

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра материаловедения, технологии
и управления качеством

**ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДИРЕКТ КРЕДИТ ЦЕНТР»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 5001 группы
направления 27.03.02 «Управление качеством»
института физики

Батусовой Валерии Михайловны

Научный руководитель,
старший преподаватель

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Е.Н. Дубовская

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой,
д.ф.-м.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

С.Б. Вениг

инициалы, фамилия

Саратов 2024

Введение. В условиях текущего дефицита кадров во многих отраслях, основной функцией управления персоналом становится подбор подходящих сотрудников, что является ключевым фактором обеспечения конкурентных преимуществ организации. Такая ситуация на рынке труда привела к возникновению повышенных требований к профессиональным, социальным и психологическим качествам соискателей, которые стали основными критериями при проведении отбора и найма новых специалистов.

Сегодня необходимо не только выявить высококомпетентного профессионала, но и найти идеальное сочетание его личностных черт, которые позволят успешно интегрироваться в коллектив и разделять стратегические цели компании. Чем органичнее функционирует коллектив, тем более эффективно и конкурентоспособно работает компания. В связи с этим отбор кадров всегда проводился максимально тщательно, но ранее HR-специалисты фокусировались на оценке качеств потенциальных кандидатов, которые обращались по собственной инициативе.

Однако в настоящее время видится переход к активным методам привлечения кандидатов, нацеленных на увеличение числа потенциальных соискателей на вакантные должности, чтобы выбрать наилучшего кандидата, удовлетворяющего всем требованиям. На сегодняшний день, вопрос подбора сотрудников стал настолько острым, что неправильный выбор соискателя, лишенного необходимых навыков и квалификации, может привести к серьезным временным и финансовым потерям для компании.

Это, в свою очередь, негативно сказывается на конкурентоспособности организации. В связи с этим, организации сталкиваются с неотложной потребностью разработки максимально эффективных процедур поиска, отбора и найма персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических и практических аспектов системы подбора персонала в организации и разработка предложений по ее совершенствованию.

На основе поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические методы и аспекты процесса подбора персонала;
- выявить основные принципы и критерии подбора;
- описать возможные этапы системы подбора;
- характеризовать источники и методы привлечения кандидатов, раскрыть суть методов отбора;
- проанализировать существующую систему подбора в организации ООО «Директ Кредит Центр»;
- разработать предложения по улучшению системы подбора персонала;
- оценить эффективность использования этих предложений в ООО «Директ Кредит Центр».

Дипломная работа занимает 48 страницы, имеет 10 рисунков и 13 таблиц.

Обзор составлен по 20 информационным источникам, приложение А и приложение Б.

Во введение рассматривается актуальность работы, устанавливается цель и выдвигаются задачи для достижения поставленной цели.

Первый раздел представляет собой теоретическое понятие подбора персонала, рассмотрены принципы, критерии и этапы системы подбора, описаны методы отбора кандидатов на вакантную должность.

Во втором разделе работы дана характеристика компании ООО «Директ Кредит Центр», проанализирована система подбора персонала, а так же проведена оценка зрелости системы подбора персонала компании.

В третьем разделе работы даны практические предложения совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Директ Кредит Центр» и проанализирована эффективность данных предложений.

Основное содержание работы

Теоретические аспекты исследования подбора персонала.

В любой системе управления персоналом первым этапом является подбор персонала. Большое количество ученых изучали его, так как он является первым этапом в системе управления персоналом.

Таким образом, определение значения термина для подбора персонала может быть представлено у разных авторов:

В научных работах Д.А. Спивака можно найти такое определение: «Подготовка персонала предполагает разработку, реализацию программ по привлечению персонала, отбору персонала, приемочных приемов и периода испытания, опирающихся на научно разработанные требования к рабочему месту как к профессиональному, так и к личности» [1].

Александр Петрович Егоршин, ректор НИИ Менеджмента и Бизнеса Нижегородской области, написал, что поиск персонала – это процесс выбора подходящих кандидатов на вакантную работу, учитывая имеющийся резерв кадров на рынке труда, а также на предприятиях. Подбор кадров включает в себя следующие компоненты: расчёт потребностей в кадрах работников и сотрудников; модель рабочего места; профессиональный набор кадров; формирование кадрового резерва»

Рассмотрев выше перечисленные понятнее, можно сформировать общее определение подбора персонала:

Подбор персонала – это комплекс действий, которые проводят в организациях с целью активного поиска, привлечения и выбора, соответствующих критериям и требованиям кандидатов для открытых должностей [2].

Основным принципом подбора и распределения персонала в организациях является рациональное применение профессионального и карьерного потенциала специалиста. Для того, чтобы подобрать качественный персонал, который соответствовал требованиям организации, необходимо использование комплексное решение. Для эффективного включения системы

подбора персонала в процесс управления организацией, следует выполнить следующие условия:

1. Планирование кадровой политики компании, которая соответствует стратегическим целям. Это позволит систематически совершенствовать кадровый состав организации.

2. Обеспечение альтернативности и привлечение на каждую вакансию наибольшего числа соискателей.

3. Учет профессиональной квалификации кандидата и его способности вписаться в культурно-социальную жизнь организации. Важно найти баланс между профессиональными навыками и социальной адаптацией, чтобы избежать проблем на рабочем месте.

4. Соблюдение требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода к каждому кандидату и претенденту на вакансию.

5. Ориентация на сильные стороны кандидата при отборе, а не на его слабости. Важно найти наиболее подходящих кандидатов для конкретной вакансии и пересмотреть требования, если несколько кандидатов не соответствуют им.

6. Отказываться от приема новых сотрудников, если в компании нет потребности в них, независимо от их квалификации и личных качеств.

7. Организация поиска кандидатов, отвечающих определенным требованиям к работе (образование, опыт, компетентность, состояние здоровья и т.д.).

8. Ориентация на кадры с максимальной квалификацией, но не выше требуемого уровня для конкретной должности.

Исполнение этих условий поможет эффективно включить систему подбора персонала в процесс управления организацией и обеспечить эффективность кадровой политики.

Поэтому, необходимо определить наиболее важные критерии для успешного подбора и найма кандидатов на определенную должность.

Конкретные критерии могут варьироваться в зависимости от требований и особенностей конкретной должности или компании. Важно сформулировать критерии подбора, которые наиболее точно отражают потребности и цели организации.

Процесс подбора персонала представляет собой систему, которая включает в себя несколько подсистем, в том числе: поиск, отбор и прием на работу [3].

Основные этапы, из которых может состоять процесс подбора персонала [4]:

1. Определение потребности в персонале.
2. Разработка профиля требований к вакансии начинается с составления заявки руководителем структурного подразделения на поиск кандидатов.
3. Процесс поиска кандидатов начинается после формирования профиля вакансии.
4. После этого следует предварительная отборочная беседа (телефонное интервью).
5. Заполнение анкеты.
6. Собеседование.
7. Тестирование.
8. Сбор рекомендаций с предыдущих мест работы.
9. Медицинский осмотр (если он необходим в связи со спецификой работы).
10. Принятие решения о приеме.

При ситуациях, когда компании необходим новый сотрудник, возникают два вопроса – где найти потенциального кандидата и как информировать соискателей о наличии вакансии.

Источники по привлечению персонала могут быть разделены на внутренние и внешние.

1. Внутренние источники.

2. Внешние источники.

Есть различные способы и методы привлечения кандидата, например, внутренние источники характерны:

- Повышение в должности;
- Оповещение вакантной должности на внутренних ресурсах;
- Ротация;
- Конкурсы внутри подразделений;
- Совмещение должностей и другие.

Кроме того, количество методик для источников внешнего источника ограничивается только фантазией HR сотрудников. Благодаря инновациям в информационных технологиях стало возможным поиск и информирование огромного количества кандидатов с небольшими затратами [5].

Также важно понимать, что система подбора персонала является лишь начальным этапом в управлении персоналом. Дальнейшие процессы, такие как адаптация, обучение и развитие, также необходимы, чтобы эффективно использовать потенциал и таланты нанятых сотрудников. Все эти процессы должны быть взаимосвязаны и направлены на создание сильной и эффективной команды.

Таким образом, система подбора персонала играет важную роль в области управления персоналом, и каждая организация должна разработать свою собственную систему, учитывая свои специфические потребности и условия.

Анализ системы подбора персонала в организации ООО «Директ Кредит Центр».

Компания ООО «Директ Кредит Центр» – передовой лидер в области комплексного POS-кредитования – от интеграции готового продукта до разработки и внедрения кастомизированных процессов и IT решений по кредитованию.

Цель компании - сделать процесс POS-кредитования быстрым удобным и понятным для клиента в любом канале продаж – оффлайн рознице, онлайн - на сайте магазина или на мобильном устройстве, одновременно давая

возможность ритейлеру управлять эффективностью процесса продаж. Руководителем ООО «Директ Кредит Центр» является Гарифуллин Олег Владиславович.

В организации имеется отдел подбора линейного персонала.

Массовый (линейный) подбор персонала – это запланированный процесс, который включает в себя поиск и выбор большого количества кандидатов для одинаковых вакансий, и их поиск

Организационная структура [6] управления персоналом ООО «Директ Кредит» является линейной. Основой линейной организационной структуры является принцип единства распределения поручений. На рисунке 1 отображена структура отдела подбора персонала компании ООО «Директ Кредит Центр».

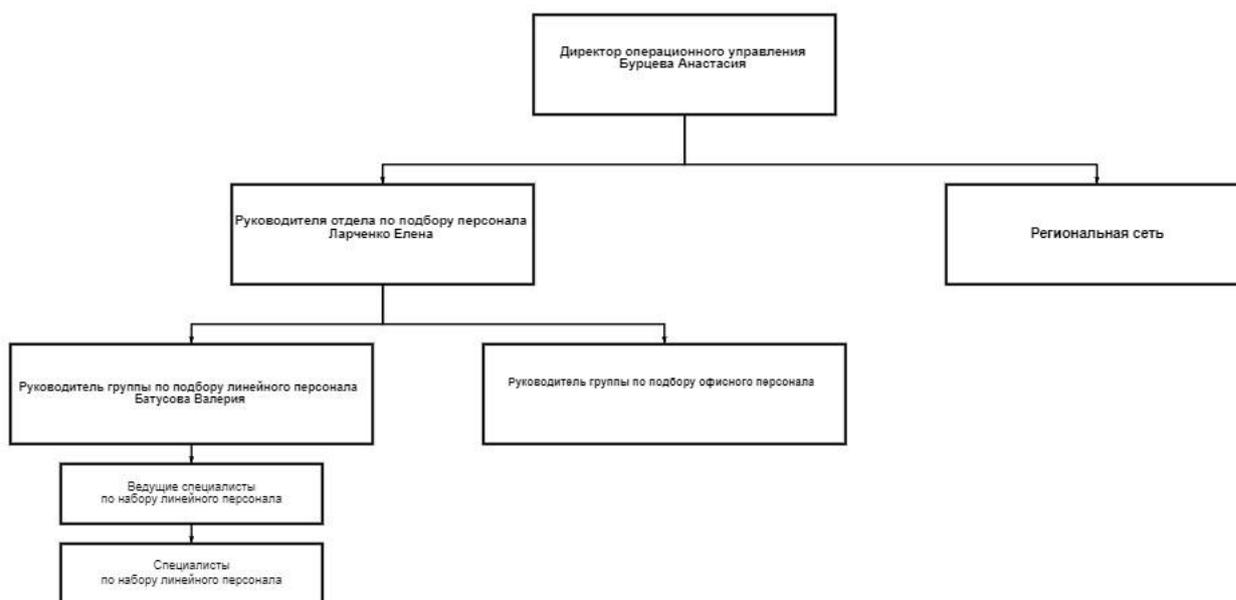


Рисунок 1 – Структура отдела по подбору персонала
ООО «Директ Кредит Центр»

Отдел подбора персонала в организации довольно большой, во главе которого стоит директор операционного управления, который несет ответственность за управление ежедневной операционной деятельностью компании, обеспечивая эффективность бизнес-процессов и достижение стратегических целей организации [7]. Модель бизнес-процесса «Подобрать и нанять сотрудника» в нотации BPMN [8] представлена на рисунке 2.

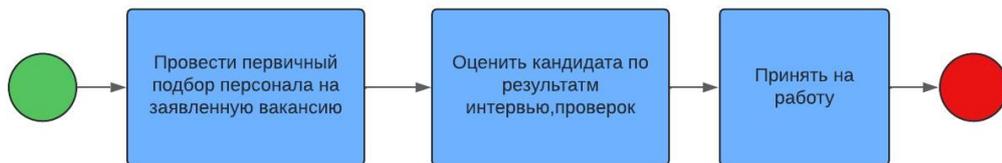


Рисунок 2 – Подпроцессы процесса «Подобрать и нанять сотрудника» в нотации BPMN

Границы подпроцесса «Провести первичный подбор персонала на заявленную вакансию»: вход – появление в организации вакансии в одном из подразделений, выход – список потенциальных претендентов на вакансию для организации личных собеседований и интервью в компании.

Границы подпроцесса «Оценить кандидата по результатам интервью, проверок»: вход – приглашение кандидата на собеседование, выход – положительное/отрицательное решение о приеме на работу (в случае положительного решения – личное заявление кандидата о приеме на работу, подписанное руководителем подразделения).

Границы подпроцесса «Принять на работу»: вход – подписанное заявление о приеме на работу, выход – вводный инструктаж по охране труда.

Рассмотрим первый подпроцесс. Со стороны организации в нем участвуют: Региональная сеть, в которой появилась вакансия, руководитель отдела подбора персонала, руководитель группы линейного подбора специалисты по набору линейного персонала.

Оценка зрелости системы подбора персонала.

Оценка зрелости системы подбора сотрудники включает в себя ряд критериев, которые помогают определить, насколько качественно и эффективно компания ведёт процесс отбора кандидатов [9]. В таблице 1 отображены уровни зрелости системы.

Таблица 1 – Уровни зрелости

Уровень	Наименование	Описание
1	Начальный (1-19 баллов)	Процесс системы подбора персонала не определен и не стандартизирован.
2	Повторяемый(20-49баллов)	Процесс системы подбора персонала частично определен, но не последовательно внедряется во всей организации.
3	Определяемый (50-69 баллов)	Процесс системы подбора персонала полностью определен и стандартизирован, а также последовательно внедряется во всей организации.
4	Управляемый (70-99 баллов)	Весь процесс системы подбора персонала полностью измеряются и контролируются. Но требуются корректирующие действия по усовершенствованию.
5	Оптимизированный (100-140 баллов)	Организация непрерывно улучшает свои процессы подбора персонала на основе данных и инноваций. Создана культура непрерывного обучения и совершенствования.

Таблица 2 – Оценка критериев

Оценка	Описание
1	Не используется
2	На этапе обсуждения для реализации
3	Применяется в редких случаях, по согласованию
4	Частичное пользование
5	Используется в полном объеме и на регулярной основе

В таблице 2 отображены оценки критериев, которые помогут произвести оценку зрелости системы подбора персонала в компании «Директ Кредит Центр» будут рассматриваться следующие критерии [10]:

1. Структурированный процесс подбора персонала включает следующие этапы:
2. Технологии в системе подбора персонала:
3. Стандартизация процесса подбора персонала:
4. Измерение эффективности процесса подбора персонала:
5. Обучение и развитие персонала:

Эти подразделы отображены в таблице 3, они позволят осуществить более детальную оценку различных аспектов бизнес-процесса подбора персонала и определить области для улучшения [11].

Таблица 3 – Подразделы для оценки системы подбора персонала

№	Наименование	Вес
1	Структурированность процесса	0,2
2	Использование технологий	0,2
3	Стандартизация процесса	0,2
4	Измерение эффективности	0,2
5	Обучение и развитие персонала	0,2
	Всего	1

Исходя из данных, представленных в таблице 4, компания ООО «Директ Кредит Центр» набрала 99 баллов. Данное количество баллов соответствует 4 уровню зрелости. Система подбора персонала в компании является управляемым, то есть весь процесс системы подбора персонала полностью измеряются и контролируются, но требуются корректирующие действия.

Таблица 4 – Итоговые оценки подразделов системы подбора персонала

Раздел 1	Раздел 2	Раздел 3	Раздел 4	Раздел 5	Итог
27	17	24	20	11	99

Предложение по совершенствованию системы подбора персонала ООО «Директ Кредит Центр».

Система подбора персонала является одним из важных процессов, влияющим на эффективность и развитие организации. Проведенный анализ показал, что в ООО «Директ Кредит Центр» имеются проблемные места, в которых необходимо внести корректировки для усовершенствования [12] процесса подбора персонала.

В качестве корректирующих действия для совершенствования системы подбора персонала организации ООО «Директ Кредит Центр» необходимо:

- 1) Внедрить технологию автоматизации подбора персонала.

Автоматизация подбора персонала предлагает множество преимуществ для оптимизации процесса подбора:

- Экономия времени и ресурсов.
 - Улучшение аналитики и отчетности работы отдела.
- 2) Обучать и развивать персонал отдела подбора персонала.

Повысить эффективность работы специалистов отдела, ведь когда сотрудники обучены, они работают более продуктивно, совершают меньше ошибок. Главные преимущества:

- Повышение качества кандидатов. Обученные рекрутеры более опытны в поиске, оценке и отборе лучших талантов.
- Снижение расходов на подбор персонала. Эффективный процесс подбора персонала сокращает время и ресурсы, затрачиваемые на поиск и найм новых сотрудников.
- Улучшение бренда работодателя. Команда по подбору персонала отвечает за создание положительного впечатления о компании у кандидатов.

3) Контролировать проведение собеседований и предоставление обратной связи.

Процесс собеседования и предоставление обратной связи кандидату является неотъемлемой частью найма, и его совершенствование может принести значительные преимущества для компании.

Для того, чтобы их усовершенствовать необходимо:

- Для интервьюеров заранее определить четкие цели и критерии, что они планируют получить от собеседования, и установить четкие критерии для оценки кандидатов. Это поможет сосредоточиться на выявлении наиболее подходящих претендентов.
- Использовать структурированные интервью: Необходимо всем кандидатам задавать одни и те же заготовленные вопросы в одном и том же порядке. Это обеспечит объективность и позволит лучше сравнивать ответы.
- Подготовить и предоставить интервьюерам обучение по технике проведения собеседования, вопросам и оценке кандидатов. Это повысит качество собеседований и обеспечит последовательный подход.
- Использовать современные технологии, такие как видеointервью, системы оценки кандидатов и другие технологии для оптимизации процесса собеседования. Это может повысить эффективность и сэкономить время.

- Собирать отзывы по итогу встречи. Установить ответственных лиц для сбора информации от кандидатов и интервьюеров о процессе собеседования. Это поможет вам выявить области для улучшения.

- Установить регламент предоставления обратной связи кандидатам, а так же систему штрафов за нарушение. Это позволит уменьшить процент потери заинтересованных кандидатов.

Заключение. В ходе выполнения дипломной работы были получены следующие основные результаты:

- Оценка зрелости системы подбора персонала в ООО «Директ Кредит Центр» выявила необходимость в совершенствовании.

- Исследование определило области для улучшения, включая высокую текучесть кадров, проблемы с предоставлением обратной связи кандидатам и отсутствие автоматизации.

После рассмотрения существующей системы подбора персонала и результаты оценки зрелости в компании ООО «Директ Кредит Центр» были разработаны предложения по совершенствованию, а именно:

- 1) Автоматизация процессов подбора персонала для повышения эффективности и экономии времени.

- 2) Повышение прозрачности процесса подбора персонала путем предоставления обратной связи кандидатам на всех этапах.

- 3) Создание четкой системы адаптации и первичного обучения для новых сотрудников.

Данное предложение по совершенствованию было представлено директору операционного управления, по итогам обсуждения в начале 2 квартала 2024 года в отдел подбора линейного персонала в проектом режиме внедрили систему автоматизации процесса подбора персонала с помощью системы sbis hr. Данное внедрение позволило ускорить процесс подбора персонала за счет автоматизации рутинных задач, таких как работа с google таблиц, ручное ведение баз данных о кандидатах, повысило прозрачность

процесса подбора персонала посредством контроля предоставления обратной связи кандидатам на всех этапах.

Усовершенствование системы подбора персонала имеет решающее значение для обеспечения эффективной деятельности и достижения будущих целей компании. Успешная реализация плана по совершенствованию системы подбора персонала позволит организации перейти на новый уровень зрелости в этой области, обеспечивая основу для ее будущего роста и успеха.

Список использованных источников

- 1 Базарова, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 432 с.
- 2 Федорова, Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНО-РУС, 2017. – 118 с.
- 3 Герасимов, Б. Н. Технология управления: онтология, структура, содержание / Б. Н. Герасимов, К. Б. Герасимов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – №3. – С. 99-108.
- 4 Кравченко, К. А. Поиск и отбор персонала: история и современность / К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 2008. – №12. – С. 39-42.
- 5 Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. -Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 648 с.
- 6 Ильин, В. В. Реинжиниринг бизнес-процессов с использованием ARIS / В. В. Ильин. – М. : Вильямс, 2008. – 256 с.
- 7 Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
- 8 BPMN 2.0 : монография / И. Г. Федоров. – М. : МЭСИ, 2013. – 255 с.
- 9 Репин, В. В. Оценка зрелости системы управления бизнес-процессами компании процесс [Электронный ресурс] / Репин В. В. // Портал FineXpert.ru [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL: <https://clck.ru/QsWZB> (дата обращения: 10.03.2024). –Загл. с экрана. – Яз. рус.

10 Определение бизнес-процессов [Электронный ресурс] // Plansys. Процессный подход к управлению организациями [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL: <https://plansys.ru/process/business-process-definition> (дата обращения: 14.03.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

11 Коптелов, А. К. Зрелость процесса, или как «вырастить» бизнес-процесс [Электронный ресурс] / А. К. Коптелов // Коптелов Андрей Константинович [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL: <http://koptelov.info/publikatsii/zrelost-biznes-protsess/>. (дата обращения 20.04.2024). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

12 Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 271 с.