



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

**Совершенствование рекрутинга на основе ценностного управления  
предприятием**

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

Проверка на объем заимствований:

0,31 % авторского текста

Работа рекомендована к защите


«19» 06 2025 г.

Зав. Кафедрой Э.У и П

 Корнеев Д.Н.

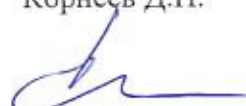
Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-2

Иванов Роман Владимирович 

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Д.Н.  


Челябинск

2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕКРУТИНГА НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Состояние ценностного управления предприятием в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Понятие и технологии рекрутинга на предприятии.....	14
1.3. Совершенствование рекрутинга на основе ценностного управления предприятием .....	25
Выводы по 1 главе.....	28
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕКРУТИНГА НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО «ЮГО ВОСТОК» .....</b>	<b>29</b>
2.1 Оценка системы рекрутинга персонала ООО «Юго Восток».....	29
2.2 Программа по совершенствованию рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток» .....	38
2.3 Оценка эффективности разработанной программы по совершенствованию рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток».....	52
Выводы по 2 главе.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	63

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы исследования.** Успех любой организации в сегодняшних реалиях очень зависит от команды и от каждого сотрудника, входящего в нее. В связи с этим руководители компаний все большее внимание уделяют рекрутингу персонала, так как именно стадия рекрутинга дает закрытие потребностей в персонале и формирует коллектив. Качественный ежедневный рекрутинг – залог успешного бизнеса компании.

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.

Основная цель рекрутинга – своевременное обеспечение компании персоналом в необходимом количестве и максимально эффективно работающим. Имея эффективную команду, компания получает высокие шансы для достижения поставленных стратегических и тактических целей. В целом, создание команды - это создание в компании качественного окружения, за счет которого она сможет процветать. Рекрутинг включает в себя технологии отбора, подбора и найма персонала, которые должны отвечать инновационным требованиям, требованиям внешних факторов, влияющих на компанию, таких как ситуация в стране, рынок труда. Немаловажны и внутренние факторы, такие как позиция компании в отрасли периоды ее жизненного цикла и другие. И, конечно, технологии должны быть эффективными. Отбор новых эффективных сотрудников закладывает фундамент будущего успеха компании.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в условиях развивающейся рыночной экономики в России эффективность деятельности

любой компании напрямую зависит от качества человеческих ресурсов, поэтому технологии рекрутинга имеют серьезное влияние на достижение конечных целей и миссии организации.

Исследования данной темы, привели к выводу, что в современной практике такой способ развития специалистов широко не используется и обусловили выбор темы данного исследования: **«Совершенствование рекрутинга на основе ценностного управления предприятием».**

**Объект исследования:** процесс ценностного управления в ООО «Юго Восток».

**Предмет исследования:** совершенствование рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток».

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка программы по совершенствованию рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток».

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние ценностного управления предприятием в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть понятие и технологии рекрутинга на предприятии.
3. Проанализировать совершенствование рекрутинга на основе ценностного управления предприятием.
4. Провести анализ процесса рекрутинга в ООО «Юго Восток».
5. Разработать программу по совершенствованию рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток».

**Теоретико-методологическая база настоящего исследования.** В настоящее время существует множество трудов, в которых на теоретико-методологическом и прикладном уровнях разработан широкий круг вопросов, посвященных рекрутингу персонала. В своих работах проблемы подбора, отбора и найма персонала рассматривали такие ученые как Т.В. Баскина, О.Л. Белова, И. Валинуров, А.Я. Кибанов, В.М. Кузнецов, П.Ю. Семенова, эти

работы и послужили базисом для написания выпускной квалификационной работы.

**Практическая значимость:** состоит в разработке программы по совершенствованию рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток».

**Методы исследования:** теоритический анализ философский, психологопедагогической, специальной, справочной литературы, наблюдение, диагностические методы (опрос, контрольный срез).

**База исследования:** ООО «Юго Восток». Юридический адрес: 624864, Свердловская область, г. о. Камышловский, г. Камышлов, ул. Ирбитская, д. 66. Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях.

**Структура работы** состоит из введения, двух глав, заключения, список использованных источников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕКРУТИНГА НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Состояние ценностного управления предприятием в существующей теории и практике менеджмента

Проблема природы управления в условиях глобализации представляет интерес, и, как следствие, актуальным становится вопрос о специфике управленческих отношений на основе ценностей.

В своих управленческих подходах Ф. Тейлор, А. Файоль и Г. Форд, исходя из своего понимания природы человека, задавали аксиологические параметры управления. Монополярная модель промышленной организации производства определила жесткую иерархию предписанных ролей и статусов, исключая внимание к влиянию благоприятного психологического климата среди работников и управляющих на эффективность управления.

Хотя все модели объединяла «вынужденность разделения ценностей всеми сторонами», был задан первоначальный этап ценностного управления. Отличавшаяся механистичностью задавания ценностей, подобная система управления сообщила совокупный свод норм и правил игры двум сторонам: управляющему и управляемому, которые были вынуждены придерживаться этого свода.

Знаменитые Хоторнские эксперименты под руководством Э. Мэйо положили начало гуманистической школе человеческих отношений в менеджменте. Для ценностного управления это важная веха, ознаменовавшая открытие двух составляющих повышения эффективности управления: мотивации творчески активной природы человека и влияния коллективного сознания неформальных групп. Для этого этапа истории менеджмента важна смена образцов культурного регулирования: ценности в организации не просто механически задаются, а объясняются и мотивируются на воспроизводство.

Концептуально близкое ценностному управлению понятие «организационная мораль» разрабатывается в 30–40-х гг. XX в. Г. Саймоном. А уже в середине XX в. группа американских исследователей во главе с У. Демингом закладывает основы «менеджмента сотрудничества» на примере японских предприятий. Их исследования становятся отправной точкой для разработки и другого смежного понятия организационного поведения – «организационный климат». По авторитетному мнению, Г. Хофстеде, именно благодаря синонимичному расширению описания духовной стороны жизни организации в работах об организационном климате в 1960 г. был впервые употреблен термин «организационная культура».

Преимущества компаний с сильной идеологией на основе эмпирического изучения крупных компаний США были показаны в работах М. Далтона «Человек, который управляет» и У. Уайта «Человек организации». Эти две монографии послужили важной вехой в развитии управленческой мысли. В книге Далтона впервые было показано влияние организационной культуры на мотивацию труда. Монография Уайта впервые показала «оборотную сторону» компаний с сильной организационной культурой. По мнению У. Уайта, человек, работающий в организации с сильной организационной культурой, не просто работает на эту организацию, а психологически полностью принадлежит ей. Успешная карьера этого работника всецело обусловлена его желанием соответствовать ценностям организации и ее ожиданиям. Лояльность к своему боссу и организации оценивается выше, чем креативность и способность добиваться решения задачи.

Собственно говоря, все эти исследования, начиная с экспериментов Э. Мэйо, могли бы еще долго оставаться красивыми хрестоматийными примерами, если бы не наступивший после бурного роста экономической кризис 80-х гг. XX в. в США, позволивший пересмотреть значение Хоторнских экспериментов и оценить влияние ценностного управления как весьма эффективной системы, обратив на это внимание не только теоретиков,

но и практиков менеджмента. По мнению О. Родина, именно в этот момент у Америки появился конкурент в лице страны с культурными ценностями, противоположными западному типу – Япония. Все увидели в ней объединяющее начало, которое способно интегрировать интересы самых разных работников, идейно сплавить менеджеров и рабочих, а в конечном итоге способствовать росту производительности труда и экономической результативности компании, эффективно преодолевая кризисные состояния экономики.

После этого вопросам ценностного управления стали уделять внимание уже ведущие бизнес-консультанты (авангард менеджеров-практиков). Одними из первых на управление ценностями работников и приведение их к системе ценностей предприятия во благо достижения поставленных целей (экономических, прежде всего) обратили внимание Т. Дж. Питерс и Р. Уотермен, которые в 1982 г. в книге «В поисках совершенства» продемонстрировали преимущества компаний с сильной идеологией на широких ценностных установках. Они предложили схему «7 S»: структура, стратегия, система, способности, сотрудники, стиль управления, совместные ценности (structure, strategy, systems, skills, staff, style, shared values), в центре которой – совместные ценности, являющиеся ее наиболее важным элементом. С точки зрения Т. Питерса, совершенство является культурным фактором, а компании изо всех сил стараются обеспечить принятие своей организационной культуры всеми сотрудниками [10].

Стало классическим определение «ценностей» и «системы ценностных ориентаций» Милтона Рокича: «Ценность – устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Система ценностных ориентаций – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования» [12].



Кульминацией ценностного подхода в управленческой парадигме не без основания считается работа К. Майджера «Ценностно-ориентированное управление», где автор одним из первых представил новую управленческую парадигму, показывающую, как ценности воздействуют на поведение. В разработанную им схему входят базовые элементы: ценности – видение – вера и отношение – поведение [7].

С. Долан и С. Гарсия предлагают свою модель (MBV) рассмотрения ценностей с позиции трех разных, но взаимодополняющихся значений понятия «ценность»: этико-социальные ценности (убеждения о способах поведения), экономико-прагматичные (ориентация на эффективность, соблюдение стандартов, дисциплины) и эмоционально-развивающие (мотивация на самореализацию) [4].

Трудно переоценить вклад Г. Хофстеде, который также указал на связь между унифицированностью ценностей организационной культуры и эффективностью компании.

Таким образом, фрагментарно ценностное управление присутствует в любой концепции управления, однако до сих пор не показано, какие эффекты – это может создавать в управлении.

Авторы современных бизнес-повествований видят компанию будущего обладающей единой системой ценностей. Р. Йенсен: «Новая корпоративная метафора представляет компанию как живой организм. Компанию общества мечты можно сравнить с племенем, обладающим единой системой ценностей. Современная компания – это племя». К. Нордстрем и Й. Риддерстрале во втором томе своего бестселлера тоже подмечают, что компании караоке будущего не являются ни коллективистскими, ни индивидуалистскими. Они и те, и другие. Я + единство = я – единство. Компании с будущим используют этот факт в свою пользу. Чтобы «Какофония Инк» не превратилась в «Хаос Инк» нужно, чтобы организационное сообщество, или племя, основывалось на совместных взглядах» [8]. Другой не менее эпатажный скандинав Й. Кунде убежден, что успешные компании имеют корпоративную религию (понимая

под религией дословное «связывание вместе в вере»): «Такие компании работают ради одной общей цели. У них нет случайных филиалов, и они используют ресурсы только для продвижения своей религии. Это вызывает эффект, уходящий в бесконечность, и удерживает сотрудников там, где они должны быть. В результате мы имеем эффективную и целенаправленную организацию, где каждый борется за общее дело. Нанимать людей на работу только благодаря их умениям и навыкам становится малоэффективным, их установки и ценности должны быть совместимы с ценностями и установками компании. И если эти установки и ценности идут рука об руку с умениями (а весь процесс управляется через корпоративную религию), то компания получает все необходимое для достижения вершины – позиции бренд-религии» [8]. Не всегда сильная организационная культура (как единство ценностных установок) эффективна. И вот почему. Зачастую в коммерческих организациях коллектив в лучшем случае чувствует (ощущает) сплоченность и дисциплинирован (но это не означает, что коллективом понимаются и разделяются ценности самой компании), а о «понимании» госслужащими целей государственных учреждений лучше всего говорят размеры теневой экономики. Даже в тех организациях, где блокирующий пакет акций принадлежит государству, у топменеджмента прослеживается (а зачастую превалирует в поведении) оппортунистическая мотивация. И хотя этот феномен был подмечен О. Уильямсоном сравнительно давно, в современной научной управленческой мысли до сих пор очень мало стройных концепций, рассматривающих организационную культуру с позиции целесоответствия. Отсюда и эклектичность, являющаяся наилучшей характеристикой российских разработок в области теории организационной культуры. Однако большинство концепций не являются высокопродуктивными. Так, с позиции организации труда, организационная культура рассматривается как фактор сплоченности коллектива и укрепления трудовой дисциплины. Единственным позитивно-практическим следствием этого является возможность влиять на текучесть кадров. Справедливости ради отметим достаточное количество

исследований, обнаруживающих значимую отрицательную взаимосвязь между сплоченностью в коллективе и результативностью труда.

Для описания идентичности ценностей работников ценностям организации, которые обозначены миссией и транслируются формальными лидерами в организации, на наш взгляд, больше всего подходит модель колокола. Язык колокола – это единство ценностных установок. Контур формальных ценностей в организации определяется куполом колокола. Задачей формального лидера в организации является достижение соприкосновения языка (идентичных ценностей работников организации) с куполом колокола (формальными ценностями и целями организации). Этот «звон» содержит в себе и несет «поэзию рабочего удара».

До этого мы рассматривали значение ценностей во внутренней среде организации. Во внешней среде идентичность ценностей имеет не меньшее значение.

Средством и результатом глобализации общества, по мнению М. Кастельса, являются сетевые структуры. Именно сети, пишет Кастельс, в значительной мере сказываются на ходе и результате процессов, связанных с производством, повседневной жизнью, культурой и властью [6].

Наша попытка определить, что такое сеть, будет продиктована диалектической логикой и функциональным подходом. Итак, если сети создаются, значит это кому-то нужно.

В начале 90-х гг. XX в. начавшаяся российская приватизация ознаменовала переход части государственной собственности в частные руки. Люди, имевшие деньги, а также обладавшие предприимчивостью и немалой долей авантюризма, получили в собственность «фабрики, заводы, машины, пароходы». Не имея опыта управления подобными многопрофильными холдингами и не зная специфики каждого предприятия (в особенности его рынка), предприниматели превратились в настоящих мазохистов с бизнес-багажом, который и нести тяжело, и бросить жалко. Подобные эклектические (или стихийные) сети отличали только удача, трудоголизм и харизма ее

владельца. В дальнейшем, как показала практика, большинству подобных собственников рано или поздно все же пришлось избавиться от части «непрофильных» активов.

В середине 90-х сети выживания (или антикризисные) сети были представлены на российском рынке в основном для обслуживания бартерных сделок и многоступенчатых взаиморасчетов между предприятиями. Значительная часть создаваемых в России в то время антикризисных сетей являлась реакцией менеджеров компаний на снижение объемов продаж и нехватку средств, в т. ч. оборотных. Собственник птицефабрики, к примеру, ощущая нехватку оборотных средств, мог рассчитаться со своими работниками не только куриным мясом и яйцами собственного производства, но и, имея добрые бартерные отношения и дебиторскую задолженность перед «родственным» жиромаслоперерабатывающим предприятием, также маргарином и майонезом.

На рубеже XX–XXI вв. в России начал появляться новый тип сетей. Это, по определению Н. Динелло, вертикально интегрированные группы. В нашей классификации – это компенсаторные сети. Во главе такой сети стоят лидер бизнеса и «свой человек» в правительстве. Ступенькой ниже – руководители банков, предприятий и средств массовой информации. Им подчиняются аналитики и консультанты, специалисты по общественным отношениям и созданию благоприятного имиджа, журналисты и работники служб безопасности. Костяк таких групп образует «команда», состоящая из лидеров и их ближайших помощников, которая формирует стратегию экспансии группы, ее внутренние законы и символические коды, а также тактику борьбы или альянсов с другими группами. Эта сеть выполняет функции компенсации и адаптации к недостаточной развитости рыночных институтов и неразработанности правил обмена и способствует утверждению элементов гражданского общества [3].

Сети-симулякры как средство и результат глобализации явились для России новым и в то же время хорошо забытым старым типом сетей. Термин

«симулякр» нами заимствован из работ Ж. Бодрийяра и означает «мир копий без оригинала» [1]. В этом определении сокрыто все многообразие сетевых организационных форм. Например, филиалы Сбербанка (разветвленная сеть – наследство еще советских времен) – сеть-симулякр, каждое из многочисленных отделений которого знакомо нам не очень высоким качеством обслуживания и высоким доверием населения. Сети-симулякры – это не обязательно отдельные структурные хозяйственные субъекты. Этот нюанс подчеркивает разницу в подходах других исследователей, рассматривающих различные формы межфирменной кооперации. Это может быть разветвленная сеть акционерного общества с головной управляющей компанией или франчайзинговая сеть отдельных компаний. Сети-симулякры в широком понимании – это не обязательно коммерческие предприятия. Сети тюрем и дислоцируемых в разных точках Российской Федерации военных частей – тоже сети-симулякры, объединенные едиными для каждой сети униформой, традициями и уставами. А система образования, проецируемая через сеть школ, вузов и сузов? Чем Русская православная церковь не сеть-симулякр? Каждый может отличить православный храм от синагоги, мечети или пагоды. Дело не только в архитектуре. Найти доказательства отличий можно будет также и по особенностям культа, вероучений, традиций. У всех на слуху наиболее известные мировые сети-симулякры: McDonalds, Starburks, Wall-Mart. В этих сетях, как в зеркале, отразилась глобализация: одна и та же модель спортивных принадлежностей (например, кроссовки) производится и продается на всех континентах, гамбургер из «Макдональдса», в Москве который является точно таким же, как в Манчестере и т. д. Сети-симулякры позволили открыть государственные границы для экспансии идей и ценностей. Именно «мир без границ» («глобальная деревня» Маклюэна) создал новую морфологию общества, распространяя «сетевую логику».

Сетизированный мир симулякров выстраивает (формирует) идентичные цели, продукты (и как следствие технологии) и ценности. Согласно философии менеджмента, П. Друкера, целью любой организации является

создание общественных благ [5]. В отношении сетей этот принцип справедлив с поправкой на время, пространство, энергию и информацию: создание общественных благ происходит оперативно, повсеместно (одновременно на многих рынках), с большей приверженностью и интерактивно. Каждая сеть-симулякр ограничена только своими идейными «границами» (миссией) и инструментальными (квалификацией работников – обратной стороной различных подтвержденных компетенций).

В заключение стоит отметить, что идентичность организационной культуры важна не только в сетях-симулякрах. Вот как Д. Уэлч описывает покупку в 1986 г. General Electric банка Kidder: «Глубина культурных различий между Kidder и GE дала сразу о себе понять после сделки: сотрудники банка жили по правилам, чуждым мне и компании GE, они считали, что имеют право на многое, оценивали себя слишком высоко. Понятие обмена идеями и командной игры было здесь незнакомо: если одно отделение показывало хорошие годовые результаты, его сотрудников не заботила судьба фирмы в целом. Они думали только о получении своей доли. Образно говоря, даже когда «Титаник» шел ко дну, спасательные шлюпки с миллионерами из Kidder'а благополучно добирались до берега» [11]. После многочисленных неприятностей, в т. ч. крупной аферы одного из служащих банка, Kidder был продан. Несмотря на то, что для GE банк Kidder на протяжении всех 14 лет в среднем был прибыльным активом, Д. Уэлч отказывается назвать это финансовым успехом. В своих мемуарах он вспоминает это приобретение как свой самый страшный кошмар и добавляет, что ни за какие деньги он не согласился бы пройти через нечто подобное еще раз.

## 1.2. Понятие и технологии рекрутинга на предприятии

В рамках развития рыночных отношений и рынка рабочей силы подбору и отбору персонала придается особое значение, так как от профессиональных

и личностных характеристик сотрудников организации зависят результаты ее деятельности.

Выявление конкурентоспособных и высококвалифицированных кадров – задача первого этапа работы с персоналом, именно таким составом определяется конкурентоспособность всего предприятия [4, с. 201].

Одной из основных функций деятельности кадровой службы является подбор и отбор персонала, главная задача данной службы – покрытие потребности в персонале.

Подбор персонала – это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности.

Отбор персонала – это система мероприятий, которая осуществляется с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов, которые наиболее соответствуют требованиям организации и замещаемой должности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте [5, с.24].

Первостепенная задача подбора и отбора персонала на вакантные должности – это удовлетворение открытого спроса в персонале согласно соотношению количества и качества.

Для решения данной задачи необходимо определить несколько фактов: на какие должности необходим набор сотрудников; какие функции и обязанности сопутствуют этой должности; какие характеристики, качества и навыки необходимы от кандидата; какие критерии разработать для поиска кандидатов, какие площадки и источники задействовать для поиска персонала, какие методы подбора применить для привлечения кандидатов и какие методы отбора применить для определения лучших из них [7, с.28].

Таким образом, алгоритм отбора персонала представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Алгоритм отбора персонала

Многие российские компании обеспокоены сегодняшней ситуацией на рынке труда. Она связана с поиском новых сотрудников. Дефицит кадров остается актуальным по сегодняшний день. Перспективный и квалифицированный персонал найти не так легко. Поэтому рекрутинг, как сфера деятельности, сейчас очень востребована.

Рекрутинг возник в связи с потребностью в существовании нового, модернизированного и наиболее комфортного способа поиска персонала. Рекрутмент зародился в США в середине XX в. В России он появился немного позже, в 1989 г.

Понятие «рекрутинг» всего несколько лет назад казалось чем-то загадочным и неизведанным. А сейчас каждому, кто отслеживает состояние современного рынка труда, занимается планированием своего карьерного роста или развитием собственного бизнеса, известно, что рекрутинг как технология является своеобразным регулятором трудовых отношений, а также посредником, помогающим организовать встречу людей, которые давно нуждаются друг в друге. Несмотря на активное развитие рыночных отношений и стремительную адаптацию западных механизмов ведения бизнеса, рекрутинг по-прежнему остается новым явлением и для России, и для стран ближнего зарубежья.

Также рекрутинг – основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску работы



соискателям. Онлайн бизнес-словарь трактует слово «рекрутмент», как услугу по поиску и подбору квалифицированных специалистов для работодателей.

В.М. Кузнецов определяет рекрутинг как систему по подбору кадров [5, с.23].

С.Н. Ларин считает, что рекрутмент в настоящее время является «системой комплектования» современного предприятия персоналом на достаточно жестких обоюдных требованиях. [12, с.46]

По мнению Б.М. Мешкеева, рекрутинг – это деятельность, состоящая в посредничестве между работодателем (фирмой, имеющей определенные потребности в кадрах) и специалистом, желающим найти или сменить работу. [6, с.238].

Из всего многообразия трактовок понятий рекрутмент, рекрутинг, можно выделить следующие ключевые моменты:

1. Рекрутинг – это технология по поиску и подбору персонала.
2. Рекрутмент – это услуга, которая предоставляется как внешним провайдером (кадровые агентства), так и внутренним поставщиком (специалистом по управлению персоналом).

М.А. Орлова выделяет две основные задачи рекрутинга:

- поиск и подбор квалифицированного персонала для работодателя (компании-заказчика), который будет приносить пользу и выгоду компании;
- формирование цивилизованного рынка труда [9, с.65].

В соответствии с задачами главная цель рекрутинга – это удовлетворение интересов компании в требуемом квалифицированном персонале. Отбор и наполнение штата профессиональными сотрудниками, которые способны выполнять поставленные задачи с наибольшей самоотдачей.

Человек, занимающийся рекрутингом, должен одновременно разбираться в психологии, знать законы, особенно в области трудового законодательства, хотя бы немного разбираться в специфике той отрасли, в которую он набирает сотрудников. Особенно, когда предприятию нужен

«штучный» высококвалифицированный специалист. Иначе, есть риск допустить одну из двух главных ошибок рекрутера:

- пригласить на работу не того человека;
- не пригласить на работу того человека.

Поэтому важность в том, чтобы отбором персонала занимался профессионал. Он тоже может допускать ошибки, они будут минимальные, что не повлечет больших финансовых потерь.

Таким образом, рекрутинг – процесс создания коллектива за счет отбора квалифицированных соискателей. Важнейшее преимущество – масштабы поиска кандидатов, среди которых найдется тот, что принесет прибыльность компании [10, с.104]. Профессиональный рекрутер позволяет найти компании идеального кандидата, а не только закрыть позицию, вакансию, то есть работает по принципу Win-Win. Рекрутинговое агентство, занимающееся в этой сфере ни один год, может: обеспечить надежность подбора нужных кадров, которые полностью удовлетворяют запросам нанимателя; провести не только поиск, но также обучить собственные кадры; продвинуть бренд на рынке труда. Главные инструменты поиска – средства массовой информации, объявления в печатных источниках, веб-ресурсах [11, с.29].

Перед HR-специалистом стоит задача в кратчайшие сроки отобрать большое количество соискателей на востребованные должности. Массовый рекрутинг не требует высокого профессионализма, ограничен временными рамками, имеет четкие требования и стандарты. Вид рекрутинга зависит от того, по какому критерию руководство оценивает отбор работников. Если по качеству и доступности кадров на рынке труда, то рекрутинг можно разделить на (рисунке 2).

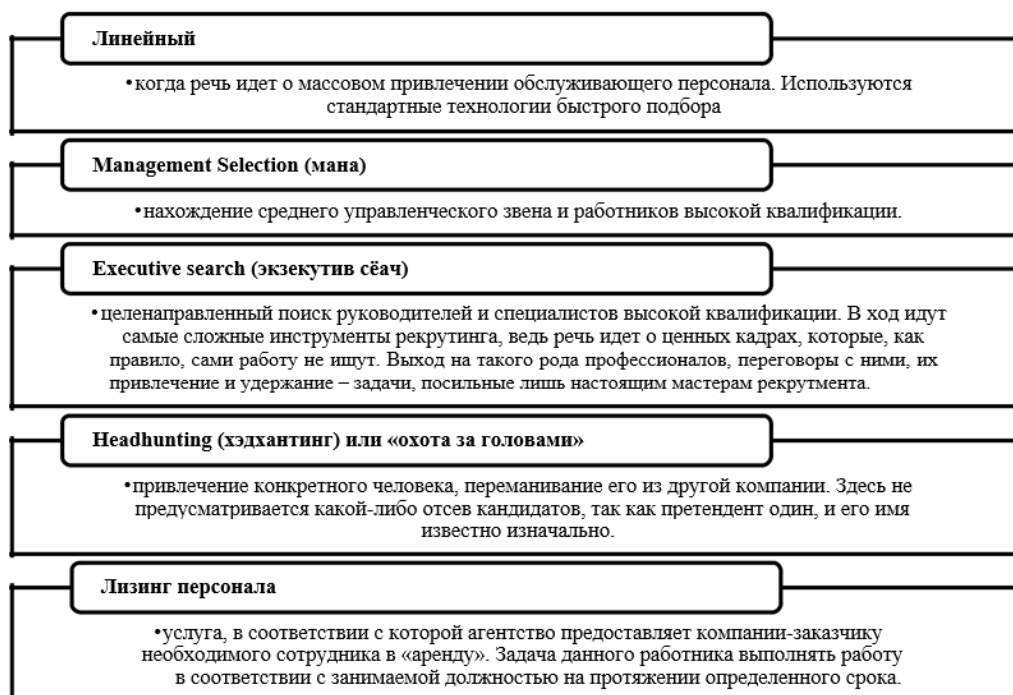


Рисунок 2 – Виды рекрутинга по качеству и доступности

Если за критерий взять методы, применяемые при отборе, можно выделить:

1. Digital-рекрутинг – это тип подразумевает поиск нужного сотрудника через электронные ресурсы. К ним относят: интернет-ресурсы, приложения, форумы, социальные сети, программы-ищейки, использование мессенджеров и другие современные возможности.

2. Реферальный рекрутинг – ведется по рекомендациям, с использованием «сарафанного радио». Бывает внутренним, когда в процесс вовлечены только собственные сотрудники предприятия – они сами распространяют информацию об открытой должности по друзьям и знакомым.

Бывает внешним, с привлечением знакомых, партнеров и контрагентов извне;

Graduate recruitment – выявление потенциальных работников среди студентов, их отбор, оценка и последующая адаптация к среде компании;

Скрининг – поверхностный рекрутинг. Его проводят лишь с учетом критически важных критериев – например, возраста, образования,

опыта. Также рекрутинг подразделяется на внешний и внутренний [14, с.79]. Внутренний рекрутинг наоборот, «работа in-house» – рекрутинг внутри организации, очень развит во многих крупных и средних компаниях. Обычно данные обязанности ложатся на плечи специалистов по кадрам и включают в себя: размещение объявлений о свободных вакансиях на веб-сайте организации; анализ рекомендаций работников; работа с внешней ассоциацией или профессиональной группой; привлечение выпускников вузов.

Внешний рекрутинг – когда работодатель обращается в кадровое агентство или нанимает независимого менеджера по подбору. Другими словами, он поручает выполнение задачи внешним исполнителям.

Рекрутинг – это технологический процесс с прогнозируемым результатом, то есть это комплекс организационных мероприятий по найму персонала в интересах организации, на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и предоставлении списка отобранных, в соответствии с требованиями, кандидатов на данную должность с целью последующего приема их на работу [13, с.45].

Сегодня придумано и продумано много стратегий рекрутмента и моделей, основанных на предметах спроса и предложения рынка труда. Однако мир находится в постоянном развитии, что дает нам возможность развиваться вместе с ним и в перспективе разработать свою модель рекрутмента, которая впоследствии, несомненно, принесет свои плоды.

Обратимся сначала к обзору традиционных методов рекрутмента, рассмотрим их достоинства и недостатки (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки методов рекрутмента

Метод	Преимущество	Недостаток
База данных	*возможность быстрого поиска, предварительное знакомство с кандидатами, экономия времени; *минимизация финансовых вложений;	*высокий риск быстрого устранения базы в пределах полугода; *отсутствие равномерности заполнения базы в рамках одного региона, определенной отрасли или сферы

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* постоянно обновляемые данные;</li> <li>* возможность настройки автообновления базы с различных сайтов, соцсетей и интернет - ресурсов</li> </ul>	
Прямой поиск	<p style="text-align: right;">ВЫХО</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* непосредственный д, сразу на кандидатов определенных компаниях;</li> <li>* формирование некой смети контактов и профессиональной репутации среди целевой аудитории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* отсутствие равномерности охвата сфер и отраслей бизнеса;</li> <li>* ограниченный формат представления резюме и распределения объявлений;</li> <li>* большое количество непроверенной информации;</li> <li>* наличие риска разглашения информации вследствие недостаточной защищенности данных;</li> </ul>
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> <li>* довольно точное соответствие требованиям;</li> <li>* минимизация риска отказа кандидата от предложенной должности;</li> <li>* отсутствие финансовых затрат;</li> <li>* формирование определенной репутации, создание сети рекомендателей;</li> <li>* можно ввести как часть корпоративной культуры, основанной на «приведение» в организацию квалифицированных кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* одна из самых высоких стоимостей среди остальных методов;</li> <li>* существование ограничения возможности использования согласно этическим соображениям</li> </ul>
Кадровое агентство	<ul style="list-style-type: none"> <li>* возможность работать со всеми инструментами одновременно;</li> <li>* предоставление агентством письменных гарантий конфиденциальности и бесплатной замены кандидата, если это потребуется</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* довольно высокая стоимость услуг агентства;</li> <li>* немалый временной ресурс</li> </ul>
Ярмарки вакансий, конференции, выставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>* непосредственный контакт с аудиторией;</li> <li>* возможность повышения профессионализма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* сложность знакомства с определенным специалистом;</li> <li>* довольно неудобный формат мероприятия для полноценной оценки соискателя;</li> </ul>

		*часто такие мероприятия являются платными, однако это не гарантирует положительный результат; *мероприятия могут проходить редко, что не подходит для срочного поиска
Сотрудничество с вузами	*обеспечение прямых инвестиций в будущих сотрудников; *экономия бюджетных средств	*считаются достаточно рискованными инвестициями; *затраты чаще всего окупаются только в больших компаниях, при массовом потоке студентов; *отсутствие гарантий

Технологии сегодня изменили то, как HR-менеджеры и рекрутеры делают свою работу. Целая индустрия рекрутинга изменилась и техника старой школы, которую раньше использовали рекрутеры, также изменилась с появлением Интернета и новых технологий.

Мир рекрутинга меняется каждый день, и если ищете самых лучших работников, важно иметь подходящий подход в рекрутинге. Следовать некоторым трендам, которые помогают улучшить процесс рекрутинга.

#### Маркетинг в рекрутинге.

Рекрутинг в маркетинге растет и развивается, как один из топовых трендов в 2024 году. Это комбинация стратегий и тактик, используемых организациями для привлечения соискателей. Главная цель такой стратегии – это привлечение лучших кандидатов на открытые и подходящие для них позиции.

#### Переход на смартфоны.

В 2023 году Google анонсировал, что все большее количество людей серфит по Всемирной Паутине со своих смартфонов. Компания заявила, что теперь сайты разрабатываются в первую очередь под мобильную версию, вот и большинство кандидатов ищут работу, используя не ПК и ноутбук, а смартфон.

#### Адаптация входящего рекрутинга.

Есть две главные стратегии в рекрутинге, используемые рекрутерами для привлечения талантов: входящий и исходящий рекрутинг. В исходящем,

рекрутер ищет контакты кандидатов, тогда как входящий рекрутинг – это больше о создании и построении отношений с кандидатами в течение долгого периода. Во входящем рекрутинге, рекрутер или компания использует разные маркетинг стратегии, чтобы участвовать в группах пассивных или активных соискателей, так он может привлечь больше кандидатов.

Отказ от бумажных резюме.

Наряду с бумажными резюме, компаниям стоит начать разрабатывать свои цифровые портфолио для кандидатов. Социальные сети и видео о кандидате будут создавать точное и более сильное впечатление. С помощью них вы с легкостью сможете понять подходит вам кандидат или нет.

Весь мир стал цифровым; видеointервью и резюме становятся привычными. Поэтому нужно начать создавать в своих заявках для откликов на вакансии цифровое портфолио и инновационное видео резюме.

Рост использования искусственного разума [16, с.120].

Искусственный разум может управиться с множеством задач, но он все же не сможет делать всю работу за человека. Искусственный интеллект воздействует на все индустрии, и одна из них – трудоустройство. Искусственный разум становится самым необходимым инструментом рекрутера, и рекрутеры должны начать работать совместно с искусственным интеллектом.

Геймификация и виртуальная реальность.

Геймификация – это одно из самых удивительных открытий в рекрутинге. Это новый вирусный тренд и один из самых лучших путей, чтобы решить подходит кандидат или нет. Это включает в себя элементы игры и затем включения в эту игру реальный корпоративный мир. Компании используют этот метод, чтобы понять, как кандидат отреагирует на необычную ситуацию и некое давление.

Другое интересное открытие – это использование виртуальной реальности в процессе оформления найма на работу. Виртуальная реальность улучшит процесс интервью и также повысит эффективность найма.

Использование виртуальной реальности даст вам лучшую картину того, как кандидаты будут действовать в практических настройках.

Создание интерактивной игры для соискателей и использование геймификации с технологиями виртуальной реальности сделает процесс более эффективным [17, с.47].

Таким образом, рынок рекрутинга стремительно перестраивается, используя новые стратегии и парадигмы, перенимая из смежных тематик самые неожиданные приемы. Компаниям все труднее получить качественного сотрудника, просто опубликовав вакансию. Рынок переходит от старой установки: «работодатель нанимает сотрудника» к новой реалии: «сотрудник выбирает работодателя». Организации, которые первыми научились вызывать интерес талантов и убеждать откликаться на свои предложения, снимают сливки.

Одни привычные процессы уйдут в прошлое, другие будут упрощены. Но сама задача поиска талантов усложнится. Предугадать тренды бывает несложно, особенно если долго работать в одном направлении. Гораздо труднее извлечь из них ключевые послы и применить их на практике. Прозрачность вакансий стала выше, как и влияние отдельных сотрудников на бизнес. Разумеется, все это происходит с подачи самих работодателей, которые прослеживают связь между сильной корпоративной культурой, возможностью привлекать таланты и высокими финансовыми показателями.

Итак, рекрутинг является самой распространенной функцией в системе управления персоналом организаций, не считая, конечно, кадрового администрирования. Практически все организации в той или иной мере занимаются рекрутингом самостоятельно или при помощи специализированных фирм (кадровых / консалтинговых агентств). Кроме того, рекрутмент превратился в отдельную, активно развивающуюся отрасль экономики. Сегодня выделяют разные виды рекрутинга, которые позволяют обеспечить организацию квалифицированным персоналом.



### 1.3. Совершенствование рекрутинга на основе ценностного управления предприятием

Ценностное управление – это реализация в компании регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов. Ценности — истинный босс компании <sup>1</sup>, и потому каждый сотрудник, на любом уровне, в любое время, в любой ситуации, принимая любое решение, руководствуется ценностями компании или тем, что он считает таковыми.

Регулярный менеджмент – это управление на основе регламентов, стандартов и инструкций. Переход на регулярный менеджмент неизбежен для любой компании, которая продолжает расти. Компания может обойтись без регулярного менеджмента, если во главе компании находится ее владелец, а в подчинении у него с десяток старых знакомых. Как только компания выходит за описанные рамки, она нуждается в стандартах деятельности. Отсутствие регламентов в компании приводит к тому, что сотрудники руководствуются принципом МКТЛ (Мне Кажется, Так Лучше).

Если компания не предоставила сотрудникам регламентов работы — это означает, что она явно разрешила им руководствоваться собственным опытом, собственными ценностями, собственным представлением о том, что надо, а чего не надо делать. Вся ответственность за непредсказуемые и нежелательные поступки сотрудников, в случае отсутствия регламентов (регулярного менеджмента), лежит на руководстве компании, которое строит бизнес, нанимает персонал, но не сообщает им правила игры.

Есть несколько распространенных иллюзий, которые тормозят внедрение регулярного менеджмента в компаниях.

Иллюзия первая: историческая. Руководитель, часто являющийся также и владельцем, яростно сопротивляется регламентации, вспоминая, как было раньше. Такой руководитель, говорит, что было время, когда они превосходно обходились без бумажек и бюрократии, почему нельзя продолжать работать

по старинке? Потому, что мир успел измениться, потому что в компании, теперь работает не три, а сто человек, потому, что раньше на работу принимались школьные друзья и проверенные преданные товарищи, теперь же набором занимается менеджер, имя которого владелец никак не может запомнить.

Иллюзия вторая: все правила одинаковы. Поэтому нашей компании вполне подойдут регламенты любой другой компании, как бы нам их заполучить. Один руководитель всерьез предлагал вместо создания пакета регламентирующих документов просто взять их, например, в «МакДональдсе» и, слегка подправив, внедрить. Та же логика, что у родителей, решивших воспитывать второго ребенка в точности, как первого, в надежде, что выйдет еще один отличник.

Иллюзия третья: регламенты сделают нас роботами и убьют всякую инициативу. Справедливо, если написать регламенты делающие сотрудников бездушными роботами и внедрить, то сотрудники таковыми и станут. Если написать регламенты, убивающие инициативу и внедрить, то инициативы не будет. Но можно написать и другие регламенты, обеспечивающие реализацию личности в ходе работы и пробуждающие инициативу.

Иллюзия четвертая: опыт — всему голова. Руководитель считает, что достаточно взять на работу опытного сотрудника и проблема отсутствия регламентов будет решена. Так появляются объявления «желателен опыт работы в зарубежной компании». Толика здравого смысла в этой иллюзии есть. Но в какой среде окажется профессионал? В среде тех, кто руководствуется принципом МКТЛ. Долго ли продержится профессионал, которому факультативно, и, соответственно, бесплатно, поручено всех остальных сотрудников научить собственным примером работать «как надо»?

Сгибаясь под тяжестью типичных задач и ситуаций, устав от одних и тех же ответов на одни и те же вопросы руководитель решается на первый шаг в регламентации работы. Самый простой путь, который выбирают 90% компаний: прецедентный. Суть этого подхода к регламентации такова:

произошло событие, сотрудники приняли неверные решения — пишем регламент о том, как следует вести себя в подобных случаях. Потом еще неверные решения и поступки, и еще регламенты и инструкции как следовало бы поступить. Еще проступки и еще регламенты. Через некоторое время кипа регламентов, весьма разношерстных и порой противоречивых, закрывает дневной свет и убеждает руководителя, что не надо было даже начинать канитель с этими регламентами. Или надо было пойти каким-то другим путем.

Для совершенствования рекрутинга на основе ценностного управления предприятием можно предпринять следующие шаги:

1. Подчеркнуть культуру и ценности организации в процессе найма. Это поможет привлечь кандидатов, которые соответствуют миссии и видению компании. Можно делиться историями успеха сотрудников, выделять уникальные преимущества и демонстрировать приверженность балансу между работой и личной жизнью.

2. Создать привлекательную страницу карьеры. На веб-сайте компании нужно подчеркнуть культуру организации, ценности и льготы для сотрудников, а также дать чёткие и краткие описания должностных обязанностей.

3. Использовать несколько каналов найма. Например, доски объявлений о вакансиях, платформы социальных сетей, ярмарки вакансий и профессиональные сетевые мероприятия.

4. Поощрять рекомендации сотрудников. Можно внедрить структурированную программу направления сотрудников. Рекомендации часто приводят к более быстрому найму, лучшему культурному соответствию и более высокому уровню удержания.

5. Регулярно оценивать и анализировать процесс найма. Измеряя ключевые показатели эффективности (KPI), такие как время найма, качество найма и уровень удержания, можно определить области для дальнейшего улучшения и скорректировать план.

Таким образом, основы рекрутинга закладываются в кадровой политике предприятия, поэтому ценностные установки, которые закладываются топ-менеджерами при работе с персоналом, должны отражаться и в процессе рекрутинга.

#### Выводы по 1 главе

В главе 1 были рассмотрены понятие и сущность рекрутинга персонала. Прием на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Следует признать, что не существует единственного рационального метода, который бы в абсолютной мере позволял быстро, действенно, с наименьшими расходами осуществлять поиск необходимых специалистов.

Основной задачей при приеме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Для успешного рекруинга первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. Критерии зависят от того какой человек нужен компании.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕКРУТИНГА НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО «ЮГО ВОСТОК»**

### **2.1 Оценка системы рекрутинга персонала ООО «Юго Восток»**

Компания ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЮГО-ВОСТОК» зарегистрирована 16.10.2023 г. по адресу обл. Свердловская, г.о. Камышловский, г. Камышлов, ул. Ирбитская, д. 66.

Краткое наименование: ООО "ЮГО-ВОСТОК.

При регистрации организации присвоен ОГРН 1236600062896, ИНН 6633030613 и КПП 663301001.

Юридический адрес: обл. Свердловская, г.о. Камышловский, г. Камышлов, ул. Ирбитская, д. 66.

Директор: Щипачев Максим Алексеевич

Учредители компании – Щипачев Максим Алексеевич.

В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности компании ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЮГО-ВОСТОК» по ОКВЭД: 01.70 Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях.

Общее количество направлений деятельности – 4.

За 2024 год прибыль компании составляет – 111 000 Р, выручка за 2024 год – 18 785 000 Р.

Размер уставного капитала ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЮГО-ВОСТОК» – 10 000,00 Р.

Выручка на начало 2024 года составила 354 000 Р, на конец – 18 785 000 Р.

Себестоимость продаж за 2024 год – 18 194 000 Р.

Основной целью управления персоналом любой компании является закрытие потребности в необходимых работниках. Также смежными целями являются повышение эффективности труда и максимально эффективное

использование трудового потенциала сотрудников.

Для обеспечения данных целей перед службой кадров и управления персоналом стоят задачи подбора, отбора, найма персонала, дальнейший учет принятых работников, их расстановка, оценка, обучение, развитие, движение по карьерной лестнице, адаптация, созданий условий труда. Зависимость эффективности труда от созданных условий труда прямо пропорциональна, но при этом значительную роль играет сам работник, обладающий личностными и вытекающими из них профессиональными характеристиками.

Управление персоналом в ООО «Юго Восток» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Рост производительности труда повышается за счет внедрения грамотных кадровых мероприятий и оптимальной расстановки кадров.

Процесс рекрутинга в ООО «Юго Восток» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале. Потребность в персонале подлежит планированию. Это начальная ступень в процессе расстановки и управления кадрами. Основной документ, который отражает рабочие места и штатные единицы – это штатное расписание. Оно содержит в себе информацию о структуре компании, численности рабочих мест, наименовании должностей и количестве штатных единиц для данных должностей. На основе штатного расписания составляется штатная расстановка, которая отражает плановое наличие штатных единиц и фактическое количество принятых на эти места работников. Разница между планом и фактом называется потребность в персонале, а проще – вакансиями. Также в планировании принимают участие организационно-технические мероприятия, в рамках которых могут быть определены новые функции, из которых в дальнейшем создаются штатные единицы – рабочие места. Затем формируется план замещения вакантных должностей и вновь открытых рабочих мест.

Этап 2. Определения требований к вакансиям. При определении требований к вакансиям важно помнить о нормах российского

законодательства. Так, большая часть должностей в обязательном порядке включает прохождение предварительного медицинского освидетельствования, часть должностей предусматривает наличие у соискателя документов, разрешающих или не запрещающих вести определенную деятельность. К ним относятся лицензии, права, сертификаты, а также справки об отсутствии судимости и т. п. Таким образом, специалисты Центра управления персоналом при создании требований к вакансиям опираются на правовые аспекты подбора и обязаны знать законодательно установленные правила и средства отбора соискателей для исключения действий дискриминационного характера. Все эти обстоятельства обязывают работников Центра управления персоналом быть очень изобретательными при создании вакансии и создании средств отбора.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий. Основной платформой для размещения вакансий на ООО «Юго Восток» является официальный сайт компании. Так, в обязательном порядке, при открытии вакансии она размещается на сайте в разделе «Карьера» – «Вакансии». Чаще всего там размещаются вакансии по рабочим профессиям и должностям линейного персонала. Также одной из основных платформ является платформа hh.ru. Там ООО «Юго Восток» имеет свою брендированную страницу, которая включает в себя разделы: «Юго Восток сегодня», «Инжиниринг», «Социальная политика», «Карьера и развитие», «История компании». Таким образом, на брендированной странице соискатель может найти достаточно много полезной информации. Также ООО «Юго Восток» периодически объявляет о дополнительных наборах работников используя средства массовой информации и новостные ленты и паблики города и области. Также для привлечения сотрудников используются платформы соцсетей «Вконтакте», «Телеграм», «Одноклассники», «Твиттер». Также в новостных лентах различных государственных органов размещается информация об открытии набора сотрудников. Так, например, на сайте Ространснадзора опубликована новость о том, что ООО «Юго Восток»

объявил о наборе на постоянную работу сотрудников по рабочим профессиям, а также мастеров; новых сотрудников предприятие привлекает, в частности, выплатами подъемных. Кроме того, действует акция «Приведи друга», по условиям которой за «рекрутинг» можно получить выплату в 10 тыс. рублей, если рекомендованный кандидат трудоустроится в компанию до 29 декабря текущего года».

В обязательном порядке, в соответствии с законодательством РФ, ООО «Юго Восток» размещает все вакансии на портале «Работа в России».

Анализ платформ для размещения вакансий представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Сводный анализ платформ для размещения вакансий

Наименование платформы	Длительность размещения	Стоимость размещения	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Официальный сайт	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Недостаточно широкая аудитория, сложный поиск через интернет
Платформа hh.ru	1 месяц	3000	Широкая целевая аудитория, брендированность вакансии, выгодные условия размещения	Высокая оплата за размещение, реклама
ВКонтакте	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Недостаточно широкая аудитория, сложный поиск через интернет, много посторонней информации
Telegram	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Объявление быстро уходит вниз из-за новостей и других
Работа в России	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения	Недостаточно широкая аудитория
Другие сайты	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы	Узкая аудитория, много посторонней информации, ограниченное количество информации



Анализ таблицы 2 показывает, что у каждой платформы есть недостатки и преимущества. Выбор платформы должен исходить из принципов соразмерности затрат на вакансию и отдачи от нее, установленных сроков на закрытие вакансии, позиция вакансии в штатном расписании,

Анализ платформ показал, что каждая из них может быть рассмотрена в качестве площадки для размещения вакансии. Также при размещении целесообразно использовать несколько площадок для увеличения количества откликов и сокращения времени на подбор персонала.

#### Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

На данном этапе специалисты Центра по управлению персоналом начинают работу с откликами и рассортировывают резюме. Многие резюме не отвечают требованиям вакансии – они являются нерелевантными и увеличивают количество времени, затрачиваемого на сортировку резюме кандидатов. На каждый отклик дается ответ от работодателя – либо отказ, либо приглашение на предварительное собеседование по телефону, либо по видеосвязи.

На сегодняшний день сложилась ситуация, связанная с нехваткой рабочего персонала. Во многих сегментах рынка труда она отмечалась уже давно. Условия рынка изменились, и теперь наблюдается тенденция, которая всем знакома по ритейлу: не работодатель выбирает кандидата, а кандидат выбирает работодателя и работу под свои потребности.

#### Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

На данном этапе из первично проанализированных резюме отбираются наиболее подходящие кандидаты – в основном те, которые получили приглашение на собеседование. Менеджером по персоналу отдела работы с персоналом с ними проводится предварительная беседа по телефону, – при положительном результате соискатель приглашается на очное собеседование с менеджером по персоналу-рекрутером. Такой порядок предусмотрен в компании для всех категорий соискателей: от линейных позиций до руководителей среднего звена. Далее, при успешном прохождении

собеседования с рекрутером соискатель направляется на собеседование с непосредственным руководителем. При необходимости соискателя могут направить на собеседование с высшим руководителем – такие правила предусмотрены для руководителей среднего звена. Собеседование может быть построено различным образом в зависимости от вакансии. Существуют несколько видов собеседований. Из них хочется отметить: структурированное собеседование, ситуационное собеседование, проективное собеседование, кейс-интервью, поведенческое интервью, стресс-интервью. Они представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды собеседований

Структурированное собеседование проводится в доброжелательной обстановке, работодатель задает кандидату последовательные вопросы о его личностных и профессиональных качествах, уровне образования, опыте работы, зарплатных и карьерных ожиданиях. На таком собеседовании осуществляется знакомство с кандидатом и составление его профессионального портрета.

Ситуационное собеседование представляет собой создание определенной ситуации, в которой оценивается поведение соискателя в тот

момент, когда он находится в рамках созданной ситуации.

Кейс-интервью помогает понять, как мыслит человек, и сопоставить с принятыми в компании способами решения проблем.

Проективное собеседование строится на проекции соискателя от поведения какого-либо персонажа. Человек переносит свой жизненный опыт и на его основе дает оценку поведению других людей. В этом виде собеседования можно определить, какие ценности у соискателя, принципы и приоритеты. Работодатель может задать вопрос о том, почему люди не говорят правду. Ответ соискателя покажет его мотивы обмана, также можно узнать и другие его принципы, и мотивы действий.

Собеседование по компетенциям строится на рассказе соискателя о различных ситуациях, произошедших с ним предыдущих местах работы, в которых он принимал непосредственное участие и как он вел себя в этих ситуациях с профессиональной точки зрения. Таким образом, оцениваются профессиональные компетенции – способности человека, которые помогают ему эффективно выполнять свою работу. И соотносит их с качествами, которые, по его мнению, будут нужны на этой должности.

Стресс-интервью представляет собой обстановку, которая заведомо для соискателя будет напряженной. В такие моменты выясняется реакция соискателя на обстановку и ситуацию. Задача стресс-собеседования – выяснить, как соискатель реагирует и действует в нестандартных ситуациях.

Перед собеседованием каждый соискатель заполняет анкету, в которой указывает свои данные, опыт, наработки, достижения. Она в дальнейшем используется в кадровом резерве, так как информация обо всех кандидатах попадает в кадровый резерв и при необходимости менеджер по персоналу может вернуться к определенной кандидатуре и пригласить на собеседование на ту же позицию, либо на другую.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя. Оформление.

В обязательном порядке перед принятием решения о найме проводится проверка документов. Документ об образовании проходит проверку в ФРДО,

документы, дающие специальные права, проверяются на наличие обязательных реквизитов, также проверяются сроки их действия. Существует такая практика как проверка рекомендаций. Специалист Центра управления персоналом собирает или уточняет рекомендации с предыдущих мест работы кандидата.

Для проведения анализа и оценки эффективности процессов рекрутинга необходимо проверить 4 основных показателя:

- финансовые показатели рекрутинга кадров;
- количественные показатели;
- временные показатели;
- показатели качества.

Определим вначале коэффициент текучести кадров. Он позволяет дать оценку эффективности затрат на подбор персонала и планировать внесение корректировок в положение о подборе персонала на предприятии. В таблице 2 представлен анализ движения персонала.

Из данных, приведенных в таблице 3 видно, что оборот по приему имеет тенденцию к снижению, так в 2023 году по отношению к 2022 году снижение составило почти 6%, а в 2024 по отношению к 2023 более 30%.

Таблица 3 – Движение персонала Центра по работе с персоналом за 2022-2024 годы.

Наименование	2022 год	2023 год	2024 год	2023/2022 %	2024/2023 %
Среднесписочная численность	235	241	243	2,55%	0,83%
Уволено	23	26	20	13,04%	-23,08%
Принято	28	27	19	-9,09%	-26,63%
Работают более 1 года	201	206	208	2,49%	0,97%
Работают более 3 лет	175	181	186	3,43%	2,76%
Оборот по приему	12%	11%	8%	-5,97%	-30,21%
Оборот по выбытию	10%	11%	8%	10,23%	-23,71%
Коэффициент общего оборота	22%	22%	16%	1,33%	-27,02%

Текучесть	10%	11%	8%	10,23%	-23,71%
Коэффициент постоянства персонала	86%	85%	86%	-0,06%	0,14%
Коэффициент стабильности персонал	74%	75%	77%	0,85%	1,92%

Оборот по выбытию в 2023 году увеличился на 10,23% по отношению к 2022 году, а в 2024 начал снижение на 23,7%.

Коэффициент постоянства персонала в 2023 году снижается, а в 2024 снова идет в рост на 0,14%.

Коэффициент стабильности персонала повышается с каждым годом. В 2023 году он стал выше на 0,85% по сравнению с 2022 годом, а в 2024 стал выше на 1,92% по сравнению с 2023 годом.

Далее проведем оценку эффективности рекрутинга по 5 направлениям: стоимость закрытия вакансии, время работы над вакансией, количество закрытых вакансий, качество подбора, количество замен. Все эти направления еще раз подтверждают значимость обозначенных ранее параметров: стоимость подбора, время и качество отбора.

В итоге можно скомпилировать следующие ключевые показатели эффективности (индексы) для отдела подбора персонала и произвести их расчет в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка эффективности рекрутинга

наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Расчет показателя 2022	Расчет показателя 2023	Расчет показателя 2024
Индекс привлечения	Отношение количества принятых к среднесписочной численности работников	0,12	0,11	0,8
Стоимость вакансии	Стоимость размещения	2800	3100	3500
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, затраченного на обработку одной вакансии (дн.)	12	11,5	14
Индекс принятых предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о вакансиях к количеству приглашенных на кандидатов	0,95	0,9	0,95

Индекс замен	Количество работников уволенных	к	принятым количеству	1,3	1,03	0,95
--------------	---------------------------------------	---	------------------------	-----	------	------

Из данных таблицы 4 видно, что в анализируемых периодах идет тенденция к росту стоимости вакансии в денежном эквиваленте. Также увеличивается время на обработку вакансии: в 2023 году идет небольшое снижение времени, а в 2024 году увеличивается на 16% по отношению к 2022 году. Это происходит из-за того, что увеличилось количество откликов, которые необходимо обрабатывать. Индекс принятых предложений о работе остался на прежнем уровне, хотя в 2023 году было его небольшое снижение,

Индекс привлечения снижается с каждым годом, что указывает на снижение интенсивности деятельности по подбору персонала на предприятии. Индекс замен также снижается. Это происходит из-за того, что некоторые позиции так и не закрываются, остаются вакансиями. Иногда нет необходимости в закрытии вакансии, а иногда невозможно найти специалиста по тем требованиям, которые указаны в вакансии.

## 2.2 Программа по совершенствованию рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток»

Проведенный анализ организации процесса рекрутинга персонала показал, что в ООО «Юго Восток» достаточно хорошо организован процесс рекрутинга, он имеет четкие алгоритмы и проводится поэтапно. Каждый этап включает в себя определенные действия. Однако, были выявлены некоторые проблемы, которые требуют решения и устранения для оптимизации процесса рекрутинга. Представим их на рисунке 4.

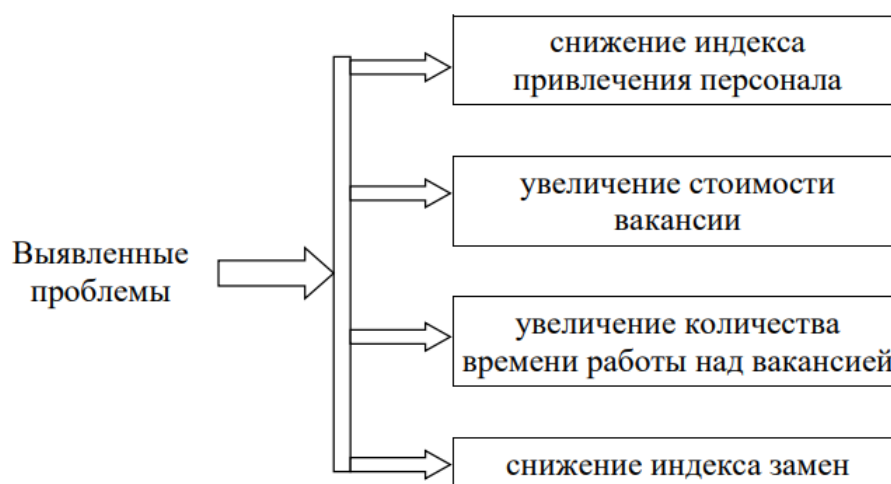


Рисунок 4 – Основные проблемы в системе рекрутинга персонала

Для того, чтобы устранить выявленные недостатки предлагается подготовить программу мероприятий по их устранению. В программе необходимо отразить варианты решения проблем, процессы решения, сроки устранения и ответственных лиц.

Программу представим в таблице 5.

Таблица 5 – Программа мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе рекрутинга персонала

№	Наименование мероприятия	Вариант решения проблем	Срок решения	Ответственные лица
1	Повышение индекса привлечения персонала	разработка плана мероприятий по привлечению персонала	31.12.2025	отдел подбора персонала
2	Снижение стоимости вакансии	Разработка плана мероприятий по снижению стоимости вакансии	25.09.2025	отдел планирования персонала
3	Снижение количества времени работы над вакансией	Разработка плана мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией	31.03.2026	отдел подбора персонала
4	Повышение индекса замен	разработка плана мероприятий по снижению индекса замен	25.02.2026	Отдел стимулирования и оплаты труда

Из представленной таблицы 4 можно сделать выводы, что необходимо разработать планы мероприятий по устранению недостатков. Для их разработки предлагается привлечь специалистов Управления по персоналу Центра по работе с персоналом ООО «Юго Восток». Каждое мероприятие будет разрабатываться специалистом, отвечающим за данный блок работы. Представим мероприятия в развернутом варианте. Данные отразим в таблицах 6-9.

Мероприятие первое. Повышение индекса привлечения персонала. В таблице 6 отразим План мероприятий по привлечению персонала с предлагаемыми мероприятиями.

Таблица 6 – План мероприятий по привлечению персонала.

№	Наименование мероприятия	Срок	ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Разработка перечня информации, необходимой для включения в объявления о вакансиях	01.11.25	Специалист отдела подбора персонала	16	$40000/165*16+30,2\%=5050$ руб.
2	Разработка обновленного объявления с включением информации из перечня	15.11.25	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20	$55000/165*20+30,2\%=8680$ руб.
3	Проведение анализа привлекательности вакансии	15.11.25	Специалист отдела подбора персонала	12	$40000/165*12+30,2\%=3787$ руб.
4	Проведение глубокого анализа источников привлечения персонала	30.11.25	Ведущий специалист и специалист отдела подбора персонала	28	$40000/165*28+30,2\%=8837$ руб. $55000/165*28+30,2\%=12152$ руб. $8837+12152=20989$ руб.
5	Анализ отдачи от участия в ярмарках вакансий	30.11.25	Специалист отдела подбора персонала	8	$40000/165*8+30,2\%=2525$ руб.
6	Проведение анализа сотрудничества с учебными заведениями, актуализация договоров.	10.12.25	Специалист отдела подбора персонала	20	$40000/165*20+30,2\%=6312$ руб.
			Итого:	104	47343 руб.



В таблице 6 развернуто представлен План мероприятий по привлечению персонала, который включает в себя шесть пунктов с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя работу по определению информации, которую необходимо включать в текст вакансии. Текст, который используется в настоящее время нужно актуализировать и дополнить его условиями и дополнительной информацией о вакансии, которая будет привлекать соискателей.

Пункт второй плавно вытекает из первого и на основании перечня разработанной информации, которую необходимо включить в текст вакансии необходимо разработать привлекательное объявление о вакансии, которое будет соответствовать современным требованиям и давать большее количество откликов и привлекать целевых соискателей.

Пункт третий включает в себя работу по проведению анализа привлекательности вакансии. Для этого необходимо сделать конкурентный анализ вакансии — провести анализ вакансий от других компаний, чтобы сопоставить условия, требования, функционал, понимать конъюнктуру рынка, скорректировать список каналов коммуникаций, выяснить причины долгого закрытия вакансии, определить «узкие места» в своих вакансиях. По результатам анализа можно понять где вакансия проигрывает конкурентам.

Пункт четвертый включает в себя работу по проведению глубокого анализа источников привлечения персонала. В нее входит полный анализ всех источников, которые задействованы при подборе персонала. В каждом источнике оценивается количество первичных откликов, количество приглашенных кандидатов, количество прошедших первичное интервью, количество отказавшихся. Составляется сводная аналитическая таблица, в которой проведен сравнительный анализ.

Пункт пятый включает в себя работу по анализ отдачи от участия в ярмарках вакансий. Определяется количество обратившихся в компанию,

количество розданных листовок, количество лиц, согласившихся на интервью и общее количество посетивших ярмарку.

Пункт шестой включает в себя работу по проведению анализа сотрудничества с учебными заведениями. Определяется количество студентов, пришедших на собеседование, трудоустроенных, прошедших испытательный срок. Также необходимо сделать пересмотр договоров, заключенных с учебными заведениями на предмет их актуализации.

Мероприятие второе. Снижение стоимости вакансии. В таблице 7 отразим план мероприятий по снижению стоимости вакансии.

Таблица 7 - План мероприятий по снижению стоимости вакансии

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Анализ платформ, размещающих вакансии на наличие пакетов опций с более низкой стоимостью.	01.12.25	Ведущий специалист отдела подбора персонала	16	$55000/165*16+30,2\%=6944$ руб.
2	Сравнительный анализ размещения вакансии и самостоятельного подбора.	15.12.25	Ведущий специалист отдела подбора персонала	16	$55000/165*16+30,2\%=6944$ руб.
3	Поиск альтернативных источников снижения стоимости размещения вакансии	30.12.25	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20	$55000/165*20+30,2\%=8680$ руб.
			Итого	128	22568 руб.

В таблице 7 развернуто представлен План мероприятий по снижению стоимости вакансии, который включает в себя три пункта с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя работу по анализ платформ, размещающих вакансии на наличие пакетов опций с более низкой стоимостью. Каждая платформа, как правило, предлагает услуги пакетами, что снижает их

стоимость. Необходимо проанализировать предлагаемые пакеты и сделать наиболее подходящую выборку для размещения разных типов вакансий.

Пункт второй включает в себя сравнительный анализ размещения вакансии и самостоятельного подбора. Здесь необходимо сравнить конверсию откликов и конверсию самостоятельного подбора. Определить временные, финансовые затраты по обоим вариантам, выбрать наиболее подходящий вариант для каждого типа вакансии.

Пункт третий включает в себя поиск альтернативных источников, направленных на снижение стоимости размещения вакансии. Для этого необходимо провести анализ всех платформ и всех предложений по снижению цен на анализируемых платформах. Сформировать сводную таблицу, выбрать наиболее подходящие варианты для разных типов вакансий.

Мероприятие третье. Снижение количества времени работы над вакансией. В таблице 8 отразим план мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией.

Таблица 8 – План мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня)	01.12.25	Специалиста и ведущий специалист отдела разработки нормативов по персоналу	28	$40000/165*28+30,2\%=8837$ руб. $55000/165*28+30,2\%=12152$ руб. $8837+12152=20989$ руб
2	Автоматизация рутинных задач рекрутера	15.12.25	Администратор сети	40	$65000/165*40+30,2\%=20516$ руб.
3	Усиление сотрудничества с центрами занятости	30.12.25	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20	$55000/165*20+30,2\%=8680$ руб.

4	Обучение рекрутеров по программам подбора персонала	31.12.25	Ведущий специалист отдела профессионального обучения и развития персонала	40	$55000/165*20+30,2\%=17360$ руб.
-	-	-	Итого	128	67545 руб.

В таблице 8 развернуто представлен План мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией, который включает в себя четыре пункта с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня). Необходимо провести фотографии рабочего дня специалистов, которые непосредственно занимаются подбором персонала. Составить карту фотографии рабочего дня в которой отразить недоставки и проблемы в работе рекрутеров. Далее, после обнаружения недостатков провести работу по их устранению, и, таким образом снизить количество времени работы с вакансиями.

Пункт второй включает в себя автоматизацию рутинных задач рекрутера. К этой задаче необходимо подключить системного администратора, который сможет автоматизировать поток резюме, работу с электронной почтой, автоматические ответы и т.п. Таким образом у рекрутера высвободится время для выполнения других задач и снизится количество времени на закрытие вакансий.

Пункт третий включает в себя усиление сотрудничества с центрами занятости для увеличения потока откликов на вакансии и снижение времени на поиск кандидатов. Сайт Работа в России предоставляет в реальном времени помощь в подборе кадров, необходимо только заполнить заявление, в котором

указать вакансию с условиями и требованиями к ней. Центры занятости будут автоматически направлять соискателей на данные вакансии.

Пункт четвертый включает в себя обучение рекрутеров по программам подбора персонала. Необходимо выбрать программы для обучения специалистов по подбору персонала различным техникам, которые сокращают время на поиск и подбор. После подбора программ необходимо составить списки работников для направления на обучение, направить поочередно специалистов на обучение, провести контроль знаний и в дальнейшем подходить к процессу подбора с новыми знаниями и с меньшими временными затратами.

Мероприятие четвертое. Снижению индекса замен. В таблице 9 отразим план мероприятий по снижению индекса замен – количество случаев, в которых рекрутер вынужден искать замену устроенному им же кандидату, который не прошел испытательный срок.

Таблица 9 - План мероприятий по повышению индекса замен

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Анализ неэффективного подбора (выявление отклонений в процессе подбора замененных работников)	01.12.25	Специалист отдела подбора персонала	40	$40000/165*40+30,2\%=12625$ руб.
2	Внедрение результатов проведенного анализа в процесс подбора персонала	15.12.25	Специалист отдела подбора персонала	16	$40000/165*16+30,2\%=5050$ руб.
			Итого	56	17675 руб.

В таблице 9 развернуто, представлен план мероприятий по снижению индекса замен, который включает в себя два пункта.

Пункт первый включает в себя анализ неэффективного подбора (выявление отклонений в процессе подбора замененных работников). Оно

необходимо для снижения количества увольняющихся работников. Специалисту по подбору персонала необходимо сделать выборку по замененным кандидатам, обработать их резюме на наличие несоответствий требованиям должности, провести опрос тех специалистов, которые принимали участие в проведении собеседований с этими кандидатами. Провести работу над ошибками и сформировать выводы в сводную таблицу.

Пункт второй включает в себя внедрение результатов проведенного анализа в процесс подбора персонала. Сформированную сводную таблицу, указанную выше, внедрить в процесс подбора для снижения количества ошибок при подборе персонала.

Таким образом, в первом параграфе третьей части определены недостатки в системе рекрутинга:

- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение количества времени работы над вакансией;
- повышение индекса замен;
- снижение индекса привлечения персонала.

Для устранения выявленных проблем даны предложения по разработке мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в организации. Предложены следующие мероприятия: повышение индекса привлечения персонала, снижение стоимости вакансии, снижение количества времени работы над вакансией, снижение индекса замен.

Для оценки эффективности разработанной программы необходимо произвести расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов. Представим их в таблице 10.

Таблица 10 – Общие затраты на предлагаемую программу.

Наименование мероприятия	Разделы мероприятий	Затраты на мероприятия
Повышение индекса привлечения персонала	Разработка плана мероприятий по привлечению персонала	47343 руб.
Снижение стоимости вакансии	Разработка плана мероприятий по снижению стоимости вакансии	22568 руб.
Снижение количества времени работы над вакансией	Разработка плана мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией	67545 руб.
Снижение индекса замен	Разработка плана мероприятий по снижению индекса замен	17675 руб.
	Итого	152131 руб.

Затраты на мероприятие № 1 составляют 47343 р., на мероприятие № 2 - 22568р., на мероприятие № 3 - 67545р., на мероприятие № 4 - 17675р. Определим общие затраты по формуле 1

$$Oz = Z_{m1} + Z_{m2} + Z_{m3} + Z_{m4} \quad (1)$$

где,

$Oz$  – общие затраты

$Z_{m1}$ ,  $Z_{m2}$ ,  $Z_{m3}$ ,  $Z_{m4}$  – затраты на мероприятия 1,2,3,4. Рассчитаем по форму 1 общую сумму всех затрат:

$$47343 + 22568 + 67545 + 14675 = 152131 \text{ руб.}$$

Общая сумма всех затрат составляет: 152131р.

По данным 2023 и 2024 года (таблица 1), в Центре по работе с персоналом количество работников, проработавших в компании меньше года, составило 35 человек, а уволено было 26 и 20 в 2023 и 2024 годах соответственно. По оценкам работников Отдела подбора персонала за счет введения программы улучшения процесса рекрутинга, уровень ушедших из компании работников, проработавших меньше года, снизится на 30% (6 человек).

На основе имеющихся данных проведем сравнительный анализ движения персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» (таблица 11).

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз.

Таблица 11 – Сравнительный анализ движения персонала Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы

Наименование	факт 2024 год	прогноз 2025 год	2024/2025 абсол. отклон.	2024/2025 %
Среднесписочная численность	243	245	+2	1,008%
Уволено	20	15	-5	0,75%
Принято	19	18	-1	0,94%
Работают более 1 года	208	213	+5	1,024%
Работают более 3 лет	186	194	+8	1,043%
Оборот по приему	8%	7%	1%	-
Оборот по выбытию	8%	6%	2%	-
Коэффициент общего оборота	16%	13%	3%	-
Текучесть	8%	6%	2%	-
Коэффициент постоянства персонала	86%	87%	1%	-
Коэффициент стабильности персонал	77%	79%	2%	-

Планируется, что будут следующие положительные результаты – реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций. В таблице 12 проведем сравнительный анализ эффективности рекрутинга Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы.



Таблица 12 – Сравнительный анализ эффективности рекрутинга Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы

Наименование показателя	Формула расчета показателя	Факт 2024	Прогноз 2025	Абсолютное отклонение 2025/2024	2024/2025 коэф
Индекс привлечения	Отношение количества принятых к среднесписочной численности работников	0,8	0,7	-0,1	0,125
Стоимость вакансии	Стоимость размещения	3500	3050	-450	0,13
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, затраченного на обработку одной вакансии (дн)	14	11	-3	0,2
Индекс принятых предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о вакансиях к количеству приглашенных на кандидатов	0,95	0,96	+0,01	1,01
Индекс замен	Количество принятых работников к количеству уволенных	0,95	1,2	+0,25	1,26

По предварительным прогнозам, рассчитанным в таблице 12 можно сделать вывод, что программа мероприятий даст положительный эффект. На основе данных показателей рассчитаем экономическую эффективность.

Расчет прогнозной стоимости закрытия вакансии:

$$Тзв(прогн) = Тзв(факт) - Э \quad (2)$$

где,

Тзв(прогн) - прогнозная стоимость закрытия вакансии Тзв(факт) – стоимость вакансии до внедрения мероприятий;

Э - экономия времени за счет внедрения мероприятия.

Для начала рассчитаем Тзв(факт). Стоимость закрытия вакансии складывается из суммы, затраченной на ее размещение и времени, затраченного рекрутером на ее закрытие. Закрытием вакансий занимаются специалисты отдела подбора персонала. Стоимость вакансии на основании таблицы 2 в 2024 году равна 3500 рублей. Средняя стоимость часа специалиста отдела подбора персонала (таблица 8) равна 315 рублей вместе со страховыми

взносами. Время закрытия вакансии в 2024 году — 14 дней. Рассчитаем Тзв(факт):

$$\text{Тзв(факт)} = 3500 + 315 * 8 * 14 = 38780 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем Тзв (2025). Стоимость вакансии на основании таблицы 14 в 2025 году планируется в размере 3050 рублей. Средняя стоимость часа специалиста отдела подбора персонала (таблица 3) равна 315 рублей вместе со страховыми взносами. Время закрытия вакансии, планируемое в 2025 году - 11 дней. Рассчитаем Тзв (2025):

$$\text{Тзв (2025)} = 3050 + 315 * 8 * 11 = 30770 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем Тзв (прогн):

$$\text{Тзв(прогн)} = 38780 - (38780 * 0,13) = 5041 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем совокупные затраты на закрытие вакансий СЗ (зв) за 2024 год и прогноз на 2025 год:

$$\text{СЗ(зв)} = \text{Ч(зв)} \times \text{СВ} \tag{3}$$

где Ч(зв) - число закрытых вакансий за период;

СВ - стоимость вакансии.

$$\text{СЗ (зв) 2024} = 38780 * 19 = 736820 \text{ руб.}$$

$$\text{СЗ (зв) 2025} = 30770 * 18 = 553860 \text{ руб.}$$

Итак, экономия средств на закрытие вакансий в Центра по работе с персоналом ООО «Юго Восток» составит:

$$\text{Э(зв)} = \text{СЗ (зв) 2024} - \text{СЗ(зв) 2025} \tag{4}$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$\text{Э(зв)} = 736820 - 553860 = 182960 \text{ руб.}$$

Совокупная экономия средств (Эсов.) за счет внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга составит:

$$\text{Э(сов)} = \text{Тзв(прогн)} + \text{Э(зв)} \tag{5}$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$\text{Э(сов)} = 5041 + 182960 = 188001 \text{ руб.}$$

Эффективность реализации мероприятий оценивается через показатели экономического эффекта (ЭЭ) и экономической эффективности (Э(эф)).

Рассчитаем эти показатели по следующим формулам:

$$\text{ЭЭ} = P - И, (6)$$

$$\text{Ээф.} = P / И \quad (7)$$

где P – экономический результат от реализации мероприятий;

И – издержки в связи с реализацией мероприятий.

Соответственно, используя эти формулы рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по управлению персоналом ООО «Юго Восток»

$$\text{ЭЭ} = 188001 - 152131 = 35870 \text{ руб.}$$

Из произведенных расчетов можно сделать вывод, что экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по управлению персоналом ООО «Юго Восток» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб.

Выводы. Для оценки эффективности разработанной программы произведен расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов.

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты – реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также

предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» сформирует положительный социальный эффект.

2.3 Оценка эффективности разработанной программы по совершенствованию рекрутинга на основе ценностного управления в ООО «Юго Восток»

Для оценки эффективности разработанной программы необходимо произвести расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов. Представим их в таблице 13.

Таблица 13 – Общие затраты на предлагаемую программу.

Наименование мероприятия	Разделы мероприятий	Затраты на мероприятия
Повышение индекса привлечения персонала	Разработка плана мероприятий по привлечению персонала	47343 руб.
Снижение стоимости вакансии	Разработка плана мероприятий по снижению стоимости вакансии	22568 руб.
Снижение количества времени работы над вакансией	Разработка плана мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией	67545 руб.
Снижение индекса замен	Разработка плана мероприятий по снижению индекса замен	17675 руб.
	Итого	152131 руб.

Затраты на мероприятие № 1 составляют 47343 р., на мероприятие № 2 – 22568р., на мероприятие № 3 – 67545р., на мероприятие № 4 – 17675р.

Определим общие затраты по формуле 8

$$O_z = Z_{m1} + Z_{m2} + Z_{m3} + Z_{m4} \quad (8)$$

где,

$O_z$  – общие затраты

$Z_{m1}, Z_{m2}, Z_{m3}, Z_{m4}$  – затраты на мероприятия 1,2,3,4. Рассчитаем по формуле 1 общую сумму всех затрат:

$$47343 + 22568 + 67545 + 14675 = 152131 \text{ руб.}$$

Общая сумма всех затрат составляет: 152131р.

На основе имеющихся данных проведем сравнительный анализ движения персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» (таблица 13).

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз.

Таблица 13 – Сравнительный анализ движения персонала Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы

Наименование	факт 2024 год	прогноз 2025 год	2024/2025 абсол. отклон.	2024/2025 %
Среднесписочная численность	243	245	+2	1,008%
Уволено	20	15	-5	0,75%
Принято	19	18	-1	0,94%
Работают более 1 года	208	213	+5	1,024%
Работают более 3 лет	186	194	+8	1,043%
Оборот по приему	8%	7%	1%	-
Оборот по выбытию	8%	6%	2%	-
Коэффициент общего оборота	16%	13%	3%	-
Текучесть	8%	6%	2%	-
Коэффициент постоянства персонала	86%	87%	1%	-
Коэффициент стабильности персонал	77%	79%	2%	-

Планируется, что будут следующие положительные результаты – реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций. В таблице 14 проведем сравнительный анализ эффективности рекрутинга Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы.

Таблица 14 – Сравнительный анализ эффективности рекрутинга Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы

Наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Факт 2024	Прогноз 2025	Абсолютное отклонение 2024/2025	2024/2025 коэф
Индекс привлечения	Отношение количества принятых к среднесписочной численности работников	0,8	0,7	-0,1	0,125
Стоимость вакансии	Стоимость размещения	3500	3050	-450	0,13
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, затраченного на обработку одной вакансии (дн)	14	11	-3	0,2
Индекс принятых предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о вакансиях к количеству приглашенных на кандидатов	0,95	0,96	+0,01	1,01
Индекс замен	Количество принятых работников к количеству уволенных	0,95	1,2	+0,25	1,26

По предварительным прогнозам, рассчитанным в таблице 14 можно сделать вывод, что программа мероприятий даст положительный эффект. На основе данных показателей рассчитаем экономическую эффективность.

Расчет прогнозной стоимости закрытия вакансии:

$$T_{зв}(\text{прогн}) = T_{зв}(\text{факт}) - \text{Э} \quad (9)$$

где,

$T_{зв}(\text{прогн})$  – прогнозная стоимость закрытия вакансии

$T_{зв}(\text{факт})$  – стоимость вакансии до внедрения мероприятий;

$\text{Э}$  - экономия времени за счет внедрения мероприятия.

Для начала рассчитаем  $T_{зв}(\text{факт})$ . Стоимость закрытия вакансии складывается из суммы, затраченной на ее размещение и времени, затраченного рекрутером на ее закрытие. Закрытием вакансий занимаются специалисты отдела подбора персонала. Стоимость вакансии в 2024 году равна 3500 рублей. Средняя стоимость часа специалиста отдела подбора персонала равна 315 рублей вместе со страховыми взносами. Время закрытия вакансии в 2024 году – 14 дней. Рассчитаем  $T_{зв}(\text{факт})$ :

$$T_{зв}(\text{факт}) = 3500 + 315 * 8 * 14 = 38780 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем  $T_{зв}(2025)$ . Стоимость вакансии на основании таблицы 14 в 2025 году планируется в размере 3050 рублей. Средняя стоимость часа специалиста отдела подбора персонала равна 315 рублей вместе со страховыми взносами. Время закрытия вакансии, планируемое в 2025 году – 11 дней. Рассчитаем  $T_{зв}(2025)$ :

$$T_{зв}(2025) = 3050 + 315 * 8 * 11 = 30770 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем  $T_{зв}(\text{прогн})$ :

$$T_{зв}(\text{прогн}) = 38780 - (38780 * 0,13) = 5041 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем совокупные затраты на закрытие вакансий  $CЗ(зв)$  за 2024 год и прогноз на 2025 год:

$$CЗ(зв) = Ч(зв) * СВ \quad (10)$$

где  $Ч(зв)$  – число закрытых вакансий за период;

$СВ$  – стоимость вакансии.

$$C3(\text{зв}) 2024 = 38780 * 19 = 736820 \text{ руб.}$$

$$C3(\text{зв}) 2025 = 30770 * 18 = 553860 \text{ руб.}$$

Итак, экономия средств на закрытие вакансий в Центра по работе с персоналом ООО «Юго Восток» составит:

$$\text{Э(зв)} = C3(\text{зв})2021 - C3(\text{зв})2022 \quad (11)$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$\text{Э(зв)} = 736820 - 553860 = 182960 \text{ руб.}$$

Совокупная экономия средств (Эсов.) за счет внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга составит:

$$\text{Э(сов)} = T_{\text{зв}}(\text{прогн}) + \text{Э(зв)} \quad (12)$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$\text{Э(сов)} = 5041 + 182960 = 188001 \text{ руб.}$$

Эффективность реализации мероприятий оценивается через показатели экономического эффекта (ЭЭ) и экономической эффективности (Э(эф)).

Рассчитаем эти показатели по следующим формулам:

$$\text{ЭЭ} = P - И, \quad (13)$$

$$\text{Ээф.} = P / И \quad (14)$$

где P – экономический результат от реализации мероприятий;

И – издержки в связи с реализацией мероприятий.

Из произведенных расчетов можно сделать вывод, что экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по управлению персоналом ООО «Юго Восток» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб.

Выводы. Для оценки эффективности разработанной программы произведен расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов.

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты – реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга



персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» сформирует положительный социальный эффект.

## Выводы по 2 главе

Управление персоналом в ООО «Юго Восток» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Процесс рекрутинга в ООО «Юго Восток» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале.

Этап 2. Определения требований к вакансиям.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий.

Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя.

Определено, что оборот по приему имеет тенденцию к снижению, оборот по выбытию в 2024 году увеличился и начал снижение в 2025 году. Коэффициент постоянства персонала в 2024 году снижается, а в 2025 снова идет в рост. Коэффициент стабильности персонала уверенно повышается с каждым годом.

Проведена оценка эффективности рекрутинга по 5 направлениям, которая показала, что в анализируемых периодах идет тенденция к росту стоимости вакансии в денежном эквиваленте. Также увеличивается время на обработку вакансии. Индекс принятых предложений о работе остался на прежнем уровне, хотя в 2024 году было его небольшое снижение. Индекс привлечения снижается с каждым годом, индекс замен также снижается.

По результатам анализа выявлены следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала:

- снижение индекса привлечения персонала;
- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение количества времени работы над вакансией;
- снижение индекса замен.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе было проведено исследование по совершенствованию процесса рекрутинга персонала. Была поставлена цель – разработать мероприятия улучшению процесса рекрутинга персонала. В процессе исследования были решены следующие задачи:

- Раскрыты теоретические аспекты рекрутинга в организации.
- Проведен анализ процесса рекрутинга в ООО «Юго Восток».
- Разработаны мероприятия по совершенствованию рекрутинга в ООО «Юго Восток».

На основании изученного теоретического материала и по результатам исследования сделаны следующие выводы:

В первом параграфе дано определение рекрутинга как деятельности, направленной на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами. Проанализированы определения, данные учеными в их научных трудах, сделан обобщенный вывод, что под подбором персонала или рекрутингом понимается поиск будущего работника, который будет отвечать установленным к должности требованиям либо будет подходить по всем параметрам для определенного вида работ.

Выяснено, что в современном рекрутинговом бизнесе существует несколько базовых услуг по поиску и подбору работников такие как: аутплейсмент, аутсорсинг, лизинг персонала, скрининг персонала, хедхантинг, executive search, мультиплейсмент, прелиминаринг, Digital рекрутинг. Каждый из вышеперечисленных видов эффективен для определенного сегмента соискателей.

Во втором параграфе, рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации, сделаны выводы:

- рекрутинг в компании не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность;

– он должен работать в совокупности со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Основной принцип подбора и расстановки кадров: «Нужный человек, на нужном месте, в нужное время. Необходим комплексный подход к отбору сотрудников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться отдельно, как прямой поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы, а должны тесно взаимодействовать с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.

Управление персоналом в ООО «Юго Восток» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Процесс рекрутинга в ООО «Юго Восток» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале.

Этап 2. Определения требований к вакансиям.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий.

Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя.

Определено, что оборот по приему имеет тенденцию к снижению, оборот по выбытию в 2024 году увеличился и начал снижение в 2025 году. Коэффициент постоянства персонала в 2024 году снижается, а в 2025 снова идет в рост. Коэффициент стабильности персонала уверенно повышается с каждым годом.

Проведена оценка эффективности рекрутинга по 5 направлениям, которая показала, что в анализируемых периодах идет тенденция к росту стоимости вакансии в денежном эквиваленте. Также увеличивается время на обработку вакансии. Индекс принятых предложений о работе остался на

прежнем уровне, хотя в 2024 году было его небольшое снижение. Индекс привлечения снижается с каждым годом, индекс замен также снижается.

По результатам анализа выявлены следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала:

- снижение индекса привлечения персонала;
- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение количества времени работы над вакансией;
- снижение индекса замен.

Для устранения выявленных проблем даны предложения по разработке мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в организации. Предложены следующие мероприятия: повышение индекса привлечения персонала, снижение стоимости вакансии, снижение количества времени работы над вакансией, снижение индекса замен.

Для оценки эффективности разработанной программы произведен расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы.

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты – реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу ООО «Юго Восток» сформирует положительный социальный эффект.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Амиров, А.Г. Система управления персоналом на предприятиях / А.Г. Амиров, В.Г. Головина, М.В. Горяинов. – М.: Бек, 2021. – 453 с.
2. Андреев, С.В. Поиск персонала. Оформление приема на работу / С.В. Андреев, В.К. Волкова. – М.: Альфа-Пресс, 2023. – 327 с.
3. Архипова, Н.И. Менеджмент / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 611 с.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник 2-е издание / Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 597 с.
5. Бершова, Л.В. Оценка личного трудового вклада руководителя / Л.В. Бершова // Справочник кадровика. – 2022. – № 1. – С. 45–51
6. Бизюкова, И.В. Оценка и подбор кадров предприятия / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2023. – 451 с.
7. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом / П.Г. Бойдаченко. – Новосибирск: Наука, 2023. – 475 с.
8. Борисова, Е.А. Управление персоналом / Е.А. Борисова. – СанктПетербург: Питер, 2024. – 252 с.
9. Бычин, В.Б. Найм и повышение квалификации персонала / В.Б. Бычин // Эффективный менеджер. – 2021. – № 4. – С. 23–35
10. Вейл, П. Искусство менеджмента / П. Вейл. – М.: Новости, 2021. – 679 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М. «Юрист», 2023. – 598 с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2020. – 624 с.
13. Владимирова, В.В. Отбор персонала / В.В. Владимирова // Кадры предприятия. – 2021. – № 5. – С. 17–23

14. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, В.И. Матирко, А.А. Модин. – М.: Дело, 2020. – 593 с.
15. Герасимова, С. Поиск и подбор руководителей / С. Герасимова // Советник. – 2021. – № 12. – С. 25–29
16. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М.: МП «Сувенир», БГ, 2023. – 479 с.
17. Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. 2 изд. Дополненное и переработанное / М.В. Грачев. – М.: Дело Лтд, 2023. – 521 с.
18. Грачев, М.В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М: Наука, 2021. – 436 с.
19. Гущина, Н. Новые возможности для подбора персонал / Н. Гущина // Служба кадров и персонал. – 2022. – № 2. – С. 32–37.
20. Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / А.А. Деркач, И.В. Калинин. – М: Изд-во РАГС, 2023. – 198 с.
21. Десслер, Г. Управление персоналом: Пер. с англ. / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 2023. – 498 с.
22. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учеб. Пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2023. – 584 с.
23. Егоров, С.Н. Управление персоналом / С.Н. Егоров. – Изд.: ПГУ Пенза, 2023. – 612 с.
24. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2023. – 591 с
25. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Наука, 2023. – 451 с.
26. Журавлев, П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов. – М.: Экзамен, 2023. – 599 с.



27. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов. – М.: Экзамен, 2020. – 487 с.
28. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент: Текст лекций / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2020. – 398 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 641 с.
30. Козлова, Л.А. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании. Методическое пособие / Л.А. Козлова, Л.Э. Самуйлова, Ю.А. Логинова. – М.: Феникс, 2021. – 137 с.
31. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2023. – 395 с.
32. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания / Г.Б. Кошарная. – Изд.: ПГУ Пенза, 2023. – 98 с.
33. Куршакова, Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ / Н.Б. Куршакова // Кадры предприятия. – 2022. – № 4. – С. 31-37
34. Лазарев, И.В. Менеджмент персонала: функции и методы / И.В. Лазарев. – М: МАИ, 2024. – 411 с.
35. Лазарев, И.В. Отбор и повышение квалификации персонала / И.В. Лазарев // Эффективный менеджер. – 2021. – № 4. – С. 23–35
36. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2021. – 231 с.
37. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2022. – 579 с.
38. Мерсер, Д. Новые подходы к управлению / Д. Мерсер. – М.: Феникс, 2023. – 391 с.

39. Молодцов М.В. Трудовое право России. Учебник для вузов / М.В. Молодцов. – М.: Просвещение, 2022. – С. 561
40. Никитина, Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию руководителя / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова // Университетское управление. – 2023. – №3 (31). – С. 43-47.
41. Одегов, Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом. Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2023. – 523 с.
42. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Компания Пента, 2023. – 471 с.
43. Резапкина, Г. Куда движется профотбор? / Г. Резапкина // Служба кадров и персонал. – 2022. – № 5. – С. 11–17
44. Рубан, В.А. Психологическое тестирование при отборе и оценке персонала / В.А. Рубан // Управление персоналом. – 2021. – № 1. – С. 23-28
45. Севостьянов, М.И. Технология управления / М.И. Севостьянов // Генеральный директор. – 2023- № 4. – С. 32–38.
46. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? / Э.Е. Старобинский. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. – 573 с.
47. Таунсерд, Р. Секреты управления / Р. Таунсерд. – М.: Феникс, 2021. – 491 с.
48. Филина, Ф.Н. Технологии найма персонала для вашей фирмы / Ф.Н. Филина // Генеральный директор. – 2022. – №2. – С. 17-24
49. Франк, Э. Отбор персонала фирмах / Э. Франк // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – №1. – С. 35–41
50. Цендер, Э. Практика управления / Э. Цендер. – М.: Титул, 2023. – 399 с.