

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО «ЛогосАудит»)

Студент

С.А. Дворянкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Дворянкина С.А.

Тема работы: Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии на примере ООО «ЛогосАудит» г. Тольятти

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Никишина А.Л.

Цель исследования разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Объект исследования ООО «ЛогосАудит», основными видами деятельности которого, являются финансовый аудит, юридические услуги и налоговое консультирование.

Предмет исследования процесс рекрутинга компании.

Цель исследования улучшение процесса рекрутинга в организации.

Методы исследования анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, и т.д..

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы организацией ООО «ЛогосАудит» при разработке мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3х разделов, заключения, библиографического списка из 38 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинного текста, в том числе 10 таблиц и 8 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты формирования рекрутинга .....	6
1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации .....	6
1.2 Процесс и методы рекрутинга персонала в организации .....	10
2. Анализ системы рекрутинга персонала в ООО «ЛогосАудит» .....	18
2.1 Общая характеристика ООО «ЛогосАудит» и его организационноэкономические показатели деятельности.....	18
2.2 Оценка процесса рекрутинга персонала на предприятии ООО «ЛогосАудит» .....	34
3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЛогосАудит».....	41
3.1. Мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «ЛогосАудит» .....	41
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение .....	54
Список используемой литературы .....	58
Приложение А Оценочный лист.....	60

## Введение

Квалифицированный персонал всегда считался одним из самых важных ресурсов современного бизнеса в мире.

Сплоченный трудовой коллектив, который способен реализовать задачи любой сложности, стоящие перед компанией настоящая ценность для любого работодателя.

Подбор персонала — это уникальный процесс, позволяющий выявить соединение знаний и умений соискателей с работниками организации и требованиями к должности. Качественно проведенный подбор персонала непосредственно связан с выбором специалиста, который в дальнейшем может кардинально поменять внутреннюю систему предприятия в лучшую сторону и повысить эффективность работы компании. Только отлично подобранный персонал способен найти решения и реализовать любую задачу для получения прибыли. Из этого следует, что есть очень высокая потребность в специалистах по подбору кадров[15].

Рекрутинг - это специализированная деятельность, обычно входящая в функции HR менеджеров, которая направлена на поиск и подбор кандидатов на открытые вакансии. Так как время не стоит на месте, все быстрее развиваются технологии и рыночная экономика, появляются новые бизнесы, из этого возникает необходимость в новых кадрах и в рекрутерах, которые эти кадры будут искать.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что применение рекрутинга в компаниях, как внутри, так и вне ее (обращение в рекрутинговые агентства), очень развито в организациях разных уровней.

Не стоят на месте и технологии поиска и отбора персонала, меняются методы, а найти желаемого кандидата становится все труднее.

Работодатели всегда были и будут заинтересованы в высококвалифицированном рекрутере. Из чего следует, что данная специальность будет востребована и в дальнейшем.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в компании ООО «ЛогосАудит».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- провести исследование существующих теоретических и практических подходов формирования рекрутинга в организации;
- дать характеристику объекта, предмета и методов исследования, провести анализ факторов, влияющих на результирующий показатель, дать оценку результатов;
- разработать комплекс мер по совершенствованию системы рекрутинга в организации ООО «ЛогосАудит».

Объектом исследования в данной работе выступает бухгалтерско-юридическая компания ООО «ЛогосАудит». Предметом исследования является процесс рекрутинга в организации ООО «ЛогосАудит».

Теоретической и методологической основой для данного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области подбора персонала.

В процессе решения задач исследования были использованы методы теоретического и экономического анализа, методы наблюдения, методы сравнений, аналогий и экспертных оценок.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

# **1. Теоретические аспекты формирования рекрутинга в организации**

## **1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации**

Подбор персонала является одной из самых важных процедур в бизнесе любой направленности. В процессе развития компании, предприниматели приходят к заключению о необходимости расширения штата. Чтобы подобрать высококвалифицированных специалистов и собрать эффективную команду, многие предприятия обращаются к услугам рекрутинга.

Рекрутинг - это комплекс мероприятий, который направлен на привлечение новых сотрудников в организацию, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами. Термин «рекрутинг» образован от французского слова «recruter», что в переводе на русский означает «подбор», «наем», «вербовка» и «привлечение»[5].

Понятие рекрутинг берет свое начало в Германии XIX века, когда появилась первая частная организация по поиску и найму персонала. В США в 1848 г. в штате Массачусетс была образована первая служба по поиску кадров, по-другому ее называли биржа занятости. В Российской Федерации термин «рекрутинг» возник только в начале 1990х годов и употреблялся в исключительных, редких ситуациях, потому как данный сервис был известен только узкому кругу специалистов. Со временем, с расширением бизнеса, приведение страны в устойчивое состояние и притоком иностранных компаний на российский рынок, данное понятие стало свободно распространяться. В российских СМИ первым упоминанием о рекрутинге принято считать статью Василия Захарько «Охотники за головами», выпущенной в 1991 году в газете «Известия», и повествующей о работе одного американского кадрового агентства[14].

На протяжении последних десятилетий рекрутинг стал не только неотъемлемой частью бизнеса, но и самостоятельной единицей. Выделяют семь видов рекрутинга[1]:

- executive search (в переводе на русский язык «поиск руководителей») метод поиска управленческих кадров, подбор высшего и среднего руководящего звена, и специалистов редких профессий. Данное направление предполагает более активный и целенаправленный поиск.

- selection recruitment (в переводе с английского языка «отбор и набор персонала») метод поиска и подбора линейных сотрудников, менеджеров среднего и высшего звена. При поиске используются стандартные методы подбора персонала: собственная база данных, Интернет, объявления в СМИ. Проводятся собеседования с целью определения компетенций, мотивации и моральных качеств кандидатов.

- headhunting (в переводе с английского «охота за головами») метод рекрутинга, который подразумевает поиск кандидатов на управленческую должность среди высококвалифицированных специалистов в других организациях, и переманивание их в свою компанию.

- скрининговый метод (по-другому его еще можно назвать «первичный отбор персонала») – это метод скорого подбора состава низшего и среднего уровня по внешним показателям, таким как: пол, возраст, образование, стаж работы.

- аутплейсмент (от английского слова «outplacement», от «out» вне и «placement» определение на должность) метод трудоустройства уволенных сотрудников. Потребность в данном методе возникает в случае реорганизации компании и сокращение штата сотрудников;

- лизинг метод временного или срочного предоставление сотрудников в «аренду», другими словами, привлечение персонала со стороны;

- preliminarying (в переводе с английского языка «предварительная подготовка») метод привлечения перспективных выпускников и студентов старших курсов высших учебных заведений на постоянную работу или на временную стажировку.

Поиском и подбором персонала занимаются рекрутинговые агентства, специально нанятые в штат на постоянную основу рекрутеры и HR-менеджеры.

Услугами рекрутинговых агентств обычно пользуются небольшие организации, в которых штатное расписание не позволяет нанять отдельного специалиста по подбору персонала. Преимуществами использования данной услуги можно назвать[9]:

- опыт работы и компетентность в вопросе поиска и подбора;
- большая база данных, которая формируется годами;
- глубокая информированность о рынке труда;
- скорость выполнения заказа;
- существенное сокращение расходов на процесс поиска и подбора кадров;
- конфиденциальность.

Внутри организаций рекрутингом обычно занимаются менеджеры по кадрам, директора или их заместители. Плюсами такого внутреннего подбора персонала являются:

- знание специфики работы организации;
- подбор кандидата по подходящему для коллектива психологическому типу;
- соблюдение временных рамок;



- предоставление обратной связи по результатам поиска кандидатов[18].

Специалист по подбору кадров может находиться как в штате компании, так и за ее пределами (например, в рекрутинговом агентстве). Однако, основные задачи рекрутеров следующие[4]:

- сбор информации о текущих открытых вакансиях в компании (специалист по рекрутингу должен быть осведомлен о том, кого следует искать, какие требования выдвигает работодатель);

- распространение информации об организации и открытых вакансиях (рекрутер обязан подать общие сведения о компании и открытой должности в публичной среде, на информационных ресурсах в сети Интернет и СМИ);

- поиск кандидатов;

- сбор баз данных, тщательный отбор кандидатов по критериям, которые были установлены ранее (в данный процесс входит обработка резюме, переписки, звонки и проведение собеседований);

- получение обратной связи.

Таким образом, рекрутинг стал неотъемлемой частью в развитии организации и теперь занимает очень важную роль в деятельности всех компаний, в особенности средних и крупных. Как правило, внутренний рекрутинг в организациях входит в обязанности специалиста по кадрам. Есть компании, которые все же обращаются за помощью в поиске персонала к третьим лицам, но самым распространенным методом остается задействование специалистов внутри организации.

## 1.2 Процесс и методы рекрутинга персонала в организации

Отбор персонала это совокупность мер, которые направлены на процедуру привлечения соискателей, подбора и оценки данных кандидатов, которые претендуют на свободную вакансию. Основной целью данного процесса считается выявление компетенций (рисунок 1).

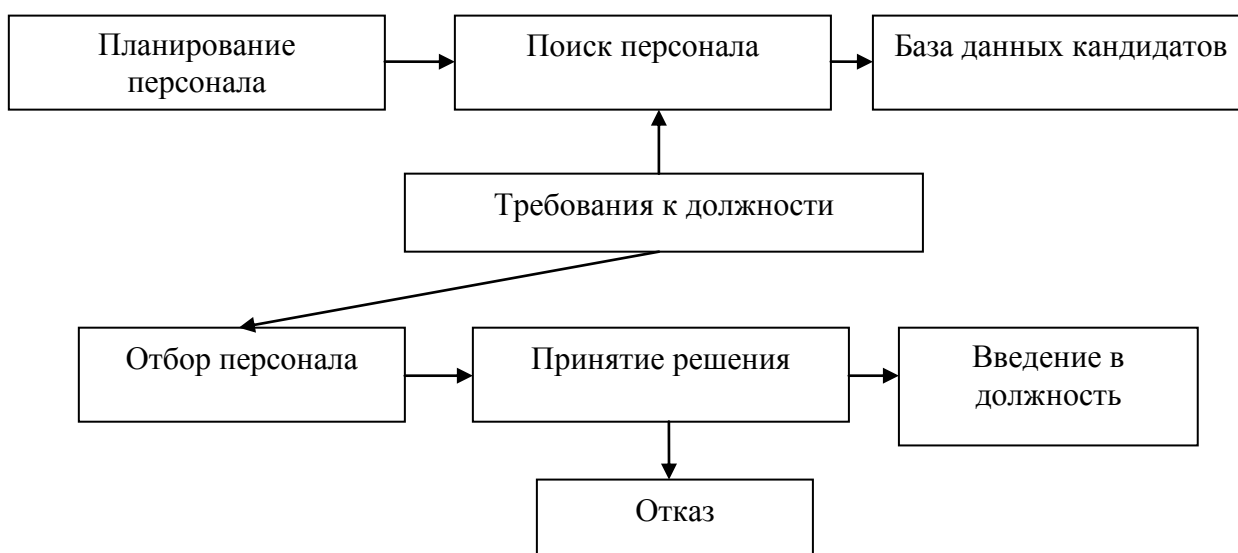


Рисунок 1 - Процесс подбора персонала

Последние десятилетия процесс подбора персонала состоит из нескольких форм, таких как:

- поиск персонала (это действия компании, которые направлены на привлечение кандидатов и создания резерва для дальнейшего отбора кандидатов);
- отбор (это выделение отдельных кандидатов из списка, которые больше остальных соответствуют требованиям к должности, которые выдвинул работодатель);
- наем (это установка, или создание трудовых отношений между компанией и новым сотрудником, наем работника должен проходить согласно Трудовому Кодексу РФ)[20].

Компетентность работников прямо способствует конкурентным возможностям в бизнесе компании и их преимуществам. В особенности, и делают акцент на компетентность, когда проходит отбор соискателей на свободную должность, после чего отбор позволяет определить уровень профессионализма кандидата, вследствие чего идет наем на работу. Организация, которая является конкурентоспособной, стремится, как можно более эффективно задействовать возможности своего персонала, тем самым создает условия для большей отдачи и высокоинтенсивного развития потенциала сотрудников.

Под рекрутингом понимается упорядоченный процесс, в котором происходит сопоставление потенциала, психических, физических и деловых качеств претендента на должность с условиями работодателя [5].

Основная цель рекрутинга это своевременное обеспечение организации высококвалифицированным персоналом в нужном количестве. Для привлечения кандидатов используются внешние и внутренние источники, в зависимости от типа кадровой политики организации (открытой или закрытой).

Под внутренними источниками подразумевается действующий резерв кадров. Сотрудники, которые работают в организации, хорошо ориентируются в действующих бизнес процессах и могут быстро адаптироваться. Интересный опыт в этом направлении демонстрируют зарубежные страны. В частности, в компаниях в Японии действует набор на внутренний конкурс на замещение открытых вакансий. Если результат будет отрицательный, поиск ведется из внешнего рынка труда [12]. Данный метод способствует мотивации сотрудников, позволяет создавать кадровый резерв, а также укреплять мотивацию и командный дух внутри организации.

Конкурс внутри организации на свободную вакансию является одним из основных методов привлечения действующих сотрудников. HR-менеджер информирует подразделения компании о поиске кандидата внутри

организации и предлагает сотрудникам поучаствовать в конкурсе на вакантную должность.

Еще один из методов совмещение профессий. Данный подход подразумевает совмещение должностей сотрудников одной организации. В производственных организациях в России все чаще встречается совмещение должностей. Главное условие одно производство, мастер с одного участка может одновременно выполнять и работу другого мастера. Таким образом, работник может получать дополнительный доход в рамках одной организации.

Ротация тоже считается одним из эффективных подходов внутренних источников привлечения кандидатов.

Данный метод характеризуется перемещением специалистов, менеджеров, руководства с одной должности на другую внутри компании. Ротация удобна тем, что специалисту или руководителю не нужно будет адаптировать к новым бизнес процессам, к тому же такие сотрудники будут иметь свое видение при внедрении различных нововведений, в то же время, приобретая ценный опыт работы. Этот подход позволяет сотрудникам повысить свою квалификацию и кругозор, и в результате способствует продвижению по карьерной лестнице.

Внешние источники привлечения кандидатов это потенциально возможные специалисты, которые по профессиональным и психологическим качествам могли бы работать в компании, но на данный момент не работают.

Внешние источники отбора считаются наиболее распространенными. Так как ресурсы почти любой организации, в основном, ограничены. При вертикальном и горизонтальном перемещении работника на открытую вакансию открывается должность с предыдущего занимаемого им места.

Данные источники рекрутинга можно разделить на недорогие и дорогостоящие. Ко вторым относятся обращение в кадровые агентства и публикации в СМИ (телевидение, радио, газеты и журналы). Недорогими источниками подбора персонала считаются контакты с ВУЗами и

государственные центры занятости. Есть внешние источники поиска персонала, которые не понесут никаких денежных затрат. К ним относятся публикации в Интернете, на различных сайтах, где можно бесплатно разместить информацию об организации и об открытых вакансиях, а также изучать резюме кандидатов.

Существуют несколько видов внешних источников подбора[2]:

- рекомендации с предыдущего места работы (метод характерен для небольших и узконаправленных компаний);
- входящий поток (это самостоятельный поиск работы кандидатами без обращения к различным рекрутинговым агентствам и службам занятости, ярмарки вакансий и дни открытых дверей, после которых кандидаты сами обращаются в организацию);
- публикации в средствах массовой информации, реклама, сеть Интернет (одни из самых распространенных методов привлечения кандидатов);
- рекрутинговые агентства (многие организации пользуются услугами кадровых агентств, в них рекрутеры изучают заявку заказчика и ищут наиболее подходящие кандидатуры).

Независимо от методов подбора персонала, сам процесс является системным мероприятием и делится на девять этапов.

Первым является составление заявки на подбор кандидата. Процесс рекрутинга устанавливается с заполнения бланка заявки от человека, занимающего должность руководителя организации. В ней должны указываться следующие пункты:

- наименование открытой вакансии;
- структурное подразделение, в котором открылась вакансия;
- причина, по которой она была открыта;
- технические обязанности;
- число подчиненных;

- основные требования (опыт работы, возраст, пол и навыки);

Также проводится анализ требований к кандидату перед началом поиска, в него входит:

- возрастные ограничения;
- уровень образования;
- опыт работы;
- узкоспециальные профессиональные навыки (владение иностранным языками, уровень владения ПК и пр.).

Имея четкое представление о требованиях нанимателя к будущему работнику, нюансах работы и отношениях внутри коллектива, можно сформировать четкий профиль должности.

Следующим этапом принято называть намеченные объединения мероприятий по подбору кандидатов. После построения четкого профиля должности необходимо разработать план по поиску и подбору персонала. Имея в виду требования к открытой вакансии, выбираются источники отбора кандидатов:

- кадровый резерв компании;
- специалисты, которые успешно прошли стажировку;
- поиск в СМИ и сети Интернет, другими словами внешний поиск;
- массив данных сотрудников, уволившихся по собственному желанию или при сокращении штата;
- агентства по рекрутингу;
- высшие учебные заведения;
- лизинг кадров (временное трудоустройство);
- прямой поиск.

Третий этап это первичный отбор персонала. После составления четкого плана формируется поток резюме, которые обрабатываются и в массив данных организации вносится информация о кандидатах. С учетом,

что кандидатура соответствует требованиям к должности, рекрутер проводит скрининг (предварительно собеседует по телефону), по полученным результатам претендент приглашается на личную встречу. Если после проведения интервью оценка окажется положительной, то кандидат проходит к следующему этапу процедуры подбора.

Следующий, четвертый этап – выполнение психологического тестирования (в случае, если оно предусмотрено). Психолог дает заключение по результатам тестирования кандидата, где отображается, соответствует ли психологическое состояние соискателя с требованиями к должности.

Пятым этапом считается проведение собеседования с линейным менеджером. В след за передачей рекрутером всех полученных данных о кандидате (общая оценка кандидата, резюме и заключение психолога) руководителю структурного подразделения, проводится собеседование. В случае положительной оценки после интервью, кандидат переходит на следующую ступень подбора.

Шестой этап проверка службой безопасности информации о кандидате в организации.

Седьмым этапом считается изучение и проверка рекомендаций с предыдущих мест работы кандидата. Рекрутер уточняет рекомендации, такие как: какую должность занимал соискатель, функциональные обязанности, уровень профессионализма и причины увольнения.

Предпоследний этап принятие решения о приеме на работу. Рекрутер предоставляет всю полученную информацию лицу, которое будет принимать решение. В случае, если выносится положительное решение по кандидату специалист по кадрам направляет соискателя в отдел для оформления на работу.

В свою очередь, на данном этапе анкеты кандидатов, которые были отклонены, заносятся в базу данных с определенными пометками, поскольку в будущем они могут пригодиться при закрытии других вакансий.

И девятый, заключительный этап – это оформление на работу. В том случае, если кандидат соответствует требованиям должности, руководитель данного подразделения согласовывает с ним дату выхода на работу.

Коэффициент качества важно сохранять на всех этапах подбора, все они тесно связаны и дополняют друг друга. Некоторые из них могут быть объединены или вовсе отсутствовать. Однако изменения в структуре не должны влиять на качество и на конечный результат системы рекрутинга.

Подбор персонала является важным компонентом в экономическом развитии всех стран. В связи с этим очень большое распространение получило такое понятие как «рекрутинг». Изначально под этим словом понималась вербовка людей для несения военной службы.

Первая служба по найму (частная) берет свое начало в XIX веке в Пруссии. Примерно в этот же период во Франции и Великобритании работали подобные агентства, занимавшиеся как трудоустройством конкретных лиц, так и поиском профессионалов на выполнение определенных заказов.

«Великая депрессия» 1929-1939х годов в США и Вторая мировая война поспособствовала образованию первых рекрутинговых агентств в этой стране. Рост промышленности и, как следствие, нехватка квалифицированных сотрудников повлияли на развитие такого направления как рекрутинг[11].

В дальнейшем, так как рекрутинг тесно связан с экономикой, частной сферой и торговлей, аналогичные агентства стали появляться в странах рыночной экономики (Швейцарии, Англии, Канаде и т.п.).

Лидерами в сфере рекрутинговых агентств являются, такие крупные компании как: Egon Zehnder, Ward Howell (1951 г.) , Heidrick & Struggles (1953 г.), MRI (1965 г.), Korn/Ferry (1969 г.), Morgan Hunt (1986 г.), Adecco (1996 г.)[6].

В отечественной истории 90х годов XX века развитие сферы рекрутинга отсутствовало из-за государственного строя страны в то время. В



советский период отсутствовала частная собственность, и действовало распределение выпускников высших и среднеспециальных учебных заведений, которое гарантировало им рабочие места. Только после развала Советского Союза появилась частная собственность, свобода торговли и в стране образовалась рыночная экономика. Вследствие чего появились первые рекрутинговые агентства[8].

В 1992 году известные зарубежные агентства Penny Lane Personnel и Antal International вышли на российский рынок по подбору персонала. Это было связано с тем, что компании из-за рубежа начали свое распространение в нашей стране, из-за этого, у данных организаций появилась потребность в квалифицированном персонале среди местного населения.

Развитие рекрутинга в России следует разделить на несколько этапов:

- 1990-1994 годы (период зарождения, когда населению страны требовалось время для того, чтобы адаптироваться к новому строю);
- 1995-1996 годы можно считать периодом становления;
- 1996-1998 годы (это период интенсивного роста);
- 1998 и по настоящее время (стабильный период в развитии рекрутинга в России)[3].

В заключение первого раздела можно сделать определенные выводы.

Главная цель рекрутинга своевременно обеспечить организацию необходимым количеством и качеством персонала. Квалифицированный персонал является одним из самых важных ресурсов в развитии любой организации. Рекрутинг процесс, позволяющий выявить соединение знаний и умений соискателей с работниками организации и требованиями к должности. Рекрутинг базируется на определенной системе подбора, которая гарантирует положительный результат в развитии любой организации.

С уверенностью можно сказать, что рекрутинг является очень значимым социальным институтом в современной жизни общества, без которого невозможно дальнейшее развитие экономики.

## **2. Анализ системы рекрутинга персонала в ООО «ЛогосАудит»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «ЛогосАудит»**

#### **и его организационно экономические показатели деятельности**

Полное наименование юридического лица: Общество с ограниченной ответственностью «ЛогосАудит». Сокращенное наименование юридического лица: ООО «ЛогосАудит».

Бухгалтерско-юридическая компания ООО «ЛогосАудит» была создана в 2001 году в Самарской области, города Тольятти. Компания оказывает услуги в области права и бухгалтерского учета, проводит финансовый аудит и налоговое консультирование.

Юридический адрес компании: Самарская область, город Тольятти, улица Новозаводская, дом 57В, офис 311.

Организация ООО «ЛогосАудит» 6320013458 зарегистрирована 23.05.2001 года.

Компании присвоены ОГРН 1036301048728, ИНН 6320013458, КПП 632401001.

Величина уставного капитала организации ООО «ЛогосАудит» составляет 10.000 рублей.

Основным видом деятельности является деятельность в области права и бухгалтерского учета. Всего зарегистрировано 8 видов деятельности.

Основной вид деятельности ОКВЭД 74.12.2 Аудиторская деятельность и ОКВЭД 69.20 Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита и по налоговому консультированию.

Организация ООО «ЛогосАудит» имеет все, предусмотренные законодательством документы: устав, учредительный договор, установленный объем уставного капитала, лицензию.

Компания ООО «ЛогосАудит» участия в тендерах не принимала. В отношении организации было возбуждено 17 исполнительных производств, текущих из них 4. ООО «ЛогосАудит» принимало участие в 1 арбитражном деле: в 1 в качестве ответчика.

Дочерних и зависимых обществ организация не имеет.

Основным правовым документом компании является Устав, определяющий порядок организации и осуществления текущей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЛогосАудит».

Общество с ограниченной ответственностью «ЛогосАудит» создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 N 14ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Федеральным законом от 30.12.2008 N 307ФЗ «Об аудиторской деятельности», иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации и настоящим Уставом.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «ЛогосАудит» на рисунке 2.

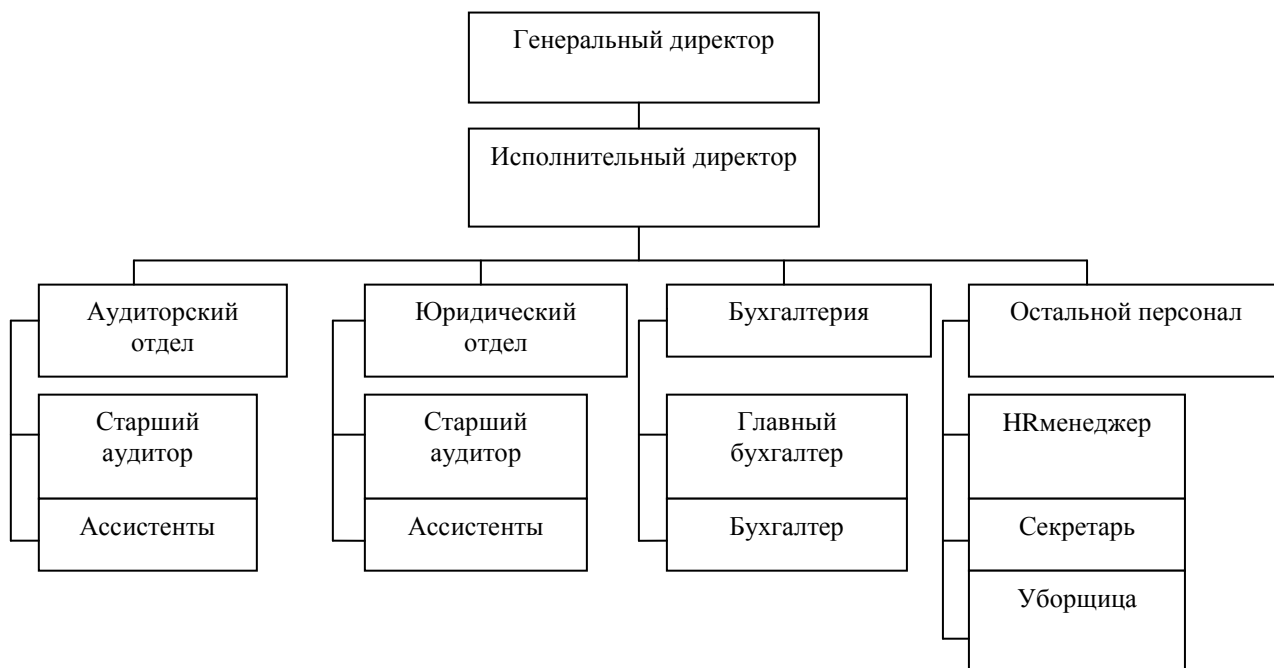


Рисунок 2 - Организационная структура управления ООО «ЛогосАудит»

В организации ООО руководящую должность занимает Генеральный директор.

Исполнительный директор ООО АФ «ЛогосАудит» обеспечивает:

- исполнение приказов и распоряжений руководства;
- организацию работ структурных подразделений, которые касаются осуществления утвержденных планов;
- внедрение и соблюдение утвержденных нормативов, положений, инструкций;
- обеспечение учета по исполнению планов;
- контроль соблюдения сроков предоставления отчетности и других документов.

Старшие аудиторы отвечают за разработку внутрифирменных стандартов. Таким образом, главное назначение данных сотрудников это обеспечение качества аудиторских услуг, которые предоставляются данной организацией. Основные должностные обязанности старших аудиторов:

- осуществление подготовки для выполнения аудиторской проверки в соответствии с программой данной проверки;
- выполнение оценки и идентификации рисков объекта аудита;
- осуществление оценки схемы построения контрольных процедур объекта аудита;
- формирование аудиторской выборки с использованием программного обеспечения;
- проведение аудита и сбор аудиторских доказательств;
- документирование результатов выполнения процедур аудита в рабочих документах;
- обсуждение результатов внедрения процедур аудита с уполномоченными представителями;

- осуществления анализа и оценки объекта аудита в соответствии с целью данной проверки;
- предложение способов для снижения рисков объекта аудита;
- предоставление результатов выполнения процедур аудита и предложение способов для снижения рисков объекта для подготовки отчета по результатам выполнения аудиторской проверки;
- проведение мониторинга действий и корректирующих мер руководителей организации, которые предпринимаются по результатам аудиторской проверки.

Ассистенты аудиторов физические лица, которые участвуют в аудиторской проверке, являются помощниками старшего аудитора и работают под его руководством. В должностные обязанности ассистентов старших аудиторов входит:

- выполнение аудиторских процедур и осуществление отдельных операций для оказания сопутствующих аудиту и других услуг, которые связаны с аудиторской деятельностью;
- выполнение отдельных поручений для выполнения аудиторского задания;
- ознакомление с информацией и деятельности лица, которого предстоит проверить в среде, в которой осуществляется данная деятельность, включая систему внутреннего контроля;
- документирование результатов выполнения процедур аудита и полученных доказательств в ходе проверки;
- проведение систематизации информации;
- ведение оформления и копирование документов;
- проведение поиска аналитической информации.

Бухгалтерия является очень важным составляющим организации и обеспечивает:

- ведение первичного бухгалтерского учета;
- начисление заработной платы сотрудникам организации, выплат по гражданским договорам и НДФЛ;
- ведение налогового и управленческого учета;
- составление и сдача отчетности по налогам в налоговую инспекцию и фонды Российской Федерации;
- проведение мероприятий по минимизации налоговых выплат.

В задачи HR-менеджера входят организация эффективной работы персонала и помощи в достижении целей, стоящих перед предприятием. Человеческие ресурсы и стратегическое планирование играют очень важную роль в развитии и сохранении бизнеса. Из этого следует, что именно составление планов оказывается одной из главных задач HR-менеджера, также, как и реализация программ, которые могут способствовать сохранению продуктивности рабочей атмосферы и приросту отдачи персонала.

В должностные обязанности HR-менеджера входит:

- организация высокоэффективной системы управления персоналом и социальными процессами внутри компании, которая гарантирует условия для творческой и активной деятельности кадров, учитывая индивидуальные особенности любого и их профессиональных навыков;
- выявление потребности организации в новых кадрах;
- разработка системы замещения должностей и рабочих мест;
- мониторинг рынка труда для определения возможных источников обеспечения организации необходимым персоналом;
- поиск претендентов на вакантную должность с использованием различных источников (СМИ, сеть Интернет, рекрутинговые агентства и центров по трудоустройству граждан и т.д.);

- проведение отбора из числа кандидатур, отвечающих требованиям, или наиболее приемлемых для руководителя компании;
- проведение собеседований с соискателями на вакантную должность;
- анализ профессиональных качеств персонала при отборе, расстановке и планировании деятельности и профессионального роста;
- обеспечение компании необходимыми кадрами;
- формирование организационной структуры предприятия (создание штатного расписания, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, трудовых договоров);
- создание трудовых контрактов, которые заключаются с руководителем организации;
- предоставление качественной организации и рационального использования кадрового потенциала, учитывая перспективы развития и повышение объемов оказания услуг;
- составление плана потребности в повышении квалификации работников организации;
- создание и подготовка повышения квалификации, стажировок и обучения кадров путем направления их в учебные заведения, привлечения высококвалифицированных специалистов по подготовке кадров для проведения обучения или тренингов.
- формирование механизма оценки деловых и личностных качеств сотрудников компании;
- координация проведения аттестаций, конкурсов для замещения вакантных должностей;
- формулирование и изучение причин текучести кадров, состояния трудовой дисциплины в организации;
- организация мероприятий по укреплению трудовой дисциплины и закреплению кадров;

- исследование социально-бытовых потребностей персонала и создание предложений по их осуществлению и безопасности трудовых ресурсов организации от текучести кадров;
- реализация системы мотивации персонала в организации;
- написание отчетов по зарплатам, премированию, показателям численности персонала, целостности и текучести персонала и конъюнктуре на рынке труда за отчетный период;
- анализ результатов нормативной, методической и юридической литературе;
- исследование состояния кадровой работы организации и разработка мер и предложений по повышению уровня ее проведения;
- реализация контроля за правомерность и безошибочность проведения трудового законодательства на предприятии (прием, перемещение, увольнение, поощрение отличившихся работников, наложение взысканий, продвижение по службе, понижение в должности);
- разработка и предоставление методических указаний по развитию и совершенствованию форм работы с кадрами из различных подразделений, управлению персоналом и осведомление руководителей;
- предоставление информации по кадровым вопросам и самым важным кадровым решениям до персонала;
- участие и оказание помощи в проектировании социального развития персонала, разрешение трудовых конфликтов и споров. [10]

Экономические показатели деятельности компании характеризуют фундаментальные условия деятельности предприятия: обеспечение доходами, кадрами и основным капиталом, следствие производственно-хозяйственной деятельности. Чтобы провести исследование положения



организации необходимо провести анализ основных показателей деятельности предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ЛогосАудит» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				бс. зм +/-)	емп прироста, %	бс. зм +/-)	емп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	29688	30608	5907	40	103,17	4701	4,64
Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	15982	18770	4088	788	117,44	4862	75,06
Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	1269	1858	1341	589	146,41	517	72,17
Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	1200	1789	1272	589	146,41	517	72,17
Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	1096	1658	1141	589	146,41	517	72,71
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	922	1419	1237	497	157	182	86,71
Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	872	1369	187	97	157	182	6,71
Основные средства, тыс. руб.	14434,5	13681	3041	53,5	94,78	640	5,32
Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	37008	36711,5	4324	96,5	99,2	2387,5	3,5
Численность ППП, чел.	35	33	2	2	94,12	1	8,2
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	8976	8576	617	400	95,54	41	00,48
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	872,6	956,5	09,6	83,91	109,62	146,91	4,64
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	264	266,76	9,28	2,76	101,52	2,52	00,5
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,06	2,24	1,99	0,18	108,85	0,25	8,8
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,80	0,83	0,75	0,03	104	0,08	0,53
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	4,28	6,07	5,18	1,79	141,92	0,89	85,27

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	7,94	9,90	9,52	1,96	124,67	0,38	96,16
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,9	0,9	0,92	0	100	0,02	102

Ниже представлена графическая интерпретация анализа основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «ЛогосАудит» за 2018-2020 гг. (Рисунок 3).

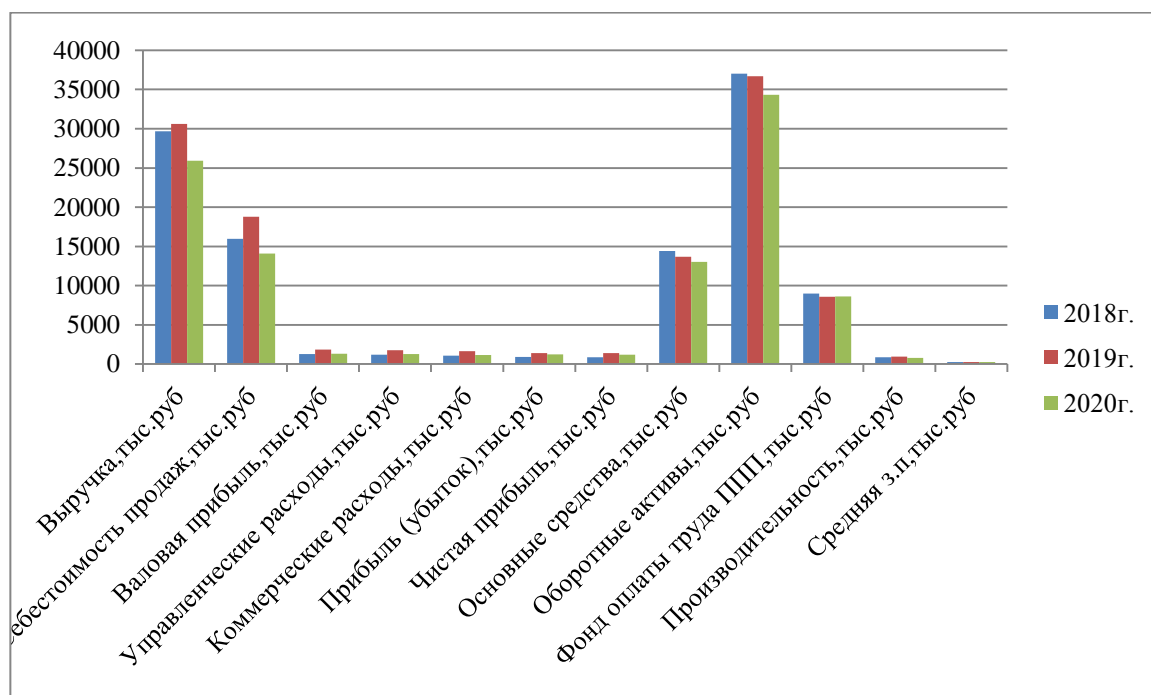


Рисунок 3 Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «ЛогосАудит»

Из таблицы 1 следует, что выручка организации выросла на 103,17% или на 940 тысяч рублей в 2019 году, что указывало на стабильность и успешность работы организации, но к 2020 году упала на 4 701 000

рублей. Себестоимость продаж также выросла в 2019 году на 2 788 000 рублей, а к 2020 году уменьшилась на 4 862 000 рублей.

Прибыль от продаж на 2019 год составила 1 419 000 рублей, что показывало эффективность работы компании. Однако, к 2020 году прибыль уменьшилась на 182 тысячи рублей.

Производительность труда, работающего снизилась и к 2020 году составила 809,6 тысяч рублей, несмотря на рост в 2019 году на 109,62%.

Численность сотрудников уменьшилась на три человека и на конец 2020 года составила 32 сотрудника (Рисунок 4). Но заработная плата в организации росла на протяжении трех лет и к 2020 году среднегодовая заработная плата, работающего составила 269,28 тысяч рублей в год.

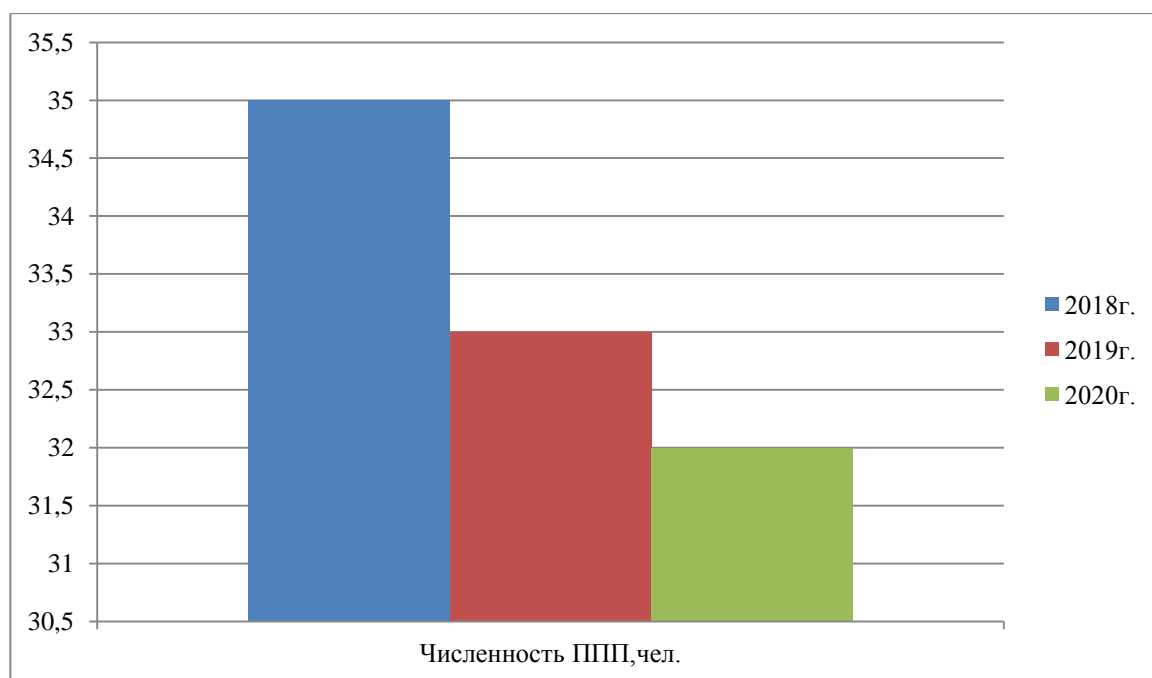


Рисунок 4 - Анализ численности ООО «ЛогосАудит»

Фондоотдача уменьшилась до 1,99 рублей. Оборачиваемость активов уменьшилась с 0,8 раз до 0,75. Затраты на рубль выручки выросли до 0,92 рубля (Рисунок 5).

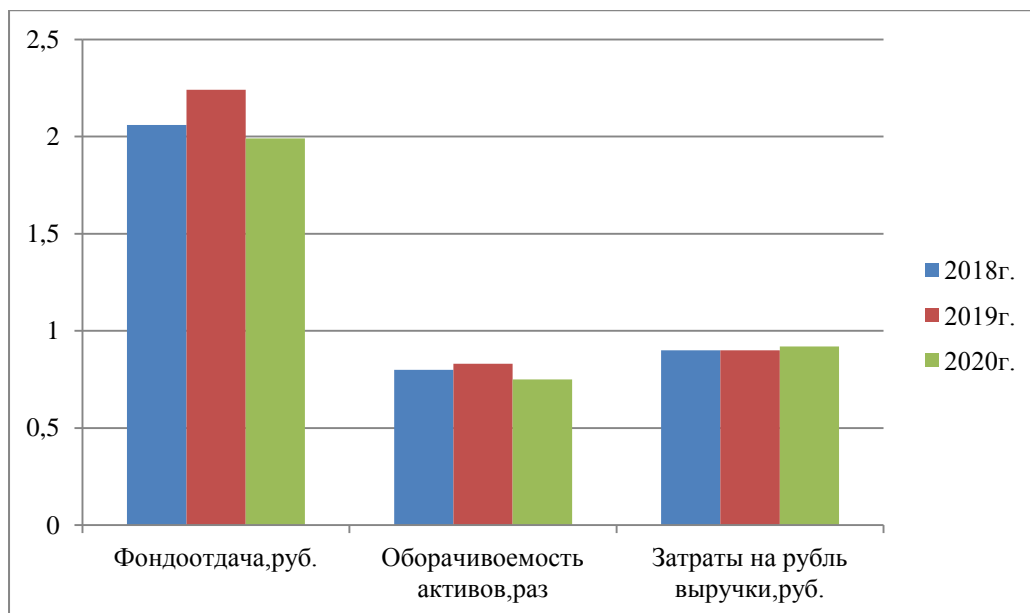


Рисунок 5 - Анализ фондоотдачи, оборачиваемости активов и затрат ООО «ЛогосАудит»

Рентабельность продаж выросла к 2019 году на 141,92%, однако к 2020 году упала до 85,27%. К слову, рентабельность производства также была выше к 2019 году, а к 2020 снизилась до 96,16% (Рисунок 6).

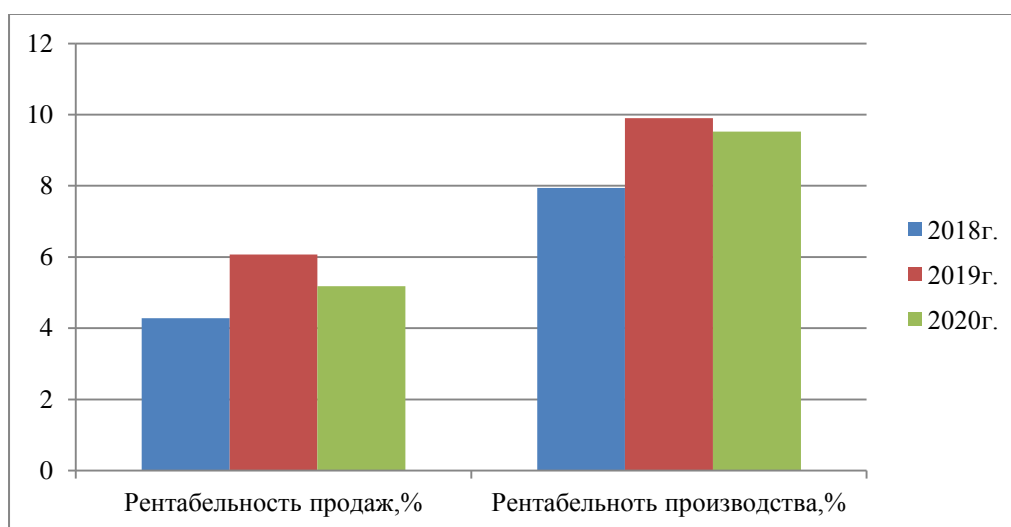


Рисунок 6 - Анализ рентабельности продаж и производства ООО «ЛогосАудит»

Таким образом, на основании анализа экономических данных организации можно сделать вывод, что работа компании ООО «ЛогосАудит» была достаточно эффективна с 2018 по 2019 годы, но в 2020 году появились проблемы, и организация начала терпеть убытки, в том числе в кадрах.

Рассмотрим структуру персонала организации ООО «ЛогосАудит» на рисунке 7. В процентном соотношении женщины в организации составляют 84% от всего персонала 27 человек. Мужчин в компании 5 человек, они составляют 16% всего трудового коллектива организации.

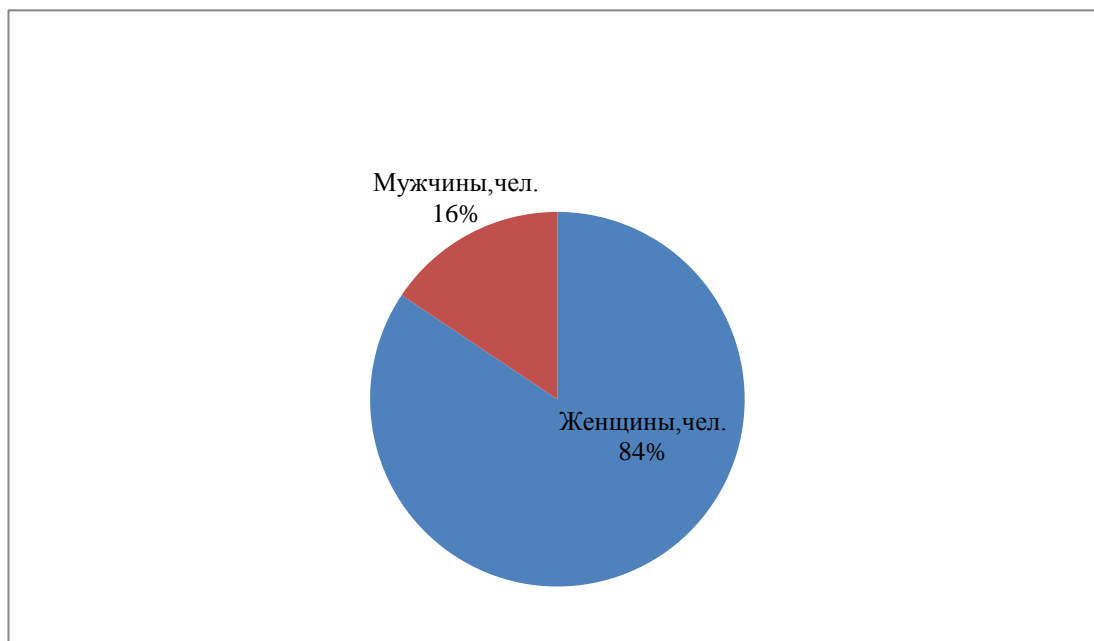


Рисунок 7 - Соотношение численности мужчин и женщин в компании

Коллектив организации составляет 32 человека. Рассмотрим возрастную структуру персонала в организации ООО «ЛогосАудит» в таблице 2.

Из данной таблицы следует, что основную долю персонала составляют граждане в возрасте 4150 лет. Это связано с тем, что внутренней негласной политикой предпочтение отдаются возрастным и более опытным специалистам, которые имеют высшее или средне

специальное образование. Данное обстоятельство позволяет сократить текучесть кадров.

Таблица 2 - Возрастная структура персонала организации ООО «ЛогосАудит»

Год	Возраст					
	До 20 лет, чел.	21-30 лет, чел.	31-40 лет, чел.	41-50 лет, чел.	51-60 лет, чел.	Старше 60 лет, чел.
2018 г.	0	3	12	15	3	2
2019 г.	1	1	12	15	3	1
2020 г.	1	1	11	15	3	1

В таблице 3 рассмотрена образовательная структура работников в организации. Из нее следует, что предпочтение в организации отдается людям с высшим или средне специальным образованием. Общее (среднее) образование имеет один сотрудник, который отвечает за хозяйственную деятельность в офисе.

Таблица 3 - Образовательная структура персонала в ООО «ЛогосАудит»

Год	Образование			
	Среднее (общее), чел.	Начальное профессиональное, чел.	Среднее профессиональное, чел.	Высшее, чел.
2018 г.	1	0	12	22
2019 г.	1	0	11	21
2020 г.	1	0	11	20

Важным показателем в стабильности рабочего процесса и преданности работников в организации является показатель продолжительности работы сотрудников на предприятии, другими словами стаж работы персонала.

Из таблицы 4 следует, что организации делает акцент на сохранении сотрудников, которые работают в компании более 10 лет. Данный показатель следует выделить как хороший, так как сотрудники, которые знают специфику работы в компании, имеют высокую квалификацию, и опыт работы составляют чуть меньше 50% от всего количества работников.

Таблица 4 - Стаж работы сотрудников в компании ООО «ЛогосАудит»

Год	Стаж				
	Менее 1 года, чел.	13 года, чел.	35 лет, чел.	510 лет, чел.	1020 лет, чел.
2018 г.	1	5	6	11	12
2019 г.	0	6	6	10	11
2020 г.	0	6	5	10	11

Текучесть кадров является важным показателем динамики рабочего персонала в компании. Для руководителя важны как показатель текучести, так и причины, по которым люди покидают предприятие. По этой причине HR-менеджер проводит регулярный анализ причин текучести кадров. Данный анализ позволяет понять, в каком направлении следует работать, чтобы удовлетворить интересы персонала[18].

В таблице 5 представлены основные причины текучести кадров в организации. Из представленных данных следует, что основные причины текучести заключаются в том, что сотрудники не видят перспектив и карьерного роста организации. Также, низкая оплата труда стала причиной увольнения 2 сотрудников.

Таблица 5 - Основные причины текучести кадров в ООО «ЛогосАудит»

Год	Причины текучести кадров						
	Плохие условия труда, чел.	Отсутствие перспектив, чел.	Не справляется с работой, чел.	Переход на другое место, чел.	Прогоул, чел.	Семейные причины, чел.	Оплата труда, чел.
2018 г.	0	0	0	1	0	0	1
2019 г.	0	1	0	0	0	0	1
2020 г.	0	2	0	0	0	0	0

Из анализа текучести кадров следует выделить главную причину, по которой сотрудники принимают решение покинуть организацию. Из таблицы 5 и рисунка 8 следует, что отсутствие перспектив и карьерного роста сотрудников является одним из основных факторов.

В этом случае, следует провести анализ карьерного роста сотрудников компании ООО «ЛогосАудит».

Главной причиной отсутствия карьерного роста организации является ее размер. Компания является небольшой, численность персонала ООО «ЛогосАудит» насчитывает 32 человека. В рамках небольшой компании возможность развития карьеры считается редкостью. Маленький штат и отсутствие карьерного роста заставляют задуматься специалистов о смене работы.

В организации старший аудитор и главный бухгалтер занимают свои должности около 10 лет. Данные сотрудники работают в компании с ее основания и зарекомендовали себя как хороших специалистов. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы сохранить данных специалистов на их должностях. Из этого следует, что сотрудники, которые являются ассистентами старшего аудитора, не могут продвинуться по карьерной лестнице.



Второй причиной, которую называют сотрудники при увольнении, является низкая заработная плата. Из анализа основных организационно-экономических показателей следует, что среднегодовая заработная плата работающего составляет 269 тысяч рублей. Из этого следует, что среднемесячная зарплата в организации составляет 22 416 рублей ( $269\ 000 / 12 = 22\ 416$  руб.).

По данным Росстата средняя заработная плата в России составляла 51 344 рубля. [19]

Средняя заработная плата по Самарской области на 2020 год составляла 38 748 рублей. Также из данных Росстата следует, что средняя заработная плата в организациях, которые занимаются деятельностью в области права и бухгалтерского учета по Самарской области на 2020 год составила 49 981 рубль.

Для расчета разницы между среднемесячной заработной платой сотрудников ООО ЛогосАудит и аналогичной заработной платой по России мы вычтем из большего числа меньшее:

$$51\ 344 - 22\ 416 = 28\ 928 \text{ рублей.}$$

Из этого следует, что среднемесячная заработная плата в ООО ЛогосАудит меньше на 28 928 рублей.

Далее рассчитаем разницу между среднемесячной заработной платой по Самарской области и оплатой труда в ООО ЛогосАудит:

$$38\ 748 - 22\ 416 = 16\ 332 \text{ рубля.}$$

Разница между данными среднемесячными заработными платами составляет 16 332 рубля. Зарплата в организации ниже, чем средняя по региону.

Необходимо также рассчитать разницу между среднемесячной заработной платой работников в области права и бухгалтерского учета по Самарской области и компании ООО ЛогосАудит, которая предоставляет аналогичные услуги в этом регионе:

$$49\ 981 - 22\ 416 = 27\ 565 \text{ рублей.}$$

Из расчетов следует, что заработная плата сотрудников ООО ЛогосАудит ниже на 27 565 рублей, чем у специалистов в этой же сфере в Самарской области.

Исходя из данного анализа, можно сделать вывод, что низкая заработная плата в организации является обоснованной причиной, по которой персонал покидает организацию в поисках лучших предложений.

## **2.2 Оценка процесса рекрутинга персонала на предприятии ООО «ЛогосАудит»**

Основная цель системы управления персоналом достижение стратегических целей организации путем эффективного управления человеческими ресурсами[13].

Немаловажным процессом в управлении человеческими ресурсами является процесс подбора персонала.

Перед началом поиска подходящего претендента на вакантную должность, в организации определяют необходимые критерии, которыми должен обладать будущий работник. Основываясь на данные, указанные ниже, отдел кадров проводит отбор финального кандидата.

Профессиональные требования (образование, опыт работы). Это самый важный критерий в процессе отбора персонала. При рассмотрении заявок учитывается не только диплом о высшем или среднем специальном образовании, но и дополнительные курсы по специальности, участие в различных конференциях. Делая выбор между кандидатами с похожим образованием, приоритетным окажется тот, кто продемонстрировал стремление к самообразованию и умение профессионально развиваться.

Не менее важным критерием является опыт работы. Кандидат со стажем профессиональной сфере будет более предпочтительным.

В данной организации, как и во многих других, критерий «опыт работы» обязателен.

Обязательные критерии при подборе персонала в ООО АФ «ЛогосАудит»:

- образование: высшее экономическое (второе образование: юридическое приветствуется)
- опыт работы по специальности от 3х лет;
- знание принципов и методов бухгалтерского учета и налогообложения, экономики и финансов предприятия, стандартов, процедур и методик внутреннего аудита;
- знание и понимание принципов управления, ценообразования, нормирование производства, управления рисками;
- знание 1С.

Личные качества. Необходимо изучить личность кандидата и оценить его потенциальный успех в будущем. Для этого очень важно детально изучить личностные качества человека на интервью. Также задание по исследованию личности кандидата можно решить посредством организации группы тестов для определения личностных качеств. Узнать профессиональное прошлое кандидата можно путем разговора с бывшими работодателями, через устные или письменные рекомендации, исследования необходимых баз данных, и обращением в организации, такие как полиция и служба безопасности.

В данной организации есть важные критерии личностных качеств для соискателя:

- работоспособность;
- уравновешенность, умение владеть собой;
- высокие аналитические и логические способности;
- тактичность;
- умение устно письменно выражать свои мысли;
- целеустремленность;
- коммуникабельность.

Процедура рекрутинга в ООО «ЛогосАудит» включает следующие этапы:

- разработка должностных инструкций и определение требований к вакантной должности;
- размещение объявлений в СМИ, на сайте компании, в сети Интернет и в самой организации;
- обращение соискателя в компанию по собственной инициативе;
- проведение собеседования;
- получение необходимых документов от соискателя и заполнение анкеты кандидатом;
- изучение документов для найма и их анализ;
- повторное структурированное собеседование с целью уточнения сведений, которые были указаны в документах и определения соответствия кандидата данной должности;
- принятие кандидата на работу с условием испытательного срока в течении 3х месяцев.

Рекрутинг состоит из двух этапов, таких поиск и отбор кандидатов. Для того чтобы проанализировать эффективность процесса рекрутинга в организации ООО ЛогосАудит следует оценить источник, по которому кандидаты откликнулись на вакантную должность. Для этого необходимо учесть такие показатели как:

- количество откликов на одну вакансию;
- общее количество откликов;
- количество актуальных откликов;
- стоимость размещения объявления;
- стоимость рекрутирования одного кандидата.

Первый шаг анализ откликов. С сайта по подбору вакансий в среднем организация насчитывает около 79 откликов в первые дни размещения. А откликаются на размещенные объявления в СМИ обычно 12 человека. Из этого можно сделать вывод, что размещение вакансий на сайтах по подбору персонала дает больше откликов и является наиболее эффективным методом поиска персонала для компании.

Вторым шагом является соответствие требованиям кандидатов, которые откликнулись на вакансию. В настоящее время большинство соискателей отдадут предпочтение поиску работы в сети интернет и на специализированные сайты для подбора работы заходят люди с четкими целями и сразу предоставляют свои резюме для ознакомления. Из этого выходит, что примерно 35 откликов на вакансию на сайте соответствуют требованиям к должности.

Третий шаг расчет стоимости размещения объявлений. Размещение вакансии на специализированных сайтах по поиску персонала стоит в среднем 1 000 рублей. Когда размещение подобного объявления в газете стоит уже от 2 000 рублей. В данном случае стоимость одного откликнувшегося кандидата на 1 000 рублей выше, чем при размещении объявления на сайте. Из этого можно сделать вывод, что все так же эффективнее размещать объявления на сайтах по поиску персонала. И из этого следует, что организация допускает ошибку, когда размещает объявления о вакантной должности в СМИ. В этом случае она теряет деньги и не получает нужного количества откликов на вакансию. Также, можно выделить такую проблему как отсутствие четкой схемы процесса поиска и отбора персонала и отсутствие автоматизированной системы рекрутинга персонала.

Процедура отбора персонала имеет определенную последовательность. Рассмотрим, как проходит данная процедура в организации ООО «ЛогосАудит» и какие этапы включает.

Этап 1. Заявка на набор сотрудников. Руководитель заполняет заявку, обосновывая необходимость открытия вакансии. Документ на открытие вакансии заполняется на специальном бланке руководителем и передается в Отдел кадров.

Этап 2. Привлечение соискателей. Менеджер по работе с персоналом составляет и подает объявление о конкурсном наборе согласно заявке руководителя, использует источники набора персонала (Средства массовой информации, сеть Интернет, расклейка объявлений и другие).

Минимальная информация о интересующей должности описывается менеджером по персоналу посредством разговора по телефону с соискателем.

Этап 3. Анкетирование. Менеджер по персоналу предоставляет кандидату анкету, оказывая помощь в заполнении. HR-менеджер проводит отсеивание заполненных анкет кандидатов по грамотности заполнения и критериям отбора. По телефону менеджер оглашает результаты анкетирования соискателям. Отборные кандидаты приглашаются на собеседование.

Этап 4. Собеседование. По итогам анкетирования оставшиеся кандидаты приглашаются на первичное собеседование с руководителем в заранее оговоренный день. На собеседовании также принимает участие HR-менеджер. Беседа с соискателем проводится по твердым критериям отбора. По окончании собеседования, интервьюер обязательно заполняет оценочный лист (Приложение А), где указываются результаты собеседования. После собеседований определяются кандидаты для приглашения на повторное собеседование или для отказа.

Прошедшие кандидаты информируются о дате повторного собеседования по телефону.

Руководитель проводит повторное собеседование, выявляя лучшего кандидата. После беседы интервьюер заполняет оценочный лист и

предоставляет менеджеру по кадрам ФИО кандидатов и результаты собеседований. HR-менеджер информирует кандидатов о результатах.

Этап 5. Рекомендации и проверка лояльности к закону. На соискателей, прошедших собеседования собираются рекомендации с предыдущих мест работы, и проводится проверка на лояльность к закону.

Этап 6. Предложение работы. По результатам собеседований и проверки решение о найме принимается единогласно руководителем и менеджером по персоналу. На последнее собеседование приглашается лучший кандидат, где уточняются детали и предлагается место работы. Новому работнику сообщается предполагаемая дата выхода на стажировку и список документов, необходимых для оформления на работу.

После разбора процесса отбора персонала и рассмотрения его этапов, можно выделить такую проблему как отсутствие этапа тестирования. Оценка кандидатов в процессе рекрутинга является сложной задачей. Подход должен быть комплексным, разобраным со всех сторон, чтобы избежать субъективного отношения.

Еще одной проблемой, выявленной в процессе анализа рекрутинга на предприятии, является субъективность оценки кандидата. На этапе определения необходимых критериев для будущего сотрудника в ООО АФ «ЛогосАудит» обязательно указывается опыт работы по специальности от 3х и более лет. На этот показатель делается основной акцент при отборе кандидатов. При привлечении кандидатов в объявлении обязательно указывается данный критерий. Уже на этом этапе отсеивается большая часть претендентов на вакантную должность. Молодые люди, только что окончившие обучение и не имеющие опыт работы не отзываются на данное объявление и не могут показать свои способности на этапе собеседования.

И последняя проблема — это отсутствие процесса адаптации новых сотрудников, мотивации и обучения рабочего коллектива. Приход в организацию новых специалистов часто сопровождается стрессом, как для молодых, так и для опытных сотрудников. Не так просто включится в работу,

когда у работника мало информации о процессе работы и о своих обязанностях. Во время адаптации очень важно усилить внутреннюю мотивацию сотрудника, заинтересованность в своей работе.

В данном разделе требовалось провести анализ системы рекрутинга персонала в ООО «ЛогосАудит», дать общую характеристику организации и ее основные организационно-экономическим показателям деятельности, а также, дать оценку процессу рекрутинга на предприятии. Принимая во внимание проведенный на предприятии анализ, а именно то, что компания ООО «ЛогосАудит» с 2018 по 2019 годы была экономически эффективна, однако в 2020 году начала нести убытки и терять персонал. А причины текучести кадров заключаются в том, что сотрудники не видят перспектив и карьерного роста организации, а также, они оценивают заработную плату как низкую. Организация при рассмотрении кандидатов на работу отдает предпочтение людям с высшим или средне специальным образованием, с опытом работы в подобной должности от 3 лет. Из этого следует, что присутствует субъективность оценки кандидата. Организация не заинтересована в проведении процедур для адаптации новых сотрудников. Отсутствует четкая схема процесса поиска персонала и процедура тестирования в процедуре отбора. В связи с этим, можно привести несколько предложений по улучшению рекрутинга персонала в ООО «ЛогосАудит».



### **3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЛогосАудит»**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «ЛогосАудит»**

В результате изучения организационной структуры управления организацией, анализа процесса рекрутинга в ООО «ЛогосАудит», изучения процедуры подбора и найма персонала, организационные документы, в которых они регламентированы, а также разговора с менеджером по персоналу были выявлены несколько проблем в организации работы по подбору и найму персонала. И на основании изложенного можно дать ряд рекомендаций по совершенствованию системы рекрутинга на предприятии ООО «ЛогосАудит»:

Мероприятие 1. Необходимо обратить пристальное внимание организации на персонал без опыта работы, только что получившие среднее профессиональное образование или окончившие высшие учебные заведения.

На этапе определения необходимых критериев для будущего сотрудника в ООО АФ «ЛогосАудит» обязательно указывается опыт работы по специальности от 3х и более лет. На этот показатель делается основной акцент при отборе кандидатов. При привлечении кандидатов в объявлении обязательно указывается данный критерий. Уже на этом этапе отсеивается большая часть претендентов на вакантную должность. Молодые люди, только что окончившие обучение и не имеющие опыт работы не отзываются на данное объявление и не могут показать свои способности на этапе собеседования.

Большое количество компаний предпочитает принимать на работу сотрудников исключительно с опытом работы. Так как опытный сотрудник уже знает, что от него требуется и все, что ему понадобится несколько недель на адаптацию в компании. Однако, человек с большим опытом работы редко заинтересован в изменении процесса работы, новых

решениях, методах и стратегиях. Обычно, когда обстоятельства вынуждают изучать новую сферу деятельности, человек полагается на старые опыты, неприменимые в новых условиях. Опытный работник, который привык выполнять одни и те же обязанности на протяжении долгого времени, опирается на свои устоявшиеся подходы к работе.

По этой причине коллектив, состоящий исключительно из людей с большим опытом не заинтересован в том, чтобы менять процесс работы и привносить новые идеи, изучать новые методы к рабочему процессу.

Кандидаты, только что окончившие обучение, очень заинтересованы в получении места работы, они жаждут проявить себя, показать приобретённые знания. Молодые люди знакомы с последними методами и стратегиями по решению задач. Такие кандидаты более мотивированы, так как хотят получить признание и показать свои способности. Студенты открыты всему новому и их легко приучить к корпоративной культуре организации. Молодые специалисты легко обучаемы, более мобильны, исполнительны и намного проще переживают процесс адаптации. Если организация заинтересована в поиске лояльного персонала, который останется работать в коллективе на год или более, развиваться и достигать наилучших результатов, то отличным решением будет сделать свой выбор в пользу неопытного специалиста.

Мероприятие 2. Еще одним важным мероприятием будет ввод процесса наставничества в организации для более легкой адаптации новых сотрудников. Данный процесс поможет делегировать часть обязанностей HR-менеджера на выбранного наставника. Необходимо, чтобы наставник соответствовал определенным требованиям. Для этого нужно ввести Оценочный лист социально-психологических качеств наставника, по которому можно будет с легкостью определить необходимого сотрудника.

Одним из самых результативных методов адаптации молодых сотрудников является наставничество. Данный подход способствует развитию профессионализма человека без опыта работы. Обучение

проходит прямо на рабочем месте, под руководством опытного специалиста, и опирается на реальные проблемы в рабочих ситуациях. В процессе наставник своими советами помогает влиться в коллектив, освоить корпоративную культуру организации, и освоить методы работы в компании. Приход в организацию новых специалистов часто сопровождается стрессом, как для молодых, так и для опытных сотрудников. Не так просто включиться в работу, когда у работника мало информации о процессе работы и о своих обязанностях. Во время адаптации очень важно усилить внутреннюю мотивацию сотрудника, заинтересованность в своей работе.

Мотивация сотрудников является одним из самых действенных способов повышения производительности труда, она является ключевой стороной кадровой политики организации. Мотивацию проводят для объединения интересов предприятия и сотрудников.

Обучение персонала, другими словами, совокупность подходов и методов, которые направлены на постоянное повышение квалификации работников, их знаний и компетенций, улучшение их психологических характеристик, умение коммуницировать. Данное направление является залогом успеха деятельности любой организации. Данную проблему можно также решить с помощью введения такого процесса как наставничество.

Взаимодействие наставника и молодого неопытного сотрудника по повышению его профессионального развития можно представить на рисунке 8.

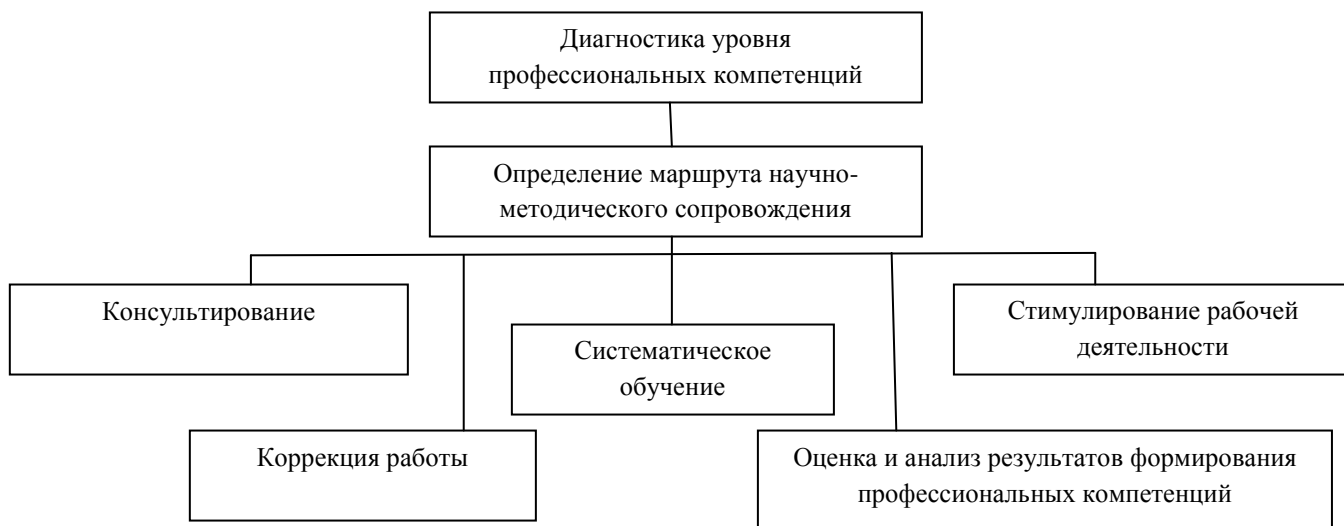


Рисунок 8 - Модель взаимодействия наставника и молодого сотрудника

Мероприятие 3. Следующая проблема заключается в отсутствии этапа тестирования в процессе подбора персонала. Оценка кандидатов в процессе рекрутинга является сложной задачей. Подход должен быть комплексным, разобраным со всех сторон, чтобы избежать субъективного отношения. Исходя из этого, можно применить метод профессионального тестирования. Подобные тесты используются для того, чтобы определить у человека теоретических и практических навыков, которые необходимы для аудиторской фирмы. Данный метод используют для облегчения принятия решения по подбору персонала.

К разработке тестов на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимые для того, чтобы качественно и эффективно выполнять работу на новом месте, обращаются специалисты по подбору персонала и психологи. Есть несколько вариантов психологических тестов, которые рекрутер может задействовать в процессе подбора:

- тест Люшера (предполагает неосознанный выбор оттенков кандидатом и помогает выявить его психологическое состояние и настроение);

– тест Роршаха (психодиагностический тест, который предназначен для исследования личности претендента с помощью интерпретации чернильных пятен);

– многофакторный анализ исследования личности (сравнение ответов кандидата со среднестатистическими показателями).

Используя данный метод, можно оценить аккуратность, устойчивость внимания человека, скорость и точность выполнения работы, умение быстро ориентироваться. Анализ тестов — это безошибочный способ проверки кандидатов, отбора лучших и отсеивание слабых. Необходимо отслеживать актуальность профессионального тестирования и соответствия с нормами законодательства.

Мероприятие 4. Следующей рекомендацией является повышение удобства работы HR-менеджера и создание четкой схемы отбора персонала, представить ее в виде таблицы, в которой были бы отражены все этапы подбора, документы и сроки исполнения. Данная система и схемы позволят упорядочить и оптимизировать работу с подбором персонала в организации.

Пример схемы, в которой были бы отражены все этапы подбора, документы и сроки исполнения представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Таблица процесса подбора персонала в ООО «ЛогосАудит»

Этап подбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
1. Составление заявки на открытую вакансию	Заявка на подбор персонала	Руководитель подразделения	13 дня
2. Составление плана отбора персонала	План отбора персонала	HR-менеджер	1 раз в 3 месяца
3. Выбор источников привлечения кандидатов. Составление объявлений	Размещение вакансий в сети Интернет, СМИ и т.д.	HR-менеджер	35 дней
4. Разбор резюме и проведение первичного интервью	Резюме, заявка на подбор персонала	HR-менеджер	35 дней

## Продолжение таблицы 6

Этап подбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
5. Заполнение анкет кандидатами. Анализ анкет и отсев кандидатов.	Анкета	HR-менеджер	35 дней
6. Собеседование с руководителем	Заявка, анкета	Руководитель и HR-менеджер	15 дней
7. Проведение тестов	Форма тестов	HR-менеджер	13 дня
8. Принятие решения о приеме на должность кандидата	Приказ о приеме	Руководитель и HR-менеджер	35 дней
9. Заключение трудового договора	Трудовой договор	Руководитель и HR-менеджер	2 недели

Четко структурированная схема поможет наладить, упростить и систематизировать процесс рекрутинга персонала в организации. Таким образом, в работе HR-менеджера сократится время на процесс подбора и откроются возможности для того, чтобы обратить внимание на такие важные процессы как адаптация, мотивация и обучение персонала.

Мероприятие 5. Последней рекомендацией будет внедрение автоматизированной системы рекрутинга персонала. Организации нужны инструменты для рекрутинга персонала, для обеспечения HR-менеджера возможностью создавать и хранить все данные о вакансиях в неограниченном количестве. Для быстрого создания новых вакансий необходимо хранение шаблонов. Это помогает для автоматизации рабочего процесса и его более быстрому и эффективному продвижению. По-другому их еще называют HRM-системы («Human Resources Management», что в переводе с английского языка означает «управление человеческими ресурсами»). Подобные системы администрируют деятельность работников предприятия, начиная с выполнения сотрудником KPI, заканчивая измерением эффективности всего рабочего коллектива. Вот несколько примеров наиболее популярных HRM-систем:

- SAP ER HCM;
- Oracle Human Capital Management Cloud (в переводе с английского языка «облако управления человеческим капиталом»);
- Босскадровик;
- 1С: Управление персоналом и зарплата;
- Система Галактика;
- Компас: управление персоналом.

Также можно заказать разработку собственной автоматизированной информационной системы для организации.

Представив описание мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «ЛогосАудит» можно сделать вывод о том, что предложенные шаги, не требующие больших затрат, помогут компании в экономическом и организационном развитии. Далее будет представлена оценка эффективности предложенных мероприятий и расчет необходимых финансовых вложений для их реализации.

### **3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Мероприятие по автоматизации системы отбора кадров позволит оптимизировать работу HR-менеджера и всей организации в целом. Главными функциями данной системы можно назвать:

- размещение вакансий;
- предварительный подбор, оценка;
- автоматизация рабочего процесса и процесса собеседования;
- отчетность и аналитика.

HR-менеджера следует назначить ответственным за ведение данной автоматизированной системы. С помощью подобного программного обеспечения для отбора сотрудников, процесс может интегрироваться с внутренними сайтами по рекрутингу. Из этого появляется возможность

использования дополнительного размещения на различных коммерческих площадках поиска вакансий и, также, внешних сайтов. Данная система может повысить качество процесса рекрутинга в организации, благодаря расширению радиуса поиска в сети при нахождении лучших кандидатов на должность.

При помощи встроенной возможности автоматизации процесса рекрутинга, HR-менеджер может автоматически создать уведомление, различные встречи и действия в процессе подбора. В свою очередь, специалист по кадрам может делиться информацией о кандидате с рабочим коллективом онлайн. Во времена популярности удаленной работы данный критерий немаловажен. К тому же, данная система рекрутинга персонала поможет улучшить внешние и внутренние коммуникации и существенно сократить время, что позволит HR-менеджеру управлять процессом отбора персонала и собеседования в сети Интернет.

Данная автоматизированная система должна быть очень понятной и удобной в использовании, с интуитивно понятной навигацией, которая может поддерживать совместную работу по найму сотрудников по всей компании. Для того чтобы повысить производительность автоматизированная система по подбору кадров должна включать такие функции как: управление вакансий и их размещение. Система подбора должна использоваться не только для нахождения высококвалифицированных сотрудников, но также и для развития, обучения, мотивации кадров на предприятии.

Примерные затраты на проект автоматизированной системы рекрутинга можно рассмотреть в таблице 7.



Таблица 7 - Затраты на автоматизированную систему подбора кадров

Показатели	Значение
Первоначальные инвестиции	-
Зарботная плата HR-менеджера	18 000 рублей
Зарботная плата IT-специалиста	7 000 рублей
Затраты на приобретение ПО	90 000 рублей
Отчисления в государственные фонды и налоги на фонды заработной платы	7 400 рублей
Итого единовременных затрат	122 400 рублей
Операционные затраты	-
Затраты на сопровождение и поддержку	25 000 рублей в год
Итого операционных затрат	25 000 рублей в год

Как можно увидеть из таблицы 7 стоимость на приобретение ПО составляет 90 000 рублей. Предполагаемый период внедрения данной системы составляет 1 месяц. Из чего следует, что заработная плата HR-менеджера на этот период составит 18 000 рублей, а заработная плата IT-специалиста 7 000 рублей. Всего, включая отчисления в государственные фонды и налоги, компания потратит на данный проект 122 400 рублей.

В дальнейшем для поддержки и сопровождения системы потребуется 25 000 рублей в год.

В таблице 8 показаны выгоды введения данного проекта за вычетом операционных затрат.

Таблица 8 - Выгоды внедрения проекта за вычетом операционных затрат

Статья доходов	Значение
Выгоды введения проекта за вычетом операционных затрат	72 000 рублей в год

Дисконтированный денежный поток по проекту представлен в таблице 9. Значение ставки дисконтирования = 17%.

Таблица 9 - Дисконтированный денежный поток по проекту

Периоды	$D_t$	$Z_t$	$K_t$	$D_t \cdot K_t$	$Z_t \cdot K_t$	ЧДД	ЧТС <sub>t</sub>
2021	0	122400	1	0	122400	122400	122400
2022	72000	0	0,85	61200	0	50400	61200
2023	72000	0	0,73	52560	0	21600	8640
2024	72000	0	0,62	44640	0	93600	36000
2025	72000	0	0,53	38160	0	165600	74160
Итоги по проекту	360000	122400		196560	122400	165600	-

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле

$$ЧДД_t = D_t - Z_t, \quad (1)$$

где  $ЧДД_t$  чистый дисконтированный доход за период t;

$D_t$  доход от проекта;

$Z_t$  единовременные затраты на проект;

$K_t$  коэффициент дисконтирования =  $1/(1+0,17) \cdot t$ ;

$ЧТС_t$  чистая текущая стоимость =  $ЧТС_t + (0,1 \cdot K_t)$ .

Для нахождения индекса доходности после пяти лет эксплуатации системы необходимо, нужно вычислить отношение чистого дисконтированного дохода к первоначальным инвестициям.

$$ID = ЧДД/Z_t, \quad (2)$$

где ID индекс доходности;

ЧДД чистый дисконтированный доход;

$Z_t$  первоначальные инвестиционные вложения.

$$ID = 165600/122400=1,35$$

$ID > 1$ , что означает, что денежный поток превышает первоначальные затраты, обеспечивая этим наличие положительной величины чистого дисконтированного дохода. Из всего вышесказанного следует, что проект следует принять.

Для того чтобы вычислить срок окупаемости проекта необходимо разделить первоначальные инвестиции на доходы от проекта в среднем за годы.

$$T_{ок} = Z_t / D_t, \quad (3)$$

где  $T_{ок}$  срок окупаемости;

$Z_t$  первоначальные инвестиционные вложения;

$D_t$  доходы от проекта.

$$T_{ок} = 122400 / 72000 = 1 \text{ год } 7 \text{ месяцев.}$$

Срок окупаемости равен 1 году 7 месяцам.

Показатели эффективности внедрения автоматизированной системы по подбору персонала представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели эффективности внедрения автоматизированной системы по подбору персонала

Показатель	Обозначение	Значение
Чистый дисконтированный доход, руб.	ЧДД	165600
Чистая текущая стоимость, руб.	ЧТС	74160
Индекс доходности, руб./руб.	ID	1,35
Срок окупаемости, месяцы	$T_{ок}$	1 год 7 месяцев

Важно отметить, что внедрение автоматизированной системы подбора персонала несет за собой положительный экономический эффект, притом, что носит постоянный характер. Другими словами, будет проявлять себя и в последующие периоды деятельности предприятия.

Также, впоследствии возможен факт привлечения к данной системе всего коллектива, что может еще больше увеличить экономический эффект для компании.

В результате внедрения проекта автоматизации системы подбора персонала можно будет выделить итоги. Во-первых, возможно снижение потери времени работы HR-менеджера за счет более детального и грамотного управления рекрутингом. Во-вторых, достижимо снижение времени на обработку анкет и тестов кандидатов. В-третьих, есть вероятность сокращения времени на подготовку документов.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что риски данного проекта малы и могут нивелироваться за счет мероприятий, которые поведут за собой минимизацию рисков. Проект окупаем, из чего следует, что внедрение системы автоматизации подбора персонала экономически целесообразно.

В свою очередь, данный проект позволит рабочему коллективу организации коммуницировать и продолжать рабочую деятельность удаленно, несмотря на эпидемиологическую ситуацию, внутри страны и в мире, и, таким образом, повышать показатели работы компании.

В работе были представлены еще 4 мероприятия по улучшению процесса рекрутинга на предприятии, такие как:

- учет кандидатов без опыта работы и только что окончивших обучение при подборе;
- введение процесса наставничества для адаптации новых сотрудников;
- внедрение этапа тестирования в процесс подбора персонала;

– использование четкой схемы подбора персонала.

Отсутствие расчета экономической эффективности данных мероприятий связано с тем, что для их осуществления не потребуются какихлибо вложений. Отсюда, можно сделать вывод, что внедрение этих шагов экономически выгодно организации и позволит добиться развития в сфере рекрутинга.

## Заключение

В заключение бакалаврской работы можно сделать вывод о том, что успех деятельности организации во многом зависит от того, какие люди там работают, и насколько каждый сотрудник эффективен на своем месте. Важно свести к минимуму количество ошибок при назначении на должности, так как каждая ошибка очень дорого обходится любой организации. В этом может помочь эффективно построенный процесс рекрутинга внутри организации.

Рекрутинг является специализированной деятельностью, и обычно входит в функции HR-менеджеров, он направлен на поиск и подбор кандидатов на открытые вакансии[17].

Так как время не стоит на месте, все быстрее развиваются технологии и рыночная экономика, появляются новые бизнесы, из этого возникает необходимость в новых кадрах и в рекрутерах, которые эти кадры будут искать.

Процесс рекрутинга решает важную задачу по удовлетворению спроса на персонал в качественном и количественном отношении.

Таким образом, следуя информации, которая была предоставлена в работе, и в ходе прохождения преддипломной практики, можно выделить следующие недостатки в процессе рекрутинга в организации:

- самостоятельно созданное компанией ООО «ЛогосАудит» ограниченное количество кандидатов на вакантные должности, рассмотрение на этапе подбора исключительно кандидатов с опытом работы;
- отсутствие использования тестирования в процессе подбора персонала;
- незаинтересованность в обучении, мотивации персонала и адаптации новых сотрудников;

– высокая субъективность в процессе подбора сотрудников со стороны организации.

Несмотря на то, что молодые сотрудники без опыта работы более лояльны к работодателю и низкой заработной плате, многие компании отдадут предпочтение кандидатам, которые в профессии не первый год. Есть риски при приеме на работу выпускника, так как у него нет характеристик с предыдущих мест работы, а определить уровень знаний на собеседовании не всегда просто. Для решения этой проблемы можно ввести профессиональное тестирование как обязательный этап при отборе персонала. Это поможет оценить уровень навыков претендента и сделать выводы. Идя на определенные риски, работодатель может получить амбициозного сотрудника с широким кругом интересов, нацеленного на карьерный рост.

Адаптация новых сотрудников структурированные методы и подходы в процессе работы организации, которые влияют на увеличение производительности и эффективности работы нового сотрудника и всего коллектива в целом.

Мотивация главное, что движет молодым специалистом, этим он может вдохновить более опытных сотрудников и внести новые идеи в рабочий процесс.

Обучение персонала это один из самых основных и действенных способов, который может помочь в улучшении результатов работы кадров внутри организации.

Тестирование кандидатов в процессе подбора — это метод, при котором можно оценить аккуратность, устойчивость внимания человека, скорость и точность выполнения работы, умение быстро ориентироваться. Анализ подобных тестов — это безошибочный способ проверки кандидатов, отбора лучших и отсеивание слабых.

На основании проведения анализа организационно-экономической деятельности и процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЛогосАудит» можно сделать следующие выводы.

Динамика численности сотрудников ООО «ЛогосАудит» сокращается последние 3 года.

Из анализа также можно заключить, что основную долю персонала составляют граждане в возрасте 4150 лет. Это связано с тем, что внутренней негласной политикой предпочтение отдаются возрастным и более опытным специалистам, которые имеют высшее или средне специальное образование. Данное обстоятельство позволяет сократить текучесть кадров.

Также, можно заметить, что предпочтение в организации отдается людям с высшим или средне специальным образованием. Общее (среднее) образование имеет один сотрудник, который отвечает за хозяйственную деятельность в офисе.

Основной причиной текучести кадров является то, что сотрудники не видят перспектив и карьерного роста организации. Также, низкая оплата труда стала причиной увольнения 2 сотрудников.

Процедура отбора и подбора персонала в организации ООО «ЛогосАудит» имеет определенную последовательность и включает следующие этапы: заявка на набор сотрудников, привлечение соискателей, анкетирование, собеседование, ознакомление с рекомендациями, проверка лояльности к закону и предложение работы.

В компанию ООО «ЛогосАудит» принимают кандидатов на должности по критериям, которые отображают профессионализм, квалификацию и опыт.

Необходимо провести ряд мероприятий по улучшению процесса рекрутинга. В ходе чего, появится возможность в улучшении производительности труда сотрудников, сокращению затрат на процесс подбора кадров, из чего повысится прибыль компании.

Для более четкого функционирования организации ООО «ЛогосАудит» в данной квалификационной работе были предложены следующие мероприятия по улучшению процессе рекрутинга на предприятии: рассмотрение на должности кандидатов без опыта работы, введение этапа



профессионального и психологического тестирования, введение наставничества, внедрение автоматизированной системы рекрутинга и создание четкой схемы отбора персонала.

В ходе прохождения преддипломной практики и написания выпускной квалификационной работы в бухгалтерско-юридической компании ООО АФ «ЛогосАудит», были приобретены необходимые практические умения и навыки работы, которые понадобятся в дальнейшей деятельности. Навыки и умения, были приобретены путем непосредственного участия в деятельности организации.

## Список используемой литературы

1. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Москва : ЮНИТИДАНА, 2017. — 591 с.
2. Васильева В. Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. N 2. С. 8495.
3. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. 2016. N 2. С. 184187.
4. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. N 6. С. 8495.
5. Джефф Смарт, Рэнди Стрит Кто // Решите проблему номер один. 2021.
6. Дубаневич Л.Э. Экономика труда // Учебное пособие для бакалавров. 2022.
7. Елкин С.Е. Управление персоналом организации // Теория управления человеческим развитием. 2021.
8. Исаев С. Отбор персонала: делаем ставку на безопасность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. N 6. С. 90 94.
9. Казанцева А. Эффективный подбор персонала // Практическое руководство для начинающих. 2020.
10. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 11. С. 70 7.

11. Николаева Е. Н. Куда уходят кадры? В какие города? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. N 1. С. 8588. 17.
12. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. N 5. С. 4652.
13. Письмо Росстата от 03.08.2015 N 0707/3084ДР "О формировании данных по среднемесячной зарплате наемных работников"
14. Разнова Н. Найм как торговая сделка: как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. 2018. N 3. 19.
15. Руднев Е. А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. 2017. № 6. С. 135141. 21.
16. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 11. С. 5464.
17. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 1. С. 50 56.
18. Стрыгина В. Систематизация бизнеспроцесса "найм персонала" // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 7. С. 74 88.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
20. Хачатурян Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. N 7. С. 8694.

Приложение А  
**Оценочный лист**

Таблица А.1 - Оценочный лист

ФИО соискателя \_\_\_\_\_

**Оценки конкретных качеств.**

	От лично	Х орошо	Г лохо
1. Умение устанавливать личные контакты	2	1	
2. Высокие аналитические и логические способности	2	1	
3. Коммуникабельность	2	1	
4. Профессиональное мастерство	2	1	
5. Умение письменно и устно выражать свои мысли	2	1	
6. Дополнительно _____	2	1	
Итого			