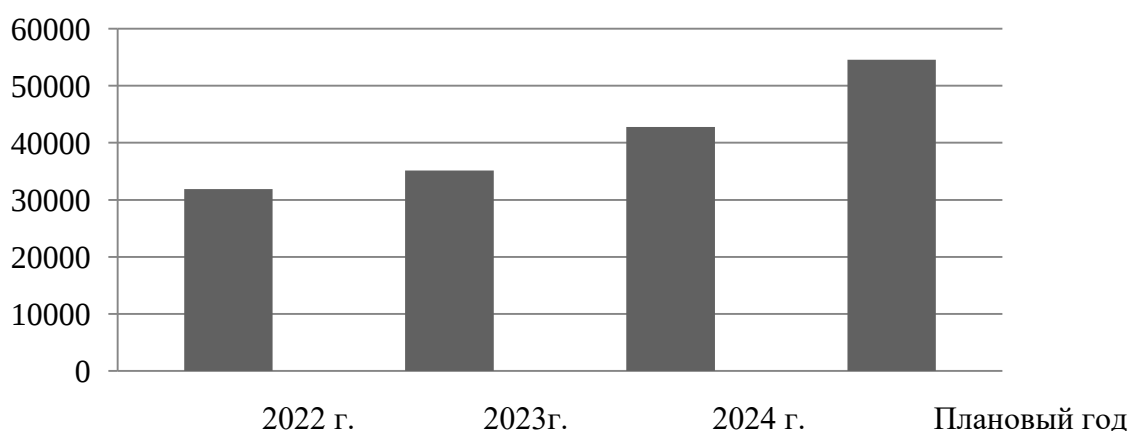


Рис. 3.4 – Изменение объема товарооборота при оптимизации системы управления персоналом, тыс. руб.

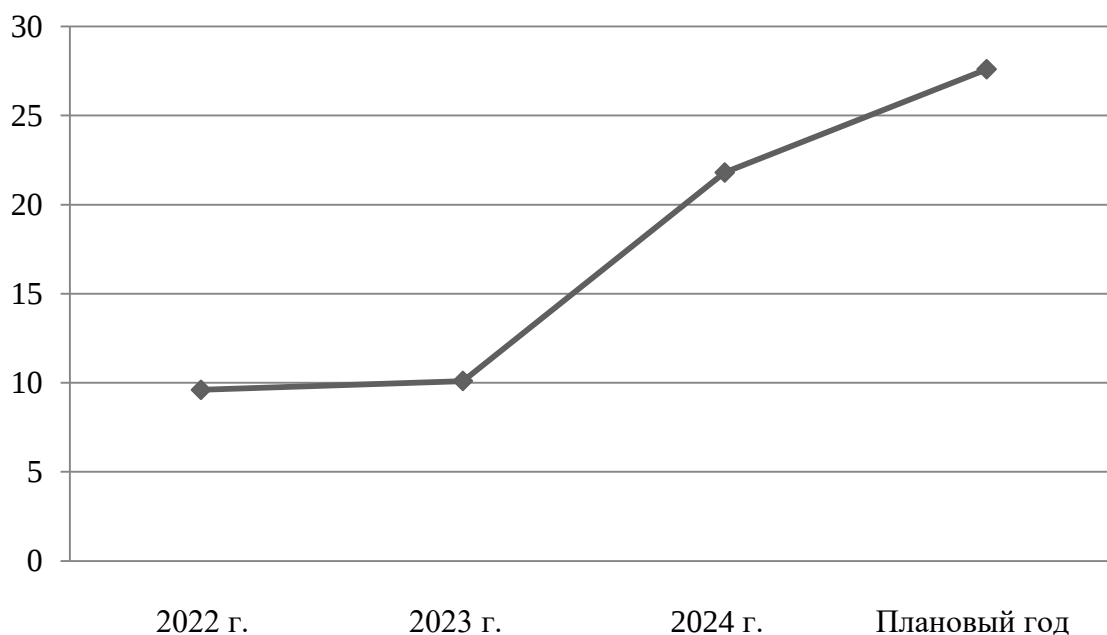


Рис. 3.5 – Изменение темпов прироста выручки предприятия, %

Первоочередной мерой для совершенствования набора, отбора и найма персонала должен стать найм менеджера по персоналу, который не только освободит директора от непрофильных обязанностей, но и станет руководителем и инициатором всего процесса изменения системы управления персоналом. Улучшение структуры собеседования и бренда руководителя происходить под руководством менеджера по персоналу и может протекать одновременно.

Также следует учитывать, что успешное внедрение мероприятий по совершенствованию найма и отбора требует активного участия руководства компании и всех заинтересованных сторон. Создание команды, ответственной за реализацию изменений, позволит обеспечить более эффективное взаимодействие между различными подразделениями и повысить уровень ответственности за результаты. Важно, чтобы все сотрудники компании понимали значимость этих изменений и были готовы к их поддержке. Для этого можно организовать специальные тренинги и семинары, на которых будут обсуждаться ключевые аспекты новых подходов к найму и отбору персонала.

В заключение, оценка предложенных мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала в компании ООО "Глобал" демонстрирует, что внедрение современных методов и инструментов может значительно улучшить эффективность кадровых процессов. Создание системы оценки компетенций, улучшение процесса рекрутмента, формирование позитивного опыта для кандидатов, внедрение программы адаптации новых сотрудников и активное участие руководства – все эти мероприятия направлены на создание более эффективной и гармоничной системы управления человеческими ресурсами. Реализация этих рекомендаций позволит компании не только привлечь и удержать талантливых специалистов, но и повысить свою конкурентоспособность на рынке, что является ключевым фактором для достижения успеха в современном бизнесе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении данной работы на тему «Совершенствование набора, отбора и найма персонала в фирме ООО "Глобал"» следует подвести итог проведенному исследованию, обобщить выводы и акцентировать внимание на значимости внедрения предложенных рекомендаций для повышения эффективности работы компании. В процессе работы были решены следующие задачи

- рассмотреть теоретические основы набора, отбора и найма персонала;
- рассмотреть способы оценки эффективности системы управления персоналом;
- дать общую характеристику ООО «Глобал»;
- провести бизнес–анализ деятельности ООО «Глобал»;
- провести анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала в ООО «Глобал»;
- провести оценку эффективности мероприятий.

Также были рассмотрены три ключевых аспекта, которые играют важную роль в формировании успешной стратегии управления человеческими ресурсами: внедрение современных технологий в процесс рекрутинга, разработка комплекса мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала, а также оценка предложенных мероприятий.

Основная цель ООО «Глобал» – максимизация прибыли путем удовлетворения потребностей как участников компании, так и населения в целом.

Несмотря на некоторое снижение показателей эффективности в последние два года, ООО «Глобал» сохраняет финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе, имеет прочные связи с поставщиками, демонстрирует стабильный рост товарооборота и расширяет свою долю на

рынке. Это создает благоприятные условия для устранения существующих недостатков, повышения прибыльности и платежеспособности, а также реализации стратегии развития, направленной на укрепление и расширение бизнеса. Для достижения этих целей необходимо повысить эффективность управления, что напрямую связано с улучшением работы персонала.

В первую очередь, внедрение современных технологий в процесс рекрутинга стало важнейшим шагом на пути к оптимизации данного процесса. В условиях быстроменяющегося рынка труда компании сталкиваются с необходимостью адаптироваться к новым условиям, и использование технологий становится неотъемлемой частью этого процесса. Применение автоматизированных систем для обработки резюме, использование алгоритмов для оценки кандидатов, а также внедрение платформ для онлайн-интервью позволяют значительно сократить время на поиск и отбор подходящих специалистов. Эти технологии не только ускоряют процесс, но и повышают его качество, позволяя более точно соответствовать требованиям компании и ожиданиям кандидатов.

Следующим важным аспектом, который был рассмотрен в данной работе, является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала. Была разработана целевая модель системы управления персоналом, описывающая текущее и желаемое состояние. Переход к целевому состоянию – это долгосрочный процесс, требующий времени. Предложены конкретные меры, в том числе: введение должности менеджера по персоналу, модернизация структуры проведения собеседований и улучшения бренда работодателя.

Кроме того, в рамках исследования была проведена оценка предложенных мероприятий по совершенствованию найма, отбора и подбора персонала. Оценка эффективности внедряемых мероприятий является ключевым этапом, позволяющим определить их актуальность и целесообразность.

Результаты совершенствования набора, отбора и найма персонала ООО

«Глобал» включают как экономические, так и неэкономические выгоды.

Неэкономические выгоды включают найм квалифицированных сотрудников, улучшение корпоративной культуры, повышение вовлеченности сотрудников, улучшение имиджа компании, увеличение адаптационной стабильности.

Экономические выгоды выражаются в увеличении темпов роста выручки и производительности труда организации.

В целом, проведенное исследование подтверждает, что совершенствование процессов найма, отбора и подбора персонала является важной задачей для компании ООО «Глобал». Внедрение современных технологий, разработка комплексного подхода к подбору кадров и регулярная оценка эффективности мероприятий позволят значительно повысить конкурентоспособность компании на рынке труда. Важно отметить, что успешная реализация предложенных рекомендаций требует не только технических средств, но и изменения в корпоративной культуре, готовности сотрудников к новым методам работы и активного участия руководства в процессе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. М-во финансов. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) : приказ М-ва финансов Рос. Федерации № 43н : [от 06 июля 1999 г. : в ред. Приказа Минфина РФ от 08.11.2010 г. № 142н]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть. (дата обращения: 29.04.2025).
2. Российская Федерация. М-во финансов. О формах бухгалтерской отчетности организаций : приказ М-ва финансов Рос. Федерации № 66н : [от 02 июля 2010 г. : в ред. Приказа Минфина РФ от 19.04.2019 г. № 61н]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть. (дата обращения: 29.04.2025).
3. Адамайтис, Л. А. Анализ финансовой отчетности: практикум : учебное пособие для студ. вузов / Л. А. Адамайтис. – Москва : КноРус, 2017 (дата обращения: 29.04.2025).
4. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / И. Т. Балабанов. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Финансы и статистика, 2018 – 512 с. (дата обращения: 29.04.2025).
5. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560904> (дата обращения: 29.04.2025).
6. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559881> (дата обращения: 29.04.2025).

7. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебник для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14616-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567811> (дата обращения: 29.04.2025)

8. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебник для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 169 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19674-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556886> (дата обращения: 14.05.2025).

9. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебник для среднего профессионального образования / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 321 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15108-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567814> (дата обращения: 14.05.2025).

10. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562320> (дата обращения: 14.05.2025).

11. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567657> (дата обращения: 14.05.2025).

12. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567090> (дата обращения: 14.05.2025).

13. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 275 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20405-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560272> (дата обращения: 20.05.2025).

14. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. П. Карасев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21300-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569589> (дата обращения: 20.05.2025).

15. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567626> (дата обращения: 20.05.2025).

16. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561198> (дата обращения: 24.05.2025).

17. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18205-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559975> (дата обращения: 24.05.2025).

18. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом : учебно-практическое пособие для вузов / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 325 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02299-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561993> (дата обращения: 20.05.2025).

19. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента : учебник для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08338-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562889> (дата обращения: 20.05.2025).

20. Экономика труда и управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17017-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568583> (дата обращения: 20.05.2025).

21. Абчук, В. А. Менеджмент: прикладные аспекты : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17081-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562108> (дата обращения: 24.05.2025).

22. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 233 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16853-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565320> (дата обращения: 24.05.2025).

23. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561282> (дата обращения: 10.06.2025).

24. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19878-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557274> (дата обращения: 24.06.2025).

25. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 508 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16698-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560492> (дата обращения: 24.06.2025).

26. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560300> (дата обращения: 24.06.2025).

27. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560300> (дата обращения: 24.06.2025).

28. Шубаева, В. Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании : учебник и практикум для вузов / В. Г. Шубаева, П. Д. Шимко ; под научной редакцией И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 581 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14469-7. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567781> (дата обращения: 24.06.2025).

29. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17986-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562139> (дата обращения: 10.06.2025).

30. Пономарёва, Е. А. Бренд-менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. А. Пономарёва. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9046-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560615> (дата обращения: 10.06.2025).

31. Хворостяная, А. С. Стратегический бренд-менеджмент : учебник для вузов / А. С. Хворостяная. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19360-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569111> (дата обращения: 10.06.2025).

Бухгалтерский баланс

ИНН 5406657131
КПП 540201001Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2024 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	118	168	243
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	118	168	243
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	17 440	15 644	15 350
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	17	227
	Дебиторская задолженность	1230	37 365	29 711	34 816
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	27	106	276
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	54 832	45 478	50 669
	БАЛАНС	1600	54 950	45 646	50 912

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 544	1 581	3 096
	Итого по разделу III	1300	1 554	1 591	3 106
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	53 396	44 055	47 806
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	53 396	44 055	47 806
	БАЛАНС	1700	54 950	45 646	50 912

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРУ ПО НАЙМУ И ОТБОРУ ПЕРСОНАЛУ

УТВЕРЖДАЮ

_____ наименование организации ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ _____ № _____ _____ место составления	_____ наименование должности руководителя организации _____ подпись расшифровка подписи _____ дата
--	---

МЕНЕДЖЕРУ ПО НАЙМУ И ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Менеджер по найму и отбору персонала относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом руководителя организации по представлению _____.

1.2. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности "Менеджмент, управление человеческими ресурсами" и стаж работы по соответствующему направлению менеджмента не менее 3 лет либо высшее профессиональное образование, специальную подготовку в области менеджмента, стаж работы по соответствующему направлению менеджмента не менее 5 лет.

1.3. В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:

- законодательными и нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия;
- уставом организации;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями руководителя организации (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

1.4. Менеджер по персоналу должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;
- законодательство о труде;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- методы и организацию менеджмента;
- основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и их кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- этику делового общения;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- правила и нормы охраны труда.

1.5. Во время отсутствия менеджера по персоналу его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

II. ФУНКЦИИ

На менеджера по персоналу возлагаются следующие функции:

- 2.1. Организация работы с персоналом.
- 2.2. Комплектование предприятия работниками необходимых профессий.
- 2.3. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.
- 2.4. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства в работе с персоналом.
- 2.5. Методическая помощь руководителям подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.
- 2.6. Организация здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу обязан:

- 3.1. Организовывать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.
- 3.2. Обеспечивать укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.
- 3.3. Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
- 3.4. Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.
- 3.5. Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.
- 3.6. Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.
- 3.7. Организовывать проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.
- 3.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвовать в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.
- 3.9. Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.
- 3.10. Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.
- 3.11. Принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.
- 3.12. Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.
- 3.13. Осуществлять руководство подчиненными сотрудниками.

IV. ПРАВА

Менеджер по персоналу имеет право:

- 4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.
- 4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия по вопросам, связанным с управлением персоналом.
- 4.3. Сообщать непосредственному руководителю о выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках и вносить предложения по их устранению.
- 4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия, получать информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.
- 4.6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ (СВЯЗИ ПО ДОЛЖНОСТИ)

5.1. Менеджер по персоналу подчиняется _____

5.2. Менеджер по персоналу взаимодействует по вопросам, входящим в его компетенцию, с работниками следующих структурных подразделений организации:

- с _____
получает:

представляет: _____

- с _____

получает:

представляет:

VI. ОЦЕНКА РАБОТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

6.1. Работу менеджера по персоналу оценивает непосредственный руководитель (иное должностное лицо).

6.2. Менеджер по персоналу несет ответственность:

6.2.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь.

6.2.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

6.2.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

Наименование должности
руководителя структурного
подразделения

подпись

расшифровка подписи

С инструкцией ознакомлен

подпись

расшифровка подписи

дата

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Фатуллаевой Рены Хабиль кызы группы 121-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование набора, отбора и найма персонала в ООО «Глобал»

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 83 страницах, содержит приложение(ия) на 4 страницах.

1. Актуальность и значимость темы персонал – важнейший ресурс любой организации, необходимый для достижения ее целей. Сотрудники – это главное богатство, которое нужно ценить, развивать и использовать для победы в конкурентной борьбе. Управление персоналом, или HR-менеджмент, – это целенаправленная деятельность руководства и специалистов, включающая разработку кадровой политики, стратегий и методов управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы являются основой современной экономики

2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

4. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 40 литературных источника

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

6. Положительные стороны работы изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в

ООО «Глобал»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Глобал»

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы замечаний по выпускной квалификационной работе не выявлено

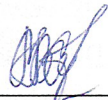
9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированные в процессе работы над ВКР ОК, ОПК и ПК оцениваются как выше среднего

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Сербинович Вера Владимировна, доцент кафедры Менеджмента

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« _____ » _____ 20 ____ г.


(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы _____

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Тамаринской Рины Евгеньевны

(Ф.И.О. полностью)

группы 121М

на тему Совершенствование набора, отбора и кадра персонала в ООО "Глобус"

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 83
страницах, содержит приложение(ия) на 4 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы персонал - важнейший ресурс любой организации, необходимый для достижения её целей. Совершенствование это сложная задача, которая предполагает разработку и использование для победы в конкурентной борьбе
2. Логическая последовательность данный проект вносится в конкретный организационный
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны
4. Полнота проработки литературных источников для написания данного проекта было использовано 40 литературных источников
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе
6. Положительные стороны работы представлены основные аспекты управления персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО "Глобус"; также проанализированы методы управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО "Глобус"
7. Недостатки работы замечаний по внешней оформлению работы не выявлено

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированными в

процессе работы над ВКР ОК, ОПК и ПК оцениваются как выше среднего

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику модернизацию

структуры проведения отработки, усиление бригады преподавателями и ведение в структуре
определенной должности ассистента по персоналу.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает

(оценка прописью)

присвоения квалификации¹ бакалавр

Рецензент выпускной квалификационной работы

Нардешев Дмитрий Александрович, генеральный директор ООО "Сим Сим"

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 30 » 06 2025 г.



(подпись рецензента)

¹ Прописывается при условии положительной оценки

Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса,
управления и психологии»

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в электронно-библиотечной системе
Znanium.com

Автор работы	Фатуллаева Рена Хабиль кызы
Подразделение	Экономический факультет
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	Совершенствование набора, отбора и найма персонала в компании ООО «Глобал»
Название файла	Совершенствование набора, отбора и найма персонала в компании ООО «Глобал».doc
Процент заимствования	10,64%
Процент оригинальности	89,36%
Дата проверки	21.06.2025
Работу проверил	Яковлева Екатерина Андреевна
Подпись ответственного	

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Татаришвили Рона Яковлевна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 121-М экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Секретируемость на уровне отбора и контроля персонала
ООО Тимор

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«20» 06 2025 г.

(подпись)

