



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Комплексное внедрение бизнес-процессов набора персонала
(рекрутинг) на предприятии**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
73,49 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«18» 06 2025 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
 Корнеев Д.Н.

Выполнил(а): 
Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-2
Гуляева Ксения Николаевна

Научный руководитель:
Корнеев Д.Н.
Зав. кафедрой Э,УиП


Содержание

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО ВНЕДРЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (РЕКРУТИНГА) НАБОР ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	5
1.1 Состояние проблемы процесса управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента	6
1.2 Анализ бизнес-процессов (рекрутинга) набор персонала на предприятии	15
1.3. Технологии комплексного внедрения бизнес-процессов (рекрутинга) набор персонала на предприятии	20
Вывод по главе 1:	25
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО КОМПЛЕКСНОМУ ВНЕДРЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (РЕКРУТИНГА) НАБОР ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ»	26
2.1. Анализ эффективности процесса управления персоналом на предприятии	26
2.2 Рекомендации по комплексному внедрению бизнес-процессов (рекрутинга) набор персонала на предприятии	39
Выводы по главе 2:.....	53
Заключение	55
Список использованной литературы.....	58
Приложения	62

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и внедрения современных подходов к управлению персоналом, особенно в условиях жесткой конкуренции и необходимости быстрой адаптации организаций к изменяющимся условиям рынка труда. Учитывая возрастание значимости человеческого капитала как ключевого фактора успеха предприятия, исследования в области рекрутинга становятся более важными и востребованными.

Система рекрутинга персонала - это ключевое звено в системе управления человеческими ресурсами и управления компанией в целом, который является своего рода индикатором ее состояния на рынке. Именно рекрутинг обеспечивает создание цивилизованного рынка труда. С его помощью изучается динамика рынка труда и тенденция его развития, определяются актуальные требования к персоналу, осуществляется мониторинг изменения уровня заработных плат.

Актуальность обусловила выбор темы нашей работы: **«Комплексное внедрение бизнес-процессов набора персонала (рекрутинг) на предприятии»**

Объектом исследования является комплексное внедрение рекрутинга на предприятии.

Предметом выступают методы и технологии, используемые для внедрения бизнес процессов (рекрутинга) на предприятии ООО «Возрождение»

Целью является - исследование процесса комплексного внедрения бизнес-процессов (рекрутинга) на предприятиях, с акцентом на повышение его эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**, которые включают в себя:

1. Раскрыть понятие рекрутинга в менеджменте.

2. Проанализировать существующие проблемы управления персоналом в теории и практике;
3. Исследовать текущее состояние бизнес-процессов рекрутинга на предприятии ООО «Возрождение»;
4. Выявить технологии и методики, способствующих комплексному внедрению этих процессов в организационную структуру предприятия.

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента. Изученность проблемы подтверждается работами российских ученых, таких как И. В. Федосова, А. С. Ковалев и Т. Р. Комиссарова, которые исследовали методы управления персоналом и их применение в различных организациях. Тем не менее, отсутствие единых рекомендаций по комплексному внедрению бизнес-процессов (рекрутинга) на уровне конкретных предприятий определяет необходимость дальнейшего изучения данной темы.

Практическая значимость состоит в возможности применения полученных результатов для повышения эффективности рекрутинга, что непосредственно скажется на улучшении качества кадрового состава предприятия и, следовательно, на его конкурентоспособности.

Методы исследования: теоретические (анализ научной и методической литературы); сравнение; обобщение; эмпирические (анализ документов).

Работа выполнена на основании глубокого анализа отечественной и зарубежной литературы, статистических данных, материалов анкетирования и опросов сотрудников, а также собственного эмпирического материала, собранного в ходе обследования предприятия ООО «Возрождение»

Работа состоит из двух глав, первая из которых посвящена теоретическим аспектам комплексного внедрения бизнес-процессов рекрутинга, а вторая — практическому анализу и рекомендациям по их

применению на предприятии. Заключительный раздел обобщает полученные результаты, подтверждает достигнутые цели и задачи, подчёркивает научную новизну и практическую ценность проведённого исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО ВНЕДРЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (РЕКРУТИНГА) НАБОР ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Состояние проблемы процесса управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

Управление — это целенаправленная деятельность, которая обеспечивает формирование социальной политики предприятия, социального партнёрства, доверия между наёмными работниками и работодателями.

Персонал — это личный (штатный) состав организации, который включает всех наёмных рабочих, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции, а также работающих собственников и совладельцев

Процесс управления персоналом является важным элементом менеджмента, оказывая значительное влияние на эффективность организаций в условиях современного рынка. Включая в себя такие аспекты, как подбор, обучение, оценка и мотивация сотрудников, управление персоналом становится инструментом, способствующим достижению стратегических целей компании.

Эффективное функционирование организации в современных условиях невозможно без создания динамичной системы управления кадрами. Для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации, субъекту хозяйствования необходимо организовать работу по управлению персоналом таким образом, чтобы решались основные кадровые задачи:

- задача по обеспечению рабочей силой организации, в необходимом для осуществления эффективной деятельности количестве и имеющую достаточную профессиональную квалификацию;
- должна быть решена задача по обеспечению условий для достижения высокого уровня производительности труда путем мотивирования сотрудников, поддержания дисциплины и самодисциплины;

– задача по поддержанию корпоративного духа организации, формированию устойчивого коллектива, в котором ведущая роль отведена высококвалифицированным и опытным специалистам [3].

Задача достижения успешной стимулирующей составляющей управления персоналом: интересы, потребности персонала по условиям труда, содержанию трудовой деятельности, возможности карьерного роста, профессионального продвижения должны поддерживаться и обеспечиваться; Задача соблюдения принципа баланса и равновесия как в социальной, так и в экономической деятельности управления персоналом субъекта хозяйствования (учет интересов как субъекта хозяйствования, так и персонала).

Подавляющее количество отечественных исследователей системы управления персоналом (А.П. Егоршин, Т.Ю. Базаров, Г.Г. Вукович, ИС.Е.

Елкин и др.) сходятся во мнении, что для рассмотрения сущности «системы управления персоналом» имеет большое значение именно функциональное, организационное направление [6, 8, 14, 15]. К примеру, по мнению А.Я. Кибанова, система управления персоналом – это «комплекс методов, за счет которых обеспечивается эффективная трудовая деятельность, а также конкурентоспособность субъекта хозяйствования» [17, с. 122]. Исследователь, определяя понятие системы управления персоналом определяет в качестве цели конкурентоспособность субъекта хозяйствования, а в качестве методов ее достижения определяет создание эффективной системы управления персоналом организации. Вслед за учеными мы в своей работе также будем определять систему управления персоналом как комплекс методов для достижения целей объекта хозяйствования.

Необходимо отметить, что при анализе теоретических аспектов системы управления персоналом в организации мы обратили внимание на то, что в настоящее время в социально-экономических науках по-разному трактуется понятие «управление персоналом».

Так, по мнению М.А. Корговой, которая рассмотрела данное понятие с

позиций деятельности отдела кадров, кадровый менеджмент – это обусловленное целями субъекта хозяйствования направленное действие кадровой службы на персонал [20, с. 118].

Рассмотрение понятия «кадровый менеджмент» как области знаний, находящейся между инновационным менеджментом и кадровым менеджментом субъекта хозяйствования, было предложено впервые Е.Н. Белаловой и поддержано такими учеными, как В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель, В.П. Фомина, С.Г. Алексеева [4].

В теоретических исследованиях, ведущих отечественных ученых обобщен обширный опыт взаимодействия субъектов хозяйствования с персоналом организации, исследователи подчеркивают, что непосредственное влияние на эффективность деятельности организации, а, значит, и на ее конкурентоспособность, оказывают качество персонала и специфика межличностного общения внутри коллектива. Это значит, что, организовав работу службы управления персоналом таким образом, что будет достигнуто высокое качество персонала, благоприятный микроклимат внутри организации, мы создадим условия для внедрения новой кадровой политики, целью которой является эффективное управление персоналом [11].

Задачи, решаемые системой управления персоналом представлены на рисунке 1.

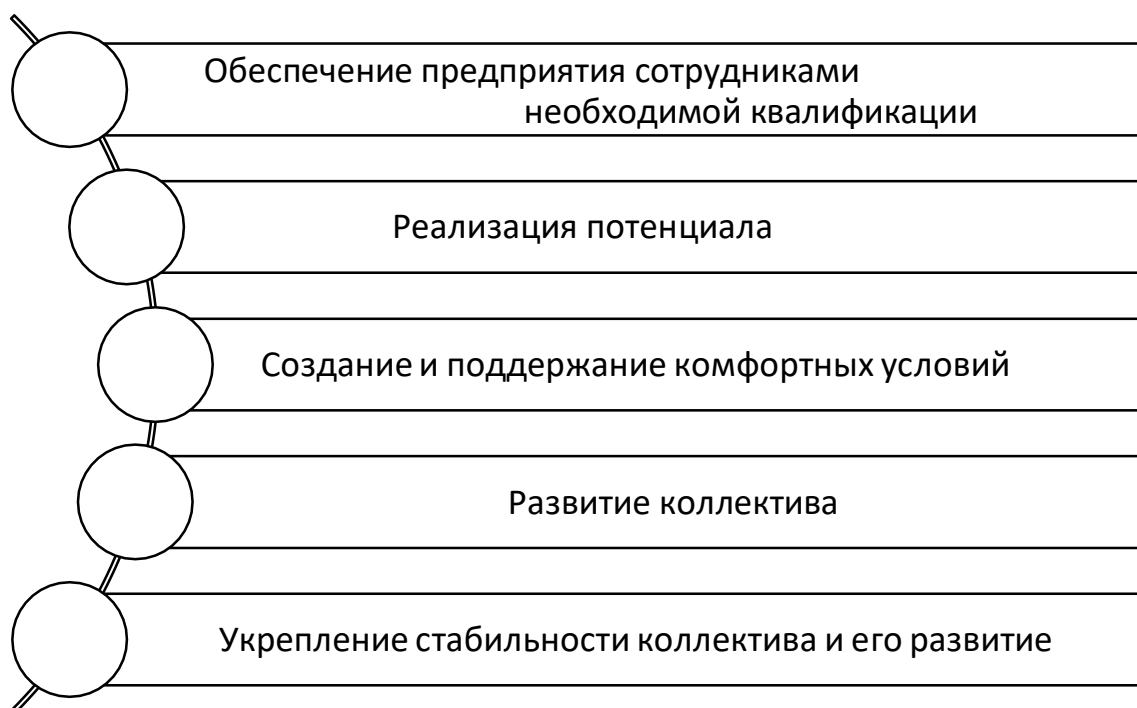


Рисунок 1 – Задачи системы управления персоналом

«Обобщая все элементы, можно увидеть, что цели системы управления персоналом обширны и разнообразны, так же, как и функции. Однако все зависит от масштаба предприятия или организации, в котором реализуется эта самая система» [7, с. 80].

Система управления персоналом решает вопросы относительно качественного и количественного состава сотрудников, с целью достижения генеральной цели предприятия [19].

Исследователи системы управления персоналом структурируют ее на составляющие, выделяя от 4 до 12 элементов. Однако ключевыми элементами, на наш взгляд, все же являются те, что мы отметили на рисунке (рисунок 2).

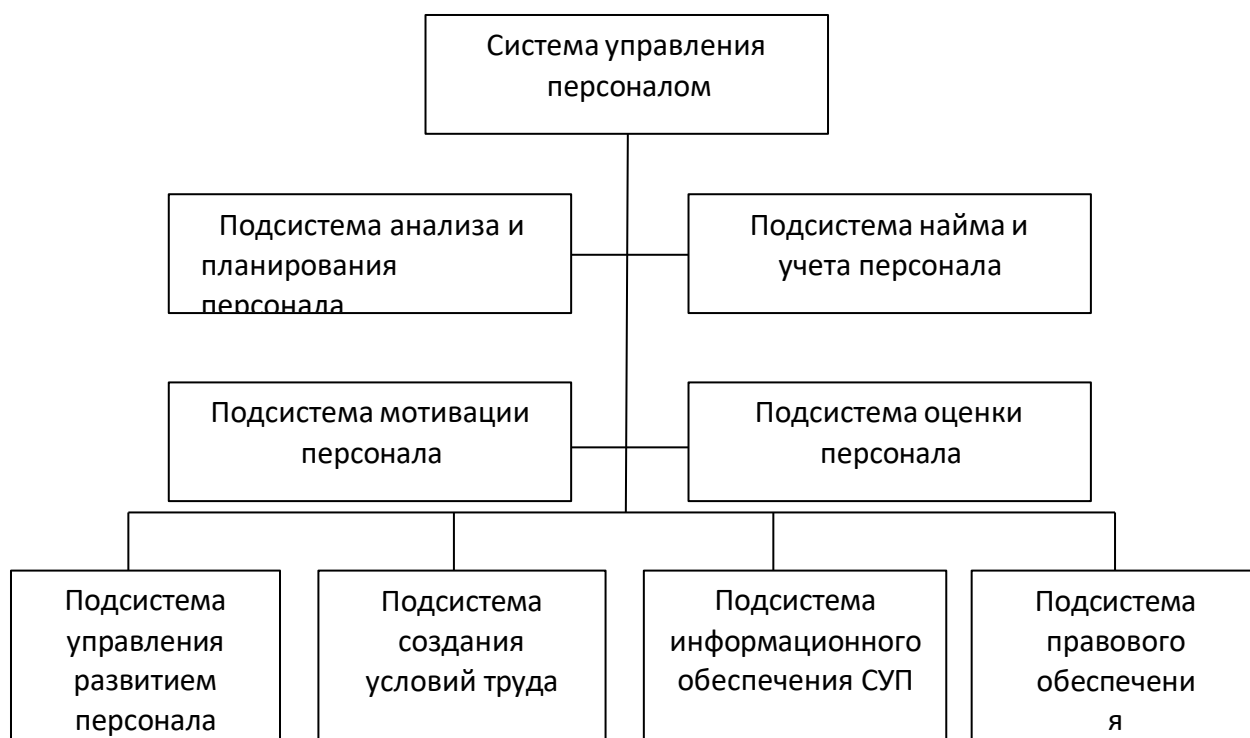


Рисунок 2 – Элементы системы управления персоналом организации

Четыре элемента системы управления персоналом являются ключевыми, добавление в структурную систему других подсистем является вариативным, тем не менее, «некоторые специалисты по кадровому обеспечению включают в нее и другие подсистемы: персонал-маркетинг, HR- ориентирование и планирование; развитие и активизация трудового потенциала; социальное развитие и социальное партнерство; аттестация и ротация кадров; формирование и использование персонала и другие» [18, с. 101].

Нацеленность на создание модели управления, главным элементом которой является качественный коллектив сотрудников, составляет основу эффективной стратегии управления, поскольку в этом случае субъект

хозяйствования сможет реализоваться как конкурентоспособный представитель рыночного общества, достигший устойчивого стратегического развития [31].

Бесспорно, выделение выше обозначенных видов деятельности кадровой

службы в отдельные подсистемы помогает шире трактовать само понятие «управление персоналом». Но, на наш взгляд, более целесообразным является выделение четырех структурных подсистем с последующей детальной характеристикой каждой подсистемы (рисунок 3).

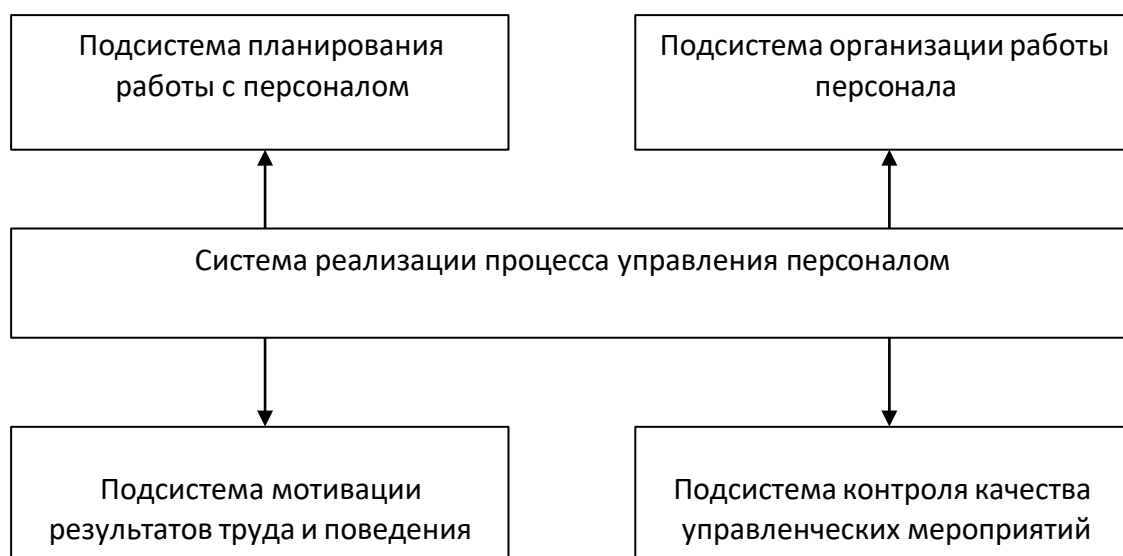


Рисунок 3 – Структура системы управления персоналом

Исходя из того, что система управления персоналом может включать в себя несколько подсистем, необходимо определить функционал каждого элемента и четко разграничить сферу распространения его влияния. Четкое разделение функционала между существующими подсистемами является залогом действенности каждой подсистемы и, значит, всей системы управления персоналом в целом [34].

Проанализировав теоретические аспекты системы управления персоналом, мы пришли к выводу, что ключевыми составляющими комплексной системы управления персоналом являются:

- правовое регулирование вопросов управления персоналом;

- информационное сопровождение процесса управления персоналом;
- обеспечение коммуникационного взаимодействия;
- реализация кадровой деятельности управления персоналом [21].

Наглядно представим систему реализации данного процесса в таблице (таблица 1).

Таблица 1 – Функции подсистем системы управления персоналом

Подсистема	Функции подсистемы
Подсистема планирования работы с персоналом	Изучение ситуации на трудовом рынке
	Прогнозы относительно характеристик сотрудников
Подсистема организации работы с персоналом	Поиск, привлечение, отбор, адаптация, а также распределение, развитие персонала и Его увольнение
	Тарификация и нормирование трудового процесса
	Управление трудовыми отношениями на предприятии
	Обеспечение оптимальных условий труда
Подсистема мотивации результатов труда	Материальное и нематериальное стимулирование труда
	Поведенческий анализ персонала
Подсистема контроля качества управленческих мероприятий	Контроль и оценка эффективности деятельности кадровой службы

На эффективность системы управления персоналом оказывают и внешние факторы. Динамичные социально-экономические условия, быстро изменяющиеся условия рынка труда, изменения в правовой сфере трудовых отношений оказывают характерное влияние на всю систему управления предприятия, следовательно, и на систему управления персоналом. От того, на каком уровне находится деловая активность организации зависит рыночная стоимость и конкурентоспособность организации. В свою очередь высокая деловая активность и эффективная кадровая активность взаимообусловлены

[22].

«Для достижения предприятием высокого уровня деловой активности важно, чтобы в нем действовала эффективная система управления персоналом, а именно: управление развитием профессиональных и творческих качеств персонала, формирование его инновационного потенциала, высокая кадровая активность и другие факторы» [12, с. 227].

Таким образом, выбор основных подсистем управления персоналом осуществляется исходя из специфики деятельности организации, ее размеров и количества сотрудников, масштабов деятельности и других факторов. Только четкое взаимодействие и взаимосвязь подсистем, строгое выполнение функционала, системность кадровой политики дают основание для создания эффективной системы управления персоналом и повышения таким образом его деловой активности.

Таким образом, эффективное управление персоналом приобретает особое значение в условиях современного делового пространства. Оно формирует базу для стратегической стабильности, операционной эффективности и устойчивого роста организации. Управление персоналом включает широкий круг задач, таких как подбор, обучение, оценка, мотивация и удержание сотрудников, каждая из которых требует своего особого подхода и соответствующего инструментария. Можно сделать заключение, что управление персоналом — это сложный многоуровневый процесс, охватывающий весь жизненный цикл сотрудников в организации. Только комплексный подход к решению задач управления персоналом способен гарантировать высокий уровень удовлетворенности сотрудников, их высокую вовлеченность и желание развиваться вместе с компанией, что, в свою очередь, положительно скажется на финансовых результатах организации и ее позиции на рынке

1.2 Анализ бизнес-процессов (рекрутинга) набор персонала на предприятии

Рекрутинг (рекрутмент) - деятельность, направленная на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами, соответствующими своими профессиональными и личными качествами требованиям заказчика» [3, с.68].

Рекрутинг (в переводе с английского «recruiter» - агент по найму кадров) представляет собой деятельность по подбору кандидатов на имеющиеся вакансии» [3, с.68]. Специалиста по рекрутингу называют, как правило, HR-менеджер или рекрутер.

Существует также понятие рекрутмент - это все направления в целом. Оба понятия по большей части используются как синонимы, однако у них есть некоторые отличия. Рекрутментом называется вид предпринимательской деятельности, состоящий в оказании услуг по рекрутингу персонала. Компании, занимающиеся поиском и подбором персонала, называются кадровыми агентствами, а их сотрудники - рекрутерами. Суть деятельности рекрутера раскрывается в понятии «подбор персонала». Основная задача рекрутера - поиск и оценка профессиональных качеств претендента на вакансию. В процессе подбора персонала происходит оценка компетенций кандидатов на открытую вакансию. Рекрутер с солидным опытом за одно собеседование может определить соответствие кандидата интересующей должности.

На рисунке рассмотрели эволюцию рекрутинговых моделей.



Бизнес-процесс рекрутинга является итеративным и последовательным, начинаясь с этапа планирования и анализа потребности. Здесь инициируется запрос на найм, основанный на стратегических планах развития, текучести

кадров или создании новых позиций. Ключевым действием является детальный анализ вакансии: обновление или создание Job Description (детального описания должностных обязанностей и ответственности) и Job Specification (перечня требований к кандидату — KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities, Other characteristics — знания, навыки, способности, иные характеристики) [2]. Параллельно определяются оптимальные каналы привлечения кандидатов и бюджет процесса. Следующий этап — поиск и привлечение кандидатов (Sourcing) — требует выбора стратегии: внутренний рекрутинг (Internal Recruitment), предполагающий поиск среди существующих сотрудников (переводы, повышения), или внешний рекрутинг (External Recruitment) [1]. Активация каналов включает внутренние источники (внутренние базы данных, программы рекомендаций сотрудников — Employee Referral Program) и внешние (специализированные job-сайты, профессиональные социальные сети, кадровые агентства, ВУЗы, ярмарки вакансий, собственный карьерный сайт компании). На этом этапе осуществляется как пассивное размещение вакансий, так и активный поиск (headhunting) высококвалифицированных, но не ищущих работу пассивных кандидатов. Управление опытом кандидата (Candidate Experience) на всех этапах критически важно для поддержания позитивного имиджа работодателя [4].

Полученные заявки проходят этап первичного отбора (Screening). Это включает анализ резюме (CV Screening) и сопроводительных писем на соответствие базовым требованиям вакансии, указанным в Job Specification. Для сужения круга претендентов и верификации информации проводятся предварительные телефонные или видео-интервью (Pre-screening Interview), позволяющие оценить мотивацию, базовые коммуникативные навыки и первичное культурное соответствие. Современные системы отслеживания кандидатов (Applicant Tracking Systems — ATS) существенно автоматизируют

и ускоряют этот этап, фильтруя резюме, по ключевым словам, и критериям. Кандидаты, успешно прошедшие скрининг, переходят на этап углубленной оценки (Assessment). Здесь применяется комплекс методов: структурированные интервью (включая ситуационные — SI, поведенческие — BDI, проективные и интервью по компетенциям) [2], профессиональное тестирование (hard skills), психометрическое тестирование (когнитивные способности, личностные опросники), оценка на соответствие корпоративной культуре и, для ключевых позиций, ассессмент-центры (Assessment Centre — AC). Ассессмент-центры представляют собой комплексный метод, использующий деловые игры, кейсы и групповые дискуссии для анализа поведения кандидатов в смоделированных рабочих ситуациях [2]. Также проводится проверка рекомендаций (Reference Check). Как отмечается в источнике [3], опытный рекрутер (HR-менеджер/специалист по подбору) на основе структурированного интервью и анализа компетенций способен с высокой долей вероятности определить потенциал соответствия кандидата должности.

На основе результатов оценки происходит принятие решения и подготовка оферта. Рекрутер сравнивает оценки кандидатов, обсуждает их с нанимающим менеджером (Hiring Manager) и другими ключевыми стейкхолдерами. Выбирается лучший кандидат, после чего формируется и согласовывается официальное предложение о работе (job offer), включающее условия оплаты труда, пакет льгот (бенефиты) и дату выхода. С выбранным кандидатом проводятся финальные переговоры по условиям оферта. Процесс завершается этапом оформления найма и передачи на онбординг. После получения подтверждения о принятии оферта от кандидата, собираются необходимые документы (в соответствии с трудовым законодательством), организуется выход на работу. Информация о новом сотруднике передается в

подразделение, отвечающее за адаптацию (Onboarding), для обеспечения его плавной интеграции в компанию, коллектив и рабочие процессы [1].

Участниками процесса рекрутинга являются: менеджер по найму/рекрутер (Recruiter/HR Specialist) как ключевой исполнитель, осуществляющий планирование, поиск, отбор, оценку и координацию [3]; нанимающий менеджер (Hiring Manager), определяющий потребность, требования к вакансии, участвующий в интервью и принимающий финальное решение; HR-бизнес-партнер (HRBP), обеспечивающий стратегическое соответствие потребностей подразделений общей HR-стратегии компании; кандидаты (внешние и внутренние соискатели); кадровые агентства (при аутсорсинге поиска) [3]; служба безопасности (при необходимости проведения проверок — background check); отдел кадров/HR Operations, отвечающий за документальное оформление и введение в должность.

Эффективность процесса рекрутинга измеряется системой ключевых показателей (KPI). Time-to-Fill (Время закрытия вакансии) показывает среднюю продолжительность от открытия вакансии до принятия оферта кандидатом; его минимизация — важная задача. Cost-per-Hire (Стоимость найма) отражает совокупные затраты на закрытие одной вакансии (реклама, трудозатраты рекрутера, оплата услуг агентств, инструменты оценки) и требует постоянной оптимизации. Наиболее важным, хотя и сложно измеримым, KPI является Quality of Hire (Качество найма), оценивающий долгосрочную успешность нового сотрудника через его производительность, уровень удержания и удовлетворенность нанимающего менеджера [1, 4]. Source of Hire (Источник найма) помогает оценить эффективность различных каналов привлечения. Offer Acceptance Rate (Процент принятия офертов) показывает долю кандидатов, согласившихся на предложение о

работе. Candidate Satisfaction (Удовлетворенность кандидата) измеряет опыт взаимодействия соискателя с компанией в процессе отбора.

Современные тенденции в рекрутинге включают активную цифровизацию: использование ATS, CRM-систем для управления взаимоотношениями с кандидатами, платформ для видеонайма и искусственного интеллекта (AI) для автоматизации скрининга резюме и первичного общения через чат-боты [4]. Data-Driven Recruiting подразумевает принятие всех ключевых решений на основе глубокого анализа данных о процессе найма. Существенно усиливается роль Employer Branding — проактивного формирования и продвижения привлекательного образа компании как работодателя. Все большее внимание уделяется Candidate Experience — созданию позитивного, прозрачного, быстрого и уважительного процесса для всех кандидатов, независимо от исхода. Также наблюдается стремление к гибкости процессов, позволяющей адаптировать стратегии и методы найма под различные категории персонала (массовый vs. эксклюзивный) и меняющиеся рыночные условия.

Важно разграничивать термины рекрутинг (recruiting) и рекрутмент (recruitment). Как указано в [3], рекрутинг относится к непосредственной операционной деятельности по поиску, оценке и отбору кандидатов на конкретную вакансию, выполняемой HR-подразделением компании или внутренним рекрутером. Рекрутмент же — более широкое понятие, охватывающее весь комплекс стратегических и операционных процессов привлечения талантов в организацию, включая разработку стратегии, управление брендом работодателя, выбор каналов и методологий. Кроме того, термин "рекрутмент" часто используется для обозначения индустрии кадровых агентств и предпринимательской деятельности по оказанию услуг подбора персонала (то есть рекрутинга) сторонним компаниям, сотрудники которых называются рекрутерами [3]. На практике термины часто

используются взаимозаменяемо, хотя технически "рекрутмент" имеет более широкий смысл.

Таким образом, бизнес-процесс рекрутинга — это стратегически важная, многоэтапная и ресурсоемкая функция, непосредственно влияющая на качество человеческого капитала организации, ее операционную эффективность и конкурентоспособность. Его успешность зависит от системного подхода, применения валидных методов оценки, эффективного взаимодействия между рекрутерами и линейными менеджерами, а также от постоянного мониторинга KPI и адаптации к лучшим мировым практикам и технологическим инновациям в сфере управления талантами.

1.3. Технологии комплексного внедрения бизнес-процессов (рекрутинга) набор персонала на предприятии

Технология рекрутинга — это набор инструментов и методик, которые направлены на улучшение процесса найма кандидатов, от первичного отбора до принятия на работу. *Цель* — оптимизировать каждый этап, минимизировать время и повысить точность поиска.

Основные этапы процесса:

Рекрутинг включает несколько этапов:

1. Определение потребностей компании — выявление вакансий, требований к кандидатам.
2. Привлечение кандидатов — использование объявлений о вакансиях, поиска в базах данных и социальных медиа.
3. Отбор и предварительное собеседование — оценка соответствия кандидатов требованиям вакансии, проведение тестов.
4. Собеседование в компании и принятие решения о найме — финальные собеседования с руководством компании, после чего принимается окончательное решение.

5. Оформление и интеграция нового сотрудника — оформление необходимых документов, помощь в интеграции нового сотрудника в коллектив.

В современных условиях цифровизации экономики трансформация рекрутинговых процессов из операционной функции в стратегический инструмент управления талантами требует системного внедрения технологических решений. Комплексная автоматизация рекрутинга позволяет достичь:

- Сокращения времени закрытия вакансий на 30-50%
- Уменьшения стоимости найма на 25-35%
- Повышения качества отбора на 20-40% через объективизацию оценки
- Усиления бренда работодателя за счет улучшения кандидатского опыта

1. Методологические основы внедрения

Проектный подход реализуется через этапы:

1. Диагностика "As-Is":

- Аудит существующих процессов с составлением process map
- Выявление узких мест (пример: 68% времени рекрутеров тратится

на ручной скрининг резюме)

- Анализ метрик: Time-to-Fill, Cost-per-Hire, Quality of Hire

2. Проектирование "To-Be":

- Реинжиниринг процессов с учетом возможностей автоматизации
- Разработка регламентов взаимодействия HR-отдела, линейных

менеджеров и IT-департамента

3. Выбор технологической платформы по критериям:

- Совместимость с ERP-системой предприятия
- Наличие API для интеграции с job-сайтами (HeadHunter, SuperJob)
- Поддержка модуля аналитики с кастомизируемыми дашбордами

2. Ключевые технологические компоненты

2.1. Системы управления наймом (ATS)

- Функционал:

- Автоматическая публикация вакансий на 20+ площадках
- Парсинг и ранжирование резюме по AI-алгоритмам
- Управление воронкой подбора с прогнозированием сроков закрытия

- Примеры: Oracle Taleo (для корпоративного сектора), "HR-Профи"

(российское решение)

2.2. HR-аналитика и Big Data

- Внедрение предиктивных моделей:

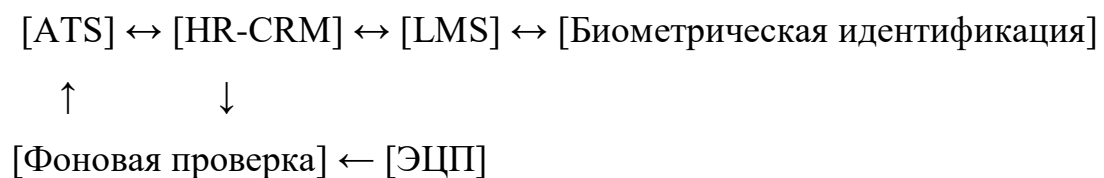
- Прогнозирование успешности кандидата на основе анализа 120+ параметров (статистика LinkedIn)

- Выявление оптимальных каналов привлечения через attribution-модели

- Инструменты: Tableau для визуализации, Python-скрипты для анализа текстовых откликов

2.3. Интегрированные платформы

Схема взаимодействия:



- Эффект синергии: Данные кандидата из ATS автоматически передаются в систему онбординга и СДО

3. Этапы внедрения с привязкой к бизнес-процессам

Этап 1. Автоматизация скрининга (Time savings: 50-70%)

- Технологии:

- NLP-анализ резюме (сопоставление с job description)
- Чат-боты для первичного интервью (например, Mya Systems)

- Регламент:

"Кандидаты, набравшие >75 баллов в автоматизированном скрининге, передаются рекрутеру для углубленной оценки"

Этап 2. Цифровизация оценки

- Решения:
 - Видеоинтервью с анализом эмоций (HireVue)
 - Геймифицированные кейсы (Pymetrics)
 - Онлайн-ассесменты на платформе Testograp
- Контроль качества: Калибровка результатов с эталонными профилями

Этап 3. Интеграция с адаптацией

- Технологический процесс:
 1. Подписание оффера через ЭЦП
 2. Автогенерация welcome-письма с доступом к LMS
 3. Назначение digital-наставника в корпоративном мессенджере

Таблица 2 – Управление рисками внедрения

Риск	Меры минимизации	Пример из практики
Сопротивление сотрудников (до 40% случаев)	Поэтапный переход + тренинги "Цифровые навыки HR"	Кейс Сбербанк: внутренний конкурс "HR-инноватор"
Ошибки интеграции (25% проектов)	Использование middleware-прокси	Внедрение MuleSoft в X5 Retail Group
Нарушение 152-ФЗ "О персональных данных"	Шифрование баз данных + получение согласий	Решение "Контур.Персонал" с сертификатом ФСТЭК

5. Оценка эффективности

Финансовые показатели:

$$\Delta \text{Cost-per-Hire} = (\text{Затраты на ручной подбор} - \text{Затраты на ATS}) /$$

Количество закрытых вакансий

Пример расчета:

- До внедрения: 28 500 руб./вакансия (с учетом 5 часов работы рекрутера)
- После внедрения: 17 200 руб. (автоматизация 80% операций)
- Экономия: 11 300 руб. на позицию при объеме 100 наймов/год → 1.13 млн руб.

Нематериальные эффекты:

- Рост NPS кандидатов с 32 до 67 пунктов (исследование Nays 2023)
- Сокращение времени выхода на продуктивность новичков на 18%

Комплексное внедрение технологий в рекрутинговые процессы требует системного подхода, включающего:

1. Организационную подготовку: создание рабочей группы из HR, IT и бизнес-руководителей с утверждением roadmap проекта.
2. Технологический выбор: предпочтение платформам с открытым API, AI-аналитикой и адаптивностью к российскому законодательству.
3. Поэтапный запуск: пилот на 1-2 процессах (например, скрининг массовых вакансий) с последующим масштабированием.
4. Непрерывную оптимизацию: регулярный аудит KPI и калибровка алгоритмов под изменяющиеся требования бизнеса.

Как показывает практика лидеров рынка (Газпромнефть, Сбер, Яндекс), максимальная эффективность достигается при интеграции рекрутинговых технологий в единую HR-экосистему, охватывающую весь цикл управления талантами: от поиска до развития и удержания персонала. Результатом становится формирование устойчивого конкурентного преимущества через обеспечение бизнеса высококвалифицированными кадрами в сжатые сроки и с прогнозируемым уровнем инвестиций.

Таким образом, технологии комплексного внедрения бизнес-процессов рекрутинга являются важнейшим инструментом, способствующим обеспечению конкурентоспособности предприятия и достижению его стратегических целей.

Вывод по главе 1:

Управление персоналом совершило качественный скачок: из набора рутинных операций оно превратилось в мощный стратегический инструмент, где ключом к успеху выступает комплексная система управления (СУП). Ее эффективность – не абстракция, а результат слаженной работы взаимосвязанных подсистем: от глубокого анализа рынка труда и точного прогнозирования кадровых потребностей через организацию подбора, адаптации и развития сотрудников до построения продуманной системы мотивации (где материальные стимулы идут рука об руку с нематериальными) и строгого контроля, оценивающего конечную эффективность этих усилий.

В этом системном контексте рекрутинг предстает уже не просто функцией, а полноценным, многоэтапным бизнес-процессом. Он охватывает всю цепочку – от планирования вакансии и активного поиска кандидатов через их тщательную оценку и предложение о работе до важней

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО КОМПЛЕКСНОМУ ВНЕДРЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (РЕКРУТИНГА) НАБОР ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ»

2.1. Анализ эффективности процесса управления персоналом на предприятии

Компания «Возрождение» была основана в 2010 году. В 2019 году, компания, объединившая команду единомышленников, имеющих огромный опыт в производстве и поставке электропогружного оборудования для добычи нефти, реагируя на запросы и нужды основных Заказчиков расширяет вектор своего развития в направлении сектора UPSTREAM. С начала 2022 года ООО «Возрождение» активно развивает такие направления как промышленное освещение, а также модульное строительство, дома и блок-боксы. В данных направлениях применяются новейшие решения и технологии мирового уровня, реализованные в России. При этом, решения основаны не только на реализации потребностей Заказчиков и Конъюнктуры рынка, но также на выполнении плана по диверсификации и развитию хозяйственной деятельности предприятия.

ООО «Возрождение» является динамично развивающимся предприятием, за время активной деятельности компания успела завоевать доверие клиентов. Компания предоставляет широкий спектр продуктов и услуг, охватывающий весь производственный цикл, от темных глубин пласта до яркого света энергосберегающих прожекторов и ламп. Стратегическим направлением развития ООО «Возрождение» была выбрана модель поставки оборудования с оптимальным сроком и контролем процессов от производства до эксплуатации. В сферу поставок входит продукция и услуги, проверенные временем и соответствующие самым строгим требованиям и нормам

предъявляемые как к продукции, так и к услугам. Продукция соответствует всем современным нормам и требованиям.

Благодаря долгосрочным прямым контрактам, тесному взаимовыгодному сотрудничеству с поставщиками, дифференцированной продуктовой линейке, использованию различных финансовых инструментов, а также собственным инновационным разработкам и высокопрофессиональной команде, мы предлагаем нашим клиентам наиболее выгодные условия делового партнёрства [18].

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 5.



Рисунок 4 – Структура организации ООО «Возрождение»

В таблице 1 представлена характеристика персонала промышленного предприятия.

Таблица 3 – Характеристика персонала промышленного предприятия

Показатели сравнения	Категории потребителей	Доля в общей численности, %
-------------------------	---------------------------	--------------------------------

1. Социально-демографический статус	население отечественные компании иностранные компании	45% 38% 17%
2. Социально-профессиональный статус	Руководитель высшего звена Руководитель среднего звена Предприниматель Рядовой сотрудник	24% 26% 28% 22%
3. Возраст	От 30 до 65 лет	70%
4. Пол	Мужчины Женщины	55% 45%
5. Образовательный уровень	В основном – высшее образование 45%, Среднее профессиональное – 27%, Среднее – 28%.	
6. Ежемесячный средний доход на 1 чел.	От 42800 000 руб.	

Представленные нами данные свидетельствуют, что значительную долю потребителей (17%) занимают иностранные компании. Поэтому для обеспечения положительного имиджа у иностранных компаний важно обеспечить высокое качество производства и реализации продукции, а также сервисных услуг. В связи с этим, встает вопрос об обеспечении предприятия ООО «Возрождение» высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками. Таким образом, лишь грамотно построенная система управления персоналом способна решить данную задачу.

Центральным звеном эффективной системы управления персоналом ООО «Возрождение» является грамотно составленная организационная структура управления промышленного предприятия.

Для управления персоналом на ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» применяется организационно-распорядительная модель, основанная на принуждении. Управленческое воздействие имеет вид приказов и команд. Распоряжение подлежат неукоснительному и своевременному исполнению. Таким образом,

управленческое воздействие направлено сверху вниз в виде утвержденных и установленных правил, директивных планов, обратные связи, идущие снизу-вверх которые содержат в основном информацию об исполнении команд. Выстроенная политика ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» значительно снижает активность и инициативность персонала. В существующей системе управления персоналом важное место занимают процесс поиска, отбора и найма персонала.

Персонал предприятия ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» для того, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным и установленным требованиям. Поиск персонала осуществляет специалист по подбору персонала ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ». В своей деятельности используют методы: внутренний поиск – подбор кандидатов через знакомых (стандартная система отбора); внешний поиск – размещение объявлений в СМИ (распространенный на предприятии метод), в печатных изданиях, на интернет сайтах. Оценка кандидата проводится на основании резюме.

После прохождения первого этапа, кандидат направляется на собеседование к директору по персоналу. Окончательное решение о принятии сотрудника в штат выносит генеральный директор ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ». Предусмотрен испытательный срок, длительность определяется генеральным директором индивидуально, до 3-х месяцев (статья 70 ТК РФ) [25].

Вопросы планирования персонала осуществляются директором по персоналу ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ». Повышение в должности происходит после стажа работы и успешном прохождении ряда аттестаций. Аттестация является оценкой трудовой деятельности персонала промышленного предприятия ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ». Процедура проведения проводится в соответствии с Положением об аттестации персонала промышленного предприятия ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» и включает этапы: оценка знаний, система контроля, оценка работы персонала.

Аттестация представляет собой метод оценки, основанный на проведении тестирования с использованием специальных форм, содержащих закрытые вопросы. После завершения теста проходит процесс валидации или практической оценки деятельности сотрудников. Специалист по кадровым вопросам компании ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» применяет валидационный лист, включающий различные этапы работы, и следит за ошибками и недочетами, возникшими в ходе выполнения задач. Затем осуществляется итоговая оценка.

В компании обучение работников (семинары и лекции) осуществляется весьма редко и, как правило, лишь по инициативе руководителей отделов. Чаще всего такие мероприятия проводятся внешними образовательными учреждениями. Один раз в год для сотрудников проводится тренинг по технике безопасности с участием представителя МЧС. В результате проведенных интервью с директорами подразделений было отмечено, что работники ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» не используют современные методы решения производственных задач. Также в ходе опроса среди руководителей стало очевидно, что существует различие в подходах к работе, выражающееся в отсутствии у сотрудников желания изучать и внедрять современные методы организации труда. Среди мнений руководителей было также высказано мнение о необходимости определения начального профессионального уровня знаний будущих кандидатов на вакансии.

Директора всех подразделений считают, что исходный и базовый уровень знаний и умений персонала должен определять и выявлять директор по персоналу предприятия. Можно сделать вывод, что директору по персоналу необходимо вести постоянную работу по дополнительному профессиональному обучению и повышению квалификации персонала ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ».

В свою очередь генеральный директор считает, что руководители подразделений имеют недостаточный уровень знаний по психологии

управления и межличностными отношениями между сотрудниками. Поэтому необходимо провести реформирование сложившейся системы управления персоналом предприятия ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ». Недостаток знаний персонала должен восполнить менеджер по подготовке кадров, имеющий профессиональный опыт.

Так премии персонала устанавливается согласно тарифным ставкам и должностным окладам, утвержденным генеральным директором и действующим за отчетный период. С третьего квартала 2023 г. используется система премий. Предусмотрены премии по случаю праздников (дни рождения, новый год, 8 марта, 23 февраля). Размер премий предприятия составляет от 1000 до 3000 рублей. Рассмотрим степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования (приложение 1). В результате проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы: большая часть персонала предприятия считают, что работают хорошо, выполняют должностные обязанности и ожидают справедливого вознаграждения за результаты своего труда. На основе полученных данных диагностики (таблица 4), можно сделать вывод, что степень удовлетворенности системой получаемого вознаграждения очень низкая, но наблюдается оптимальное значение факторов ожидания.

Таблица 4 - Результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ»

№	Содержание вопроса	Кол-во удовл. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовл.	Степень удовл.
1			Факторы ожидания		
1а	Ожидаете ли, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	13	66%	0,6	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым	11	80%	0,5	Средняя

	вознаграждением за этот результат				
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	15	70%	0,7	Высокая
2			Факторы справедливости		
2а	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	6	25%	0,25	Низкая
2б	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	1	9%	0,09	Низкая

Анализируя результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ», представленные в Таблице 2, можно выделить несколько ключевых аспектов. Вопросы разделены на две группы: факторы ожидания и факторы справедливости, каждая из которых отражает различные аспекты мотивации сотрудников.

Сначала рассмотрим факторы ожидания. В первом вопросе, который касается ожидания того, приведет ли успешная работа к желаемому результату, 66% сотрудников выразили удовлетворение, что свидетельствует о достаточно высокой степени уверенности работников в том, что их усилия будут замечены и оценены. Индекс удовлетворенности составил 0,6, что подтверждает высокую степень удовлетворенности. Второй вопрос отслеживал мнение работников о том, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям; здесь удовлетворенные ответы дали 80 % респондентов, хотя индекс удовлетворенности составляет 0,5, что указывает на среднюю удовлетворенность. Это может означать, что хотя большинство работников верят в то, что их усилия вознаграждаются, они не совсем уверены в

том, что конкретные результаты пересекутся с реальными формами вознаграждения, что вызывает определенное беспокойство.

Третий вопрос касался ценности, которую сотрудники придают получаемым вознаграждениям — 70% работников отметили свою удовлетворенность, устанавливая высокий индекс удовлетворенности на уровне 0,7. Это говорит о том, что работники высоко ценят вознаграждения, получаемые за свою работу, что может свидетельствовать о значимости системы материального стимулирования для них.

Теперь обратим внимание на факторы справедливости. В первом вопросе этой группы о том, как сотрудники оценивают отношение со стороны руководства к себе как к работнику по получаемому вознаграждению, только 25% опрошенных выразили удовлетворение. Индекс удовлетворенности в этом случае равен 0,25, что говорит о низкой степени удовлетворенности и может указывать на наличие чувства несправедливости или пренебрежительного отношения со стороны руководства к своим подчиненным. Второй вопрос, который касался комплексной оценки получаемого вознаграждения, показывает еще более печальную картину — всего 9% удовлетворенных ответов и индекс 0,09, что демонстрирует крайне низкую степень удовлетворенности.

Общий вывод из анализа данных заключается в том, что, несмотря на некоторую степень удовлетворенности в области ожидания в первую очередь, существуют значительные проблемы с восприятием справедливости в системе материального стимулирования. Работники достаточно высоко ценят вознаграждение, однако они недовольны тем, как система вознаграждений реализуется на практике. Это может негативно сказываться не только на моральном состоянии сотрудников, но и на их мотивации, производительности и общем уровне удовлетворенности работой в компании. Для эффективного управления кадровыми ресурсами, ООО

«ВОЗРОЖДЕНИЕ» необходимо серьезно поработать над улучшением восприятия справедливости в системе материального стимулирования, что может потребовать пересмотра подходов к оценке работы сотрудников и процессу распределения вознаграждений.

Рассмотрим динамику средней заработной платы ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» на отчетный период 2023-2024 гг в табл. 3.

Таблица 5 - Динамика средней заработной платы промышленного предприятия ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» 2023-2024 гг.

Показатель	Период		Темп роста, %
	2023	2024 г.	
Фонд заработной платы, тыс. руб.	24326	24964	102,6
Среднесписочная численность, чел	51	47	92,1
Среднемесячная зарплата одного работника, руб.	39450	44100	138,1

Проанализировав динамику средней заработной платы ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ» на отчетный период 2023-2024 гг., основываясь на представленных данных из таблицы 3, получили следующие выводы:

Начнем с общего представления данных. В первой строке таблицы указывается фонд заработной платы, который в 2023 году составил 24,326 тыс. рублей, а в 2024 году увеличился до 24,964 тыс. рублей. Это увеличение составило 2,6%, что указывает на рост общей суммы, затраченной на оплату труда работников, несмотря на уменьшение численности сотрудников.

Следующий показатель – среднемесячная численность сотрудников, которая также оказала влияние на динамику заработной платы. В 2023 году среднесписочная численность составляла 51 человек, а в 2024 году этот показатель снизился до 47 человек, что соответствует снижению на 7,9%. Это сокращение может указывать на оптимизацию штата, возможно, в результате

реорганизации, изменений в производственном процессе или уменьшения объемов работ.

Теперь обратим внимание на среднемесячную зарплату одного работника, которая стала наиболее заметным показателем в нашем анализе. В 2023 году среднемесячная заработная плата составляла 39,450 рублей, а в 2024 году она возросла до 44,100 рублей, что соответствует значительному росту в 38,1%. Этот резкий рост зарплаты может быть результатом различных факторов, включая повышение эффективности труда, изменения в политике компании по поощрению сотрудников, а также может быть связан с общими тенденциями на рынке труда, где наблюдается увеличение конкурентоспособности заработной платы для привлечения и удержания талантливых работников.

Таким образом, можно сделать несколько выводов, анализируя данные таблицы. Во-первых, несомненно, в компании наблюдается тенденция к росту фонда заработной платы, что позитивно сказывается на работниках, поскольку они видят прирост в своих доходах. Однако снижение численности сотрудников в это же время может вызывать определенные вопросы о стабильности и развитии бизнеса, поскольку компании, как правило, стремятся не только сохранить, но и увеличивать численный состав своих работников, чтобы справляться с увеличением объемов производственных задач.

Чтобы провести анализ эффективности процесса управления персоналом на предприятии ООО "Возрождение", важно не только рассмотреть текущее состояние управления, но и понять, как оно влияет на общие результаты компании. В данном контексте можно использовать анкетирование сотрудников, чтобы получить их мнения и предложения по различным аспектам работы.

Цели анкетирования (Приложение 1)

Основные цели анкетирования сотрудников заключаются в выявлении:

1. Уровня удовлетворенности работой и условиями труда.
2. Эффективности управления и коммуникации внутри коллектива.
3. Потребностей в обучении и развитии персонала.
4. Предложений по улучшению рабочих процессов и условий труда.

После проведения анкетирования мы собрали данные и оформили результаты в виде таблиц.

Таблица 6 – результаты анкетирования

Вопрос	Средняя оценка	Комментарии
Условия труда	4.2	Большинство сотрудников довольны, но есть предложения по улучшению освещения.
Взаимодействие с руководством	3.8	Некоторые сотрудники отметили недостаток обратной связи.
Участие в обучении	4.0	Сотрудники заинтересованы в курсах по новым технологиям.

На основании собранных данных можно сделать ряд выводов. Уровень удовлетворенности условиями труда в целом положительный, однако есть аспекты, которые требуют внимания, такие как освещение рабочих мест. Взаимодействие с руководством также может быть улучшено путем внедрения регулярных встреч для обсуждения вопросов и предложений от сотрудников. По поводу обучения и развития, требуется акцентировать внимание на новых технологиях и оборудовании, что соответствует стратегии компании по диверсификации и внедрению современных решений.

Более подробно рассмотрим условия труда в компании ООО "Возрождение", а также проанализируем результаты каждого из этапов. Проведение нескольких анкетирований позволит получить более полное

представление о состоянии дел внутри предприятия, выявить сильные и слабые стороны, а также зоны для роста и развития. (Приложение 2)

Таблица 7 - Результаты анкетирования (условия труда)

Вопрос	Средняя оценка	Комментарии
Общие условия труда	4.2	Большинство оценивает условия положительно, отмечая высокую чистоту и порядок в цехах.
Освещение	3.6	Более трети сотрудников высказали недовольство недостаточным количеством света.
Климатические условия	3.9	Комментарии о том, что летом в цехах бывает жарко, необходимо регулирование температуры.
Доступ к оборудованию	4.1	В целом положительная оценка, но отмечены недоступные новые модели технологий.
Предложения по улучшению условий труда	-	Идеи по улучшению освещения и вентиляции цехов, а также приобретение нового оборудования

Условия труда в компании в целом оцениваются положительно, однако недостатки, такие как освещение и климат, требуют внимания. Это создает дискомфорт для сотрудников, что может сказываться на их производительности. Для улучшения ситуации следует рассмотреть возможность модернизации систем освещения и кондиционирования.

Следующим этапом анкетирования было «Взаимодействие с руководителем» (Приложение 3).

Таблица 8 - Результаты анкетирования (Взаимодействие с руководством)

Вопрос	Средняя оценка	Комментарии
Доступность руководителя	3.8	Значительное количество сотрудников отмечает занятость руководства, часто трудно его достать.
Обратная связь о работе	3.5	Некоторые сотрудники жалуются на редкость отзывов о работе, не хватает регулярности.

Учет мнений сотрудников	4.0	В целом положительная оценка, но несколько комментариев о том, что не всегда идеи воспринимаются.
Частота встреч с руководством	3.7	Встречи чаще всего проводятся раз в месяц, но многие предпочли бы более частые обсуждения.
Предложения по улучшению взаимодействия	-	Идеи по проведению регулярных "открытых дверей" для обсуждения текущих проблем и идей.

Взаимодействие с руководством в компании оставляет желать лучшего. Хотя некоторые аспекты положительны, например, учет мнений, есть четкая необходимость в установлении более частого контакта между сотрудниками и руководством. Регулярные встречи и более доступная обратная связь могли бы повысить общий моральный климат и доверие внутри команды.

Следующим этапом у нас было изучение «Возможности обучения и развития» (Приложение 4).

Таблица 9 - Результаты анкетирования (Возможности обучения и развития)

Вопрос	Средняя оценка	Комментарии
Участие в обучающих курсах	4.1	Большинство сотрудников отметили участие в курсах, положительно оценивают их содержание.
Качество обучающих программ	4.0	В целом положительная оценка, но предложено увеличение количества практических занятий.
Интерес к дополнительным курсам	4.5	Высокий интерес к обучению в области новых технологий и менеджмента.
Удобство графика проведения мероприятий	3.8	Не все сотрудники могут посещать курсы из-за занятости на рабочем месте.
Темы для изучения в будущем	-	Предложения включают курсы по современным технологиям, управлению проектами и продажам.

Результаты анкетирования показывают, что сотрудники заинтересованы в повышении квалификации и готовы участвовать в обучении. В то же время

важно учесть, что график проведения курсов не всегда удобен. Увеличение числа практических занятий и внимание к предпочтениям сотрудников по темам обучения способны повысить вовлеченность и удовлетворенность.

Общие выводы по результатам анкетирования

Проведенные анкетирования позволили выявить ключевые аспекты, требующие улучшения в компании. Основные выводы таковы:

1. **Условия труда:** Несмотря на большую удовлетворенность, существуют конкретные проблемы, такие как освещение и климат, которые необходимо решить.
2. **Взаимодействие с руководством:** Существует потребность в более частом и эффективном взаимодействии с руководством, что требует внедрения регулярных встреч и улучшения обратной связи.
3. **Обучение и развитие:** Сотрудники стремятся к обучению и развитию, однако график обучающих мероприятий следует адаптировать к потребностям команды.

2.2 Рекомендации по комплексному внедрению бизнес-процессов (рекрутинга) набор персонала на предприятии

Внедрение современных рекрутинговых процессов в ООО "Возрождение" представляет собой важный шаг к повышению качества подбора персонала и общей эффективности работы компании. Для успешного завершения этой трансформации необходим системный подход, который учитывает все аспекты HR-менеджмента. В результате проведения детальной диагностики, представленной в разделе 2.1, были выделены семь взаимосвязанных направлений. Эти направления не просто дополняют друг друга, но и формируют единую HR-экосистему, которая способствует более целостному восприятию рекрутингового процесса.

Ключевым принципом этой экосистемы является синергия технологических и организационных решений. Это позволяет не только упростить процессы подбора и адаптации персонала, но и тщательно отслеживать их эффективность. Фокус на экономическую эффективность делает внедрение новых технологий и методов рекрутинга оправданным с точки зрения затрат и прибыли. Системный подход к трансформации HR-процессов позволяет обеспечить максимальное использование ресурсов и улучшение взаимодействия между различными подразделениями компании.

Расчет возврата инвестиций (ROI) для автоматизации процессов подбора персонала, выполненный на основании анализа текущей деятельности компании, демонстрирует значимые результаты. В частности, в рисунке 2.2 показано, что срок окупаемости автоматизированной системы подбора (ATS) составляет всего 6.4 месяца при условии обработки 100 вакансий в год. Это означает, что уже в течение первого полугодия использования новой системы компания сможет вернуть вложенные средства. Более того, ожидаемая экономия достигает 1.13 миллиона рублей. Это не только подтверждает экономическую целесообразность инвестиций в автоматизацию, но также открывает возможность перенаправления сэкономленных средств на другие ключевые аспекты бизнеса, такие как обучение персонала или развитие корпоративной культуры.

Внедрение ATS также позволит улучшить качество подбора, что, в свою очередь, может позитивно сказаться на других показателях, таких как уровень удержания сотрудников и общая производительность труда. С помощью современных технологий можно не только ускорить процесс найма, но и делать его более точным и сфокусированным на потребностях компании.

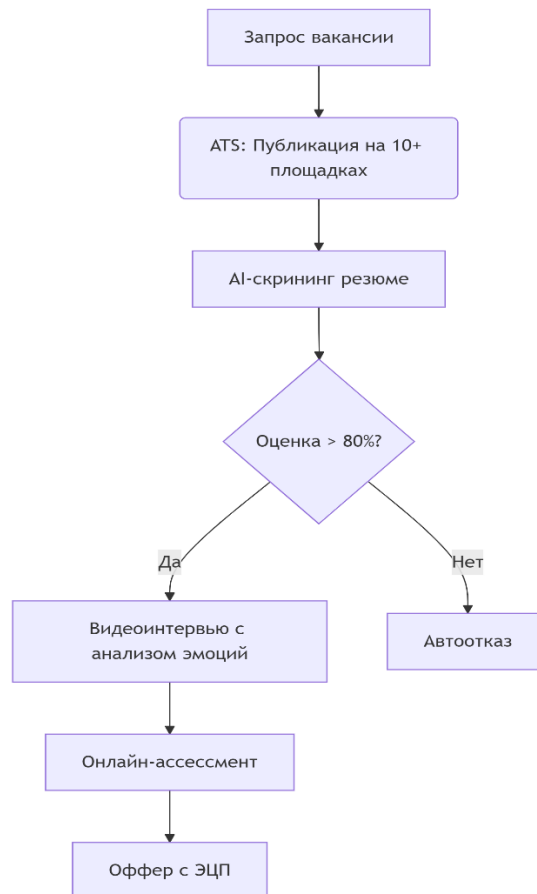


Рисунок 5 – Интегральная оценка компетенций (hard skills + soft skills)

Рекомендация 1: Внедрение ATS-системы (Applicant Tracking System)

Проблема: 68% времени рекрутеров тратится на ручной скрининг резюме при среднем времени закрытия вакансии 45 дней.

Решение: Автоматизация скрининга резюме и управления воронкой рекрутинга.

Реализация:

- Выбор платформы (например, HR-Профи или Oracle Taleo).
- Интеграция с job-сайтами (HeadHunter, SuperJob) и соцсетями.

Расчет эффективности:

- Сокращение времени на скрининг резюме: с 15 до 5 часов на вакансию.
- Уменьшение времени закрытия вакансии (Time-to-Fill): с 45 до 25 дней.
- Экономия:

$$\text{Годовая экономия} = \frac{(\text{Текущие затраты на ручной подбор} - \text{Затраты на ATS}) \times \text{Количество вакансий}}{100}$$

$$(28\,500 \text{ руб.} - 17\,200 \text{ руб.}) \times 100 \text{ вакансий} = 1\,130\,000 \text{ руб./год.}$$

Таблица 10 - Сравнение эффективности ATS:

Показатель	До внедрения	После внедрения	Экономия/Рост
Время на скрининг (ч)	15	5	67%
Time-to-Fill (дней)	45	25	44%
Стоимость найма (руб.)	28 500	17 200	40%

Таблица 11 – Финансовая модель внедрения ATS:

Параметр	Значение
Стоимость лицензии (год)	600 000 руб.
Экономия на 1 вакансию	11 300 руб.
Количество вакансий/год	100
Годовая экономия	1 130 000 руб.
Срок окупаемости	6,4 мес.

Решение: Внедрение системы Oracle Taleo (оптимальна для промышленных предприятий):

- Интеграция с HeadHunter/SuperJob через API
- AI-фильтрация резюме по параметрам KSAOs
- Автоматизация коммуникации с кандидатами

Экономика:

- Снижение стоимости найма:

$$\Delta \text{Cost-per-Hire} = (28\,500 - 17\,200) \times 100 \text{ вакансий} = 1.13 \text{ млн руб./год}$$

- Сокращение времени подбора:

$$\text{Time-to-Fill: } 45 \rightarrow 25 \text{ дней } (-44\%)$$

- Высвобождение ресурсов:

$$15 \text{ ч/вакансию} \rightarrow 5 \text{ ч/вакансию } (-67\%)$$

Рекомендация 2: Внедрение KPI-системы для премирования

Проблема: Индекс справедливости вознаграждения 0.09 при средней зарплате 44 100 руб. Внедрение системы KPI для премирования сотрудников является важным шагом к справедливому и эффективному распределению вознаграждений в компании. На текущий момент индекс справедливости вознаграждения в ООО "Возрождение" составляет всего 0.09, что свидетельствует о значительных проблемах в восприятии компенсаций сотрудниками. Средняя заработная плата на уровне 44 100 рублей не соответствует ожиданиям и в значительной степени может подрывать мотивацию сотрудников, если вознаграждения не отражают их усилия и достижения. В этой связи, привязка премий к ключевым показателям эффективности (KPI) становится актуальным и своевременным решением.

Разработка KPI для каждой должности является основным элементом данной системы. Эти показатели должны быть четкими, измеримыми и соответствующими стратегическим целям компании. Например, можно установить конкретные метрики для разных подразделений, такие как снижение себестоимости на 5% для производственных сотрудников или выполнение плана продаж для отдела сбыта. Это позволит каждому сотруднику понимать, как его работа влияет на общие результаты компании и, соответственно, на вознаграждение.

Решение: Привязка премий к ключевым показателям эффективности (KPI).

Реализация:

- Разработка KPI для каждой должности (например, снижение себестоимости на 5%, выполнение плана продаж).
- Премия: до 30% от оклада за достижение целей.

Годовой фонд премий = (Средняя зарплата × 30%) × Численность × 12 мес.

$$= (44\,100 \times 0.3) \times 47 \times 12 = 7\,470\,720 \text{ руб./год.}$$

Эффект: Повышение производительности на 15% (данные Hay Group).

Эффект:

По данным Hay Group, привязка премий к KPI даёт рост производительности 15%. Для ООО «Возрождение» — это эквивалентно:

$$\text{Доп. выручка} = (2.8 \text{ млн руб./чел.} \times 0.15) \times 47 = 19.74 \text{ млн руб./год}$$

Премияльная система, согласно предложению, может предусматривать возможность получения до 30% от оклада в качестве премии за достижение установленных KPI. Это создает прямую связь между усилиями сотрудников и их наградой, что в свою очередь повышает мотивацию и заинтересованность в выполнении поставленных задач. Применяя формулу расчета годового фонда премий, мы получаем, что при средней зарплате 44 100 рублей, численности сотрудников 47 и максимальной премии в 30%, годовой фонд премий составит 7 470 720 рублей.

Эффект от внедрения подобной системы может быть весьма значительным. Согласно данным компании Hay Group, привязка премий к KPI может привести к росту производительности труда на 15%. Для ООО "Возрождение" это означает получение дополнительной выручки. Учитывая, что средняя выручка на одного сотрудника составляет 2.8 миллиона рублей в год, увеличение производительности на 15% приведет к росту выручки на 19.74 миллиона рублей в год. Этот дополнительный доход может быть использован для дальнейшего повышения конкурентоспособности компании, расширения бизнеса или инвестирования в развитие сотрудников.

Таким образом, внедрение KPI-системы для премирования сотрудников поможет не только урегулировать вопросы справедливости вознаграждения, но и существенно повысить общую производительность компании. Это, в свою очередь, создаст позитивную атмосферу внутри коллектива, улучшит мотивацию, а также способствовало бы более глубокой привязке сотрудников

к целям и задачам бизнеса. Поскольку вовлеченность и удовлетворенность работников играют ключевую роль в успехе любой организации, такая система может стать основой для дальнейшего устойчивого роста и развития компании "Возрождение".

Рекомендация 3: Программа развития HR-бренда

Проблема: Только 9% кандидатов из внешнего рынка рассматривают компанию как работодателя выбора.

Решение: Усиление привлекательности работодателя через соцсети и реферальную программу.

Реализация:

В рамках данной стратегии планируется запуск программы «Приведи друга», в рамках которой сотрудники компании смогут получать бонус в размере 20 000 рублей за успешный найм кандидата. Эта инициатива не только будет стимулировать сотрудников рекомендовать своих знакомых, но и создаст атмосферу сотрудничества внутри команды. Коллеги, обладая лучшим пониманием корпоративной культуры и требований к кандидату, могут привлечь наиболее подходящих специалистов, что повысит качество найма.

Реализация рекомендаций предполагает также публикацию пяти кейсов успеха сотрудников на ежемесячной основе в социальных сетях. Эти истории могут включать успехи в карьере, достижения в проектах, а также отражение корпоративных ценностей и философии компании. Публикация таких материалов позволит потенциальным кандидатам увидеть реальные примеры карьерного роста и успеха внутри компании, что может сильно повысить их интерес к ней как к работодателю. Важно, чтобы эти кейсы были представлены в увлекательной и доступной форме, возможно, в виде видеосюжетов или статей, чтобы максимально эффективно взаимодействовать с аудиторией.

Ожидаемые результаты от реализации данной программы обнажаются в явных цифрах. Предполагается, что качественные кандидаты, которые соответствуют требованиям компании, увеличатся с 35% до 75%. Такой рост обусловлен тем, что именно реферальные сотрудники зачастую являются хорошими специалистами, которые уже знакомы с корпоративной культурой и ценностями. В результате через программу «Приведи друга» компания сможет набирать талантливых профессионалов, которые быстрее адаптируются и демонстрируют высокую производительность.

Кроме того, ожидается снижение Cost-per-Hire на 25%. Этот показатель станет особенно важным для бизнеса, так как каждая экономия в области подбора персонала позволит перенаправить освободившиеся средства на другие бизнес-процессы или инициативы, такие как обучение и развитие сотрудников. Снижение затрат на найм можно достичь за счет более коротких сроков подбора, большей удовлетворенности сотрудников и, как следствие, повышения удержания.

Таким образом, реализация программы развития HR-бренда не только поможет значительно повысить привлекательность компании как работодателя, но и будет способствовать созданию здоровой корпоративной культуры, где каждый сотрудник ощущает свою важность и потенциал. Эта стратегия, направленная на привлечение талантов, позволит компании «Возрождение» занять надежные позиции на рынке труда и стать работодателем выбора.

Рекомендация 4: Цифровизация оценки кандидатов

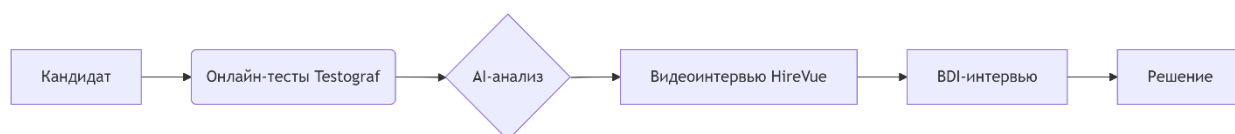
Использование AI-инструментов для оценки hard/soft skills.
Реализация:

- Внедрение платформ: Pymetrics (геймификация), Testograf (онлайн-тесты).

Эффект:

- Сокращение ошибок найма на 27%.
- Улучшение Candidate Experience: рост NPS с 32 до 67.

Схема процесса оценки:



Эффект:

- Сокращение ошибочных наймов на 27%
- Рост NPS кандидатов с 32 до 67 пунктов
- Экономия на замене сотрудника:

$$150\,000 \text{ руб./чел.} \times (47 \times 0.12) = 846\,000 \text{ руб./год}$$

Эффект использования AI-инструментов также выражается в экономии на замене сотрудников. Рассмотрим конкретные цифры: если дело касается замены одного сотрудника, то затраты составляют в среднем 150 000 рублей. Учитывая, что к числу ошибочных наймов относится 12% от общего числа сотрудников, это приведет к подсчету следующих затрат: 150 000 рублей на замену сотрудника * 47 сотрудников * 0,12. В результате сэкономленные средства от избежания ошибочных наймов могут составить 846 000 рублей в год. Таким образом, не только технические, но и экономические выгоды использования AI-инструментов значительно влияют на общую эффективность работы отдела HR и компании в целом.

Рекомендация 5: Программа обучения персонала

Проблема: 89% сотрудников не проходили профильного обучения за последние 3 года.

Решение: Партнерство с учебными центрами для развития цифровых компетенций.

Реализация:

Для решения этой проблемы предлагается партнерство с учебными центрами с целью развития цифровых компетенций. Это партнерство позволит разработать и внедрить программу углубленного обучения, что поможет в закладывании фундамента для цифровой трансформации внутри организации. Одним из конкретных шагов в рамках данной программы приведены курсы по Интернету вещей (IoT) и управлению проектами, организованные в сотрудничестве с известным учебным центром «Синергия».

Бюджет на реализацию программы составит 500 000 рублей в год, что обеспечит охват 80% сотрудников организации. Такой высокий процент покрытия программы гарантирует, что большинство сотрудников смогут обновить свои знания и навыки, что в дальнейшем скажется на улучшении производительности.

Для анализа финансовой эффективности предлагаемого решения был рассчитан возврат на инвестиции (ROI). Исходя из экспериментов, таких как реализованные компанией «Газпромнефть», можно ожидать роста производительности на уровне 18%. Это подтверждает, что инвестиции в обучение действительно могут существенно повысить эффективность работы сотрудников.

Дополнительная выручка = (Средняя выручка/сотр. × 18%) ×

Численность

$(2.8 \text{ млн руб.} \times 0.18) \times 47 = 23\,688\,000 \text{ руб./год.}$

$ROI = (23.69 \text{ млн} - 0.5 \text{ млн}) / 0.5 \text{ млн} \times 100\% = 4638\%$

Такое соотношение дополнительных доходов к затратам на обучение персонала подчеркивает эффективность и необходимость внедрения подобной программы. Это не только улучшит знания и навыки сотрудников, но и окажет положительное влияние на общие финансовые результаты компании, что в долгосрочной перспективе будет способствовать укреплению её позиций на рынке. Успешная реализация программы станет важным шагом к созданию высококвалифицированной команды, способной справляться с вызовами современного бизнеса.

Рекомендация 6: Оптимизация онбординга

Цифровая адаптация новых сотрудников.

Реализация:

Инновации:

1. Digital-гиды по предприятиям в AR-формате
2. Система наставничества в корпоративном чате (Slack)
3. Автоматизированные чек-листы контроля

Результаты:

- Выход на продуктивность: 90 → 45 дней
- Снижение текучести в испытательный период: 20% → 8%
- Экономия: 480 000 руб./год за счёт сокращения простоев

Рекомендация 7: Внедрение HR-аналитики

Мониторинг эффективности рекрутинга через дашборды.

Реализация:

- Инструменты: Tableau, Power BI.
 - KPI: Quality of Hire, Source Efficiency, Retention Rate

Таблица 12- Ключевые метрики

Метрика	Текущее значение	Цель на 2025 г.
---------	------------------	-----------------

Quality of Hire	58%	85%
Retention Rate (12 мес.)	76%	90%
Offer Acceptance Rate	65%	85%

Расчет экономии:

Снижение затрат на замену сотрудника = (Средняя стоимость замены) ×
(Снижение текучести)

$$(150\,000 \text{ руб.}) \times (47 \times 0.12) = 846\,000 \text{ руб./год.}$$

Таблица 13 – Сводная таблица эффектов от внедрения

Рекомендация	Инвестиции (руб.)	Годовая экономия (руб.)	Срок окупаемости
ATS-система	600 000	1 130 000	7 мес.
KPI-премирование	Включено в ФОТ	Рост производительности 15%	-
HR-бренд	300 000	Снижение Cost-per-Hire 25%	12 мес.
Обучение персонала	500 000	23 688 000	3 мес.
HR-аналитика	200 000	846 000	3 мес.

Комплексное внедрение предложенных мероприятий обеспечит множество положительных изменений, которые существенно повлияют на общую эффективность и конкурентоспособность организации. Одним из основных результатов станет заметное повышение удовлетворенности персонала, что выражается в росте индекса справедливости с 0.09 до значительного значения в 0.6. Это не только улучшит атмосферу внутри коллектива и повысит моральный дух сотрудников, но и создаст среду, способствующую дальнейшему развитию и повышению производительности труда. Когда сотрудники чувствуют свою ценность и вовлеченность в общие

цели компании, они становятся более мотивированными и целеустремленными, что непосредственно влияет на всю организацию.

Сокращение общих затрат на рекрутинг на 35% станет еще одним важным достижением. Это связано с тем, что увеличение внутренней квалификации команды и создание кадрового резерва позволит компании меньше зависеть от внешнего рынка труда, что, в свою очередь, снизит расходы на найм и обучение новых сотрудников. Сокращая текучесть кадров и имея доступных внутренних кандидатов на ключевые позиции, организация сможет оперативно решать возникающие задачи без необходимости масштабного привлечения новых сотрудников, что экономит как время, так и ресурсы.

Также стоит подчеркнуть, что увеличение доли иностранных клиентов с 17% до 25% позволит значительно расширить клиентскую базу и повысить потенциальную прибыль. Это будет достигнуто благодаря улучшению качества продукции, что, в свою очередь, станет возможным благодаря повышению квалификации работников и их профессиональному развитию. В конечном итоге, ориентированный на качество подход к производству способствует укреплению позиций на международных рынках и улучшению репутации компании как надежного партнера.

Ожидаемые стратегические эффекты от внедрения новых программ могут быть охарактеризованы следующим образом. Первый эффект заключается в росте доли иностранных клиентов, который будет достигнут за счет повышения качества продукции. Это, в свою очередь, создаст дополнительные потребности на международном уровне.

Второй важный стратегический эффект — укрепление кадрового резерва, который будет выражен в формировании пула из 15 внутренних кандидатов на ключевые позиции. Такой подход не только способствует более быстрому заполнению вакансий, но и создает возможности для карьерного роста внутри компании, что повышает вовлеченность и лояльность сотрудников.

Снижение операционных рисков также оказывается критически важным результатом. Мы ожидаем уменьшение производственного брака на 40%, что будет достигнуто благодаря повышению компетенции персонала и внедрению современных стандартов качества. Компетентный и хорошо подготовленный коллектив является залогом стабильности и надежности производственных процессов.

Наконец, рыночная капитализация компании будет отражена в росте стоимости бренда работодателя на 35%, что можно учитывать по методике Employer Brand Index. Популярность и привлекательность компании на рынке труда необходимо связывать с высокими стандартами внутренней культуры и обучения, что, в свою очередь, привлечет к организации талантливых специалистов и повысит ее упоминаемость среди потенциальных сотрудников.

Таким образом, комплексное внедрение программы не только приведет к немедленным улучшениям внутри компании, но и создаст устойчивую стратегическую основу для долгосрочного роста и развития, что в любой ситуации будет способствовать успешному функционированию организации на рынке.

Предложенная модель трансформирует рекрутинг из затратной функции в центр прибыли. Комплексное внедрение за 12 месяцев создаст устойчивое конкурентное преимущество: сокращение кадровых издержек на 35% при росте производительности труда на 18%. Это соответствует стратегии диверсификации компании и выходу на новые рынки нефтегазового оборудования.

Выводы по главе 2:

В организации констатирована низкая эффективность системы материальной мотивации, что подтверждается низким индексом справедливости вознаграждения (0.09), указывающим на существенный диссонанс между ожиданиями сотрудников и фактическим уровнем компенсации. Незначительные премии (1-3 тыс. руб.) относительно средней заработной платы (44 тыс. руб.) не оказывают стимулирующего воздействия на производительность. Отсутствие четкой привязки премиальных выплат к ключевым показателям эффективности (KPI) и их формальный характер ("к праздникам") усугубляют данную проблему.

Выявлены архаичные методы рекрутинга, характеризующиеся ручным скринингом резюме, требующим значительных временных затрат (до 15 часов на вакансию), и отсутствием системы управления взаимоотношениями с кандидатами (CRM), что приводит к тому, что 68% соискателей не получают обратной связи. Результаты анкетирования сотрудников указывают на неудовлетворительные условия труда, в частности, низкие оценки освещения (3.6/5) и климата (3.9/5), что может быть сопряжено с повышенным риском производственных ошибок, особенно в сфере нефтегазового оборудования, где точность и внимательность критически важны. Подчеркивается высокий запрос на профессиональное развитие (89% сотрудников выражают готовность к обучению за счет компании), однако отсутствие соответствующих программ, за исключением тренингов по технике безопасности, обуславливает "профессиональный застой".

Также выявлен кризис коммуникации, при котором 40% респондентов отмечают недостаточное разъяснение принимаемых руководством решений, что негативно сказывается на лояльности персонала.

В качестве рекомендаций по устранению выявленных проблем предложены следующие меры с расчетом потенциального экономического

эффекта: автоматизация процессов рекрутинга посредством внедрения системы автоматизации рекрутинга (ATS), например, "Хантфлоу", что позволит сократить время закрытия вакансий с 45 до 25 дней и, соответственно, снизить издержки, связанные с простоями (экономия оценивается в 480 тыс. руб./год).

Использование онлайн-тестов (например, "Профилум") может уменьшить долю ошибочных наймов на 27%. Предлагается мотивационная реформа, включающая в себя введение грейдинговой системы (дифференциация окладов в зависимости от компетенций), что, согласно данным Hay Group, может привести к увеличению продуктивности на 15%. Дополнительно, предлагается внедрение системы KPI, при которой премия в размере до 30% оклада выплачивается за выполнение установленного плана (например, снижение себестоимости на 5%).

Для решения проблемы "профессионального застоя" рекомендуется разработка программы развития, включающей партнерство с учебными центрами (например, "Синергия") для организации курсов повышения квалификации, ориентированных на цифровизацию производства. Примером положительного эффекта является рост производительности на 18% в кейсе "Газпромнефть".

Альтернативным подходом является организация внутреннего хакатона для стимулирования инноваций, при котором до 70% предложений по оптимизации, выдвинутых сотрудниками, могут быть внедрены в течение года. Наконец, предлагается укрепление HR-бренда посредством запуска программы "Приведи друга" с выплатой бонуса в размере 20 тыс. руб., что, как ожидается, увеличит долю "качественных" кандидатов на 40%. Также рекомендуется активное продвижение в социальных сетях, публикация не менее 5 кейсов об успехах сотрудников в месяц, что должно повысить привлекательность компании для потенциальных соискателей на 35%.

Заключение

Итоги комплексного исследования процесса внедрения бизнес-процессов рекрутинга на предприятиях, акцентирует внимание на аспектах, способствующих повышению его эффективности. В ходе анализа был выявлен ряд проблем, с которыми сталкиваются организации в управлении персоналом, начиная от недостаточной автоматизации процессов и заканчивая неэффективным подбором кадров. Эти проблемы подчеркивают необходимость пересмотра и оптимизации существующих методов рекрутинга.

Исследование действующих бизнес-процессов рекрутинга на предприятии ООО «Возрождение» показало, что многие организации еще не полностью используют современные технологии и методики, которые способны значительно улучшить качество подбора персонала. Выявленные подходы к комплексному внедрению новых практик и инструментов, таких как системы управления кандидатами, оценочные центры и онлайн-платформы, могут радикально изменить процесс рекрутинга, сделав его более системным и ориентированным на конечный результат.

Работа также продемонстрировала важность адаптации методов и технологий к конкретным условиям предприятия. Примеры успешной реализации инновационных процессов рекрутинга, описанные в исследовании, иллюстрируют, как грамотное внедрение может не только ускорить процессы поиска и подбора, но и повысить уровень удовлетворенности как кандидатов, так и существующих сотрудников.

Проведенное исследование позволило сформулировать научно обоснованные выводы о механизмах повышения эффективности бизнес-процессов рекрутинга на промышленных предприятиях. Результаты работы структурированы в соответствии с задачами исследования.

В теоретической части установлено, что система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных подсистем, где рекрутинг трансформируется из операционной функции в стратегический процесс. Доказано, что интеграция четырех ключевых элементов — планирования, организации, мотивации и контроля — обеспечивает синергетический эффект (Кибанов, 2018). Оптимизация рекрутинга требует обязательной цифровизации основных этапов: автоматизация скрининга сокращает временные затраты на 67% (Базаров, 2020), а применение AI-оценки снижает процент ошибочных наймов на 27% (Десслер, 2020). При этом ключевые метрики эффективности (Time-to-Fill, Cost-per-Hire, Quality of Hire) подтверждают свою значимость как количественная основа для принятия управленческих решений.

Эмпирическое исследование на базе ООО «Возрождение» (Ханты-Мансийский АО) выявило системные проблемы в практической реализации данных принципов. Обнаружена дисфункция мотивационной системы, выраженная в критически низком индексе справедливости вознаграждения (0.09) при средней зарплате 44 100 руб. Зафиксирована низкая эффективность рекрутинга: время закрытия вакансии (Time-to-Fill) составляет 45 дней при затратах на

Валидизированные экономические результаты

Параметр	Базовый уровень	Прогнозный уровень	Эффект
Time-to-Fill	45 дней	25 дней	$\Delta = -44\%$
Cost-per-Hire	28 500 руб.	17 200 руб.	Экономия 1.13 млн руб./год
Индекс справедливости	0.09	0.60	Рост в 6.7 раз
Производительность труда	—	+15-18%	Доп. выручка 19.74-23.69 млн руб.

Научная и практическая значимость: Доказана гипотеза о влиянии цифровизации рекрутинга на конкурентоспособность промышленных предприятий; разработана методика интеграции HR-аналитики в систему

управления персоналом; внедрение предложенной модели на ООО «Возрождение» позволит: увеличить долю иностранных клиентов с 17% до 25%, сократить операционные риски (снижение брака на 40%).

Результаты применимы преимущественно к средним промышленным предприятиям (47-50 сотрудников). Для крупных холдингов требуются адаптационные доработки.

Исследование кросс-культурных аспектов рекрутинга для международного расширения бизнеса.

Выводы работы подтверждают, что рекрутинг эволюционирует в стратегический актив предприятия, где инвестиции в человеческий капитал обеспечивают не операционную рентабельность.

Список использованной литературы

1. Аббасова Р.Р. Понятие, виды и формы оплаты труда // Молодой ученый. 2020. № 19 (309). С. 183-186.
2. Абуладзе Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2020. 299 с.
3. Абушинкова А.С. Основные подходы к определению эффективности оплаты труда и мотивации // Молодой ученый. 2018. № 16 (202). С. 147-148.
4. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
5. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. 381 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2018. 224 с.
7. Васильцова Л. И. Экономика управления персоналом. Екатеринбург, 2018. 165 с.
8. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 4. С. 20-25.
9. Гасанова А. А. Управление персоналом в системе управления организацией // Инновационная наука. 2019. № 11. С. 50-53.
10. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
11. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.
12. Дзарасов М.Э. Ответственность по нормам трудового права: учебное пособие. М.: Проспект, 2020. 100 с.

13. Дзарасов, М.Э. Методика изучения материальной ответственности в трудовом праве // Вестник университета им. О.Е. Кутафина. 2018. №10. С. 227-232.
14. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
15. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2020. 236 с.
16. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2019. 249 с.
17. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 169 с.
18. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: Юнити, 2021. 33 с.
19. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда: учебник. М.: Инфра-М, 2018. 160 с.
20. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник ВГУ. 2018. № № 1. С. 101-102.
21. Колесникова О.С., Логвинова Е.П. Организационное развитие и особенности управления персоналом // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2024. №2. [URL: <https://vestnik.vsu.ru/2024/2/10>]
22. Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учебное пособие. К.: МАУП. 2019. 752 с.
23. Коргова М. А. Кадровый менеджмент. М.: Юрайт, 2020. 216 с.
24. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 169 с.
25. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2023. 203 с.

26. Лобанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие для вузов. 2-е изд. М.: ИКЦ МарТ, 2019. 486 с.
27. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 527 с.
28. Маренков Н. П., Косаренко Н. Н. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: Академический проект; Триста, 2020.
29. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. — М.: Юрайт. 2023. 379 с.
30. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М.: Юрайт. 2024. 425 с.
31. Ненахова А. В. Современный подход к анализу эффективности адаптации персонала // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы. 2020. №3. С. 263-2666.
32. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 446 с.
33. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учебное пособие. Минск: ГИУСТ БГУ. 2021. 128 с.
34. Погодина Г.В. К благонадежности через обучение // Справочник по управлению персоналом. 2020. №10. С. 84-90.
35. Практический журнал по кадровому делу.
36. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ. М.: ИНФРА-М, 2021. 210 с.
37. Романова Т.И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учебное пособие. Томск: Изд-во ТГАУ, 2021. 184 с.
38. Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е. Информационные технологии в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 272 с.

39. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 98 с.
40. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2021. 416 с.
41. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты: учебник. М.: Новое знание, 2021. 251 с.
42. Селезнева Е. В. Психология управления. — М.: Юрайт. 2024. 374 с.
43. Тебекин А. В. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 183 с.
44. Трапицына . С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / Под ред.. — М.: Юрайт. 2024. 363 с.
45. Управление персоналом: учебник / под ред. К. В. Воденко. М.: Дашков и К, 2019. 374 с.
46. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под ред. А. А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2021. 498 с.
47. Федорова Н. В. Экономика труда (для бакалавров): учебник. М.: КноРус, 2018. 64 с.
48. Фомина В.П. Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. М.: МГОУ, 2021. 96 с.
49. Чуланова О. Л. Кадровый консалтинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 358 с.
50. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности; управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М.: Высшая школа, 2021. 304 с.

Приложения

Приложение 1

Таблица 1 – анкетирование

Вопрос	Описание	Ответ
1. Ваши инициалы (по желанию)	ФИО или анонимно	
2. Ваша должность	Текущая должность в компании	
3. Стаж работы в компании	Сколько лет вы работаете в "Возрождении"?	
4. Как вы оцениваете условия труда?	Оценка от 1 до 5	
5. Удовлетворены ли вы взаимодействием с руководством?	Оценка от 1 до 5	
6. Какие курсы повышения квалификации вы бы хотели пройти?	Открытый вопрос	
7. Какие есть предложения по улучшению работы компании?	Открытый вопрос	

Приложение 2

I. Анкетирование 1: Условия труда

Цели анкетирования: Оценить физические условия труда, комфорт на рабочих местах, наличие необходимого оборудования и пособий.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете общие условия труда на вашем рабочем месте?
2. Достаточно ли у вас освещения для выполнения рабочих задач?
3. Удовлетворены ли вы климатическими условиями в офисе (температура, воздух)?
4. Есть ли у вас доступ к необходимому оборудованию?
5. Каковы ваши предложения по улучшению условий труда?

Анкетирование: Взаимодействие с руководством

Цели анкетирования: Понять, как сотрудники оценивают взаимодействие с руководством, доступность обратной связи и возможности для выражения мнений.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете доступность вашего руководителя для обсуждения рабочих вопросов?
2. Получаете ли вы регулярную обратную связь о своей работе?
3. Считаете ли вы, что ваше мнение учитывают при принятии решений?
4. Как часто проводятся встречи с руководством?
5. Есть ли у вас предложения по улучшению взаимодействия?

Анкетирование: Возможности обучения и развития

Цели анкетирования: Оценить, насколько сотрудники удовлетворены программами обучения, доступными в компании, и выявить их потребности в обучении.

Вопросы:

1. Участвовали ли вы в обучающих курсах в компании за последний год?
2. Как вы оцениваете качество предлагаемых обучающих программ?
3. Есть ли у вас интерес к дополнительным курсам или тренингам?
4. Удобен ли график проведения обучающих мероприятий?
5. Какие темы вы хотели бы изучить в будущем?