НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.02 Менеджмент _____ *(код)*

Кафедра УЧР _____ *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему _____

_____

_____

Обучающийся _____ (Ф.И.О. полностью) _____ подпись

Руководитель _____ (Ф.И.О. полностью) _____ подпись

МОСКВА 2022г.

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Управления

_____Ф.И.О.

к.с.н. Баранова И.П.

«____»_____ 201___г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

Шляхов Максим Евгеньевич

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

Тема выпускной квалификационной работы

Совершенствование методов отбора персонала в организацию (на примере ООО «Аэроэкспресс»)

2. Структура ВКР:

Введение
Глава 1. Теоретические аспекты системы отбора персонала в организации
1.1. Содержание, цели и задачи отбора персонала
1.2. Методы отбора персонала в организации в современных условиях
1.3. Особенности организации процесса отбора персонала
Выводы по главе 1.
Глава 2. Анализ системы отбора персонала ООО «Аэроэкспресс».
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия
2.2. Анализ существующей системы отбора на предприятии
2.3. Анализ эффективности используемых методов отбора персонала на предприятии
Выводы по главе 2.
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Аэроэкспесс»
3.1. Предложения по совершенствованию методов и технологий отбора персонала
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий
Выводы по главе 3.
Заключение
Список использованной литературы
Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить теоретические аспекты системы отбора персонала в организации.

В параграфе 1.1 необходимо раскрыть содержание, цели и задачи отбора персонала.

В параграфе 1.2 необходимо описать методы отбора персонала в организации в современных условиях.

В параграфе 1.3 необходимо описать особенности организации процесса отбора персонала.

Глава 2 должна содержать **анализ системы отбора персонала ООО «Аэроэкспресс»**.

В параграфе 2.1 необходимо дать организационно-экономическую характеристику предприятия.

В параграфе 2.2 необходимо произвести анализ существующей системы отбора на предприятии.

В параграфе 2.3 необходимо произвести анализ эффективности используемых методов отбора персонала на предприятии.

Глава 3 должна быть посвящена **разработке рекомендаций по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Аэроэкспесс».**

В параграфе 3.1 необходимо описать предложения по совершенствованию методов и технологий отбора персонала.

В параграфе 3.2 необходимо провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении: прописать проблемы, выявленные в процессе анализа управленческой деятельности в соответствующей организации; дать соответствующие рекомендации по оптимизации (совершенствованию) стиля работы в данной организации; описать планируемый (или уже обеспеченный) эффект от внедрения авторских рекомендаций; возможность использования авторских рекомендаций в других организациях (указать ограничения по внедрению – тип организации, масштабы бизнеса, финансовые возможности и т.п.).

В приложение выносятся графический материал, занимающий более 0,5 страницы, внутренняя отчетность предприятия, должностные инструкции, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12.12.1993 г.).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)

3. Артемьева А. Д. Управление системой адаптации персонала современной организации //Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики. – 2019. – С. 13-20.

4. Кибанов А.Я.Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 695 с

Дополнительная литература:

1. Абакумова Н.Н. Социально-экономический аудит персонала: учебное пособие / Абакумова Н.Н., Бажутин И.С.. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 175 с.

2. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента / Баскина Т.В.. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 288 с.

3. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / Денисов А.Ф.. — Москва: Аспект Пресс, 2016. — 304 с.

4. Джанерьян С.Т. Психологические основы отбора персонала: учебное пособие / Джанерьян С.Т.. — Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. — 116 с.

5. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / Иванова С.. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 272 с.

6. Иванова С. 50 советов по рекрутингу / Иванова С.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 256 с.

7. Масалова Ю.А. Маркетинг персонала: учебное пособие / Масалова Ю.А.. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 196 с.

8. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала: учебное пособие / Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 101 с.

9. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие / Пугачев В.П.. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 233 с.

10. Пушина Н.Н. Совершенствование системы рекрутмента и поиска талантливого персонала промышленного предприятия [Электронный ресурс]: монография/ Пушина Н.Н., Полякова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021.— 78 с.

Ресурсы интернет:

Официальный сайт справочно-правовой системы "Консультант Плюс". http://www.consultant.ru
Электронная библиотека деловой литературы «AUP.ru http://www.aup.ru/

Руководитель: _____

подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «____» _____ 2021 г.

Обучающийся _____

подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....7
Глава 1. Теоретические аспекты системы отбора персонала в организации 10
1.1. Содержание, цели и задачи отбора персонала.....10
1.2. Методы отбора персонала в организации в современных условиях 15
1.3. Особенности организации процесса отбора персонала.....19
Выводы по главе 1.....23
Глава 2. Анализ системы отбора персонала ООО «Аэроэкспресс».....24
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....24
2.2. Анализ существующей системы отбора на предприятии.....28
2.3. Анализ эффективности используемых методов отбора персонала на предприятии.....41
Выводы по главе 2.....47
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Аэроэкспесс».....49
3.1. Предложения по совершенствованию методов и технологий отбора персонала.....49
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....64
Выводы по главе 3.....70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....75
ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время большое значение приобретают вопросы формирование перспективных кадров российских организаций. Одной из наиболее развитых и важных для экономики нашей страны является промышленная отрасль, в связи с этим в данной отрасли как никакой другой необходимы кадры, обладающие гибким умом, профессиональными качествами, положительными личными характеристиками, необходимы кадры, обладающие ответственностью, стремлением развиваться и обучаться. Формирование такого качественного состава персонала промышленных предприятий России – является одной из приоритетных областей сегодня в системе кадрового управления.

Совершенствование системы подбора и отбора персонала на предприятии является важнейшим элементом системы управления персоналом в организации. Кадровыми службами в нашей стране, на протяжении долгого периода, не серьезно принималась важность проведения совершенствование системы подбора и отбора персонала на предприятии, хотя именно эффективно подобранный сотрудник является гарантом снижения текучести кадров, повышения производительности, эффективности компании и конкурентоспособности ее на международном рынке. Борьба с вышеперечисленными проблемами забирает массу энергетических ресурсов, потому что подбор и отбор высококвалифицированных кадров – очень сложный процесс.

Вопросы разработки мер и направлений совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии находятся в последние годы под пристальным вниманием российских ученых и управленцев. Но, тем не менее, на данный момент существующая научная проблема нуждается в дальнейшей разработке в связи с низкой эффективностью существующих на сегодня направлений повышения эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии

Тема исследования достаточно также широко освещена в трудах ряда авторов. Отбору персонала и управлению карьерой посвящены работы ученых Л.В. Азямовой, Н.А. Волгина, В.С. Гершунского, А.П. Егоршина, Т.Б. Журавлевой, А.Я. Кибанова, Р.П. Колосовой, В.В. Коновалова, Н.В. Кочкиной, А.А. Никифоровой, А.М. Новикова, Ю.Г. Одегова, Е.И. Огарова, В.Г. Онушкина, А.Н. Силина, В.Н. Скворцова, Н.П. Сорокиной, В.А. Спивака, С.В. Шекшни, и др.

Итак, по проблемам системы подбора и отбора персонала на предприятии в последние годы написано много исследований. Однако, очевиден тот факт, что ощутимых сдвигов в совершенствовании и организационно-методическом обеспечении практически нет. Результаты исследований указанных авторов иногда противоречивы, в некоторых случаях отсутствует единство подходов по принципиальным вопросам, которые остаются дискуссионными, а, следовательно, требуется их дальнейшая разработка.

Можно утверждать, что к началу XXI века явление подбора и отбора персонала на предприятии персонала было изучено достаточно подробно. Между тем система подбора и отбора персонала на предприятии – это динамичное, изменчивое явление. Со временем меняется не только уровень, формы системы подбора и отбора персонала на предприятии, но и её структурные составляющие, способы совершенствования. Всё это как раз и делает тему совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии не только актуальной, но и во многом новой.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала на предприятии ООО «Аэроэкспресс».

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи исследования:

− предложить рекомендации по совершенствованию системы технологии отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»;

– осуществить анализ существующей системы отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»;

– осуществить экономическое обоснование плана мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс».

Объектом исследования является ООО «Аэроэкспресс».

Предмет исследования – процесс совершенствования системы отбора персонала на предприятии ООО «Аэроэкспресс».

База проведения исследования. Исследование проводилось на базе ООО «Аэроэкспресс».

Методы исследования: в теоретической части исследования проводился анализ литературы по теме исследования, синтез, абстрагирование, применялись методы сравнительного анализа существующих подходов к процессу адаптации, критический анализ, изучение научных источников и нормативных документов, описание, обобщение, метод классификации и систематизации материала.

В практической части исследования применялись контент-анализ, сравнительный анализ, сбор данных, анализ кадровой документации организации, анкетирование, опрос, методы экономического анализа, анализ документов по организации подбора персонала, интервью со специалистами отдела подбора персонала.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при корректировке методов управления персоналом; разработан комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы отбора персонала на предприятии ООО «Аэроэкспресс»; на основе критического анализа существующих подходов сформирована комплексная программа совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Аэроэкспресс».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты системы отбора персонала в организации

1.1. Содержание, цели и задачи отбора персонала

Основной составляющей любой социально-экономической системы являются люди. В современных организациях сотрудники составляют главную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. В то же время от персонала в наибольшей степени зависит производительность труда. В многочисленных исследованиях зарубежных и отечественных ученых в качестве одного из ключевых факторов конкурентоспособности выделяется ориентация на «повышение производительности через заботу о людях»[1]. Организации, в которых преобладает такая практика, считают собственных сотрудников наиболее важным фактором развития и успеха. Одним из необходимых условий поддержания подобного отношения к персоналу и гарантией того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая организация системы управления персоналом.

Система управления персоналом образует базис для формирования практики управления при рассмотрении различных аспектов и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении персонала.

Современная практика управления персоналом в организации представляет собой вид деятельности по руководству работниками, направленный на достижение целей организации за счет использования труда и профессионализма работников на основе формирования приемлемой удовлетворенности трудом.

[1] Ходенкова О.П. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – С. 78.

Концепция основных компетенций подчеркивает, что организация конкурирует благодаря своим сотрудникам; они становятся стратегическим ресурсом для получения конкурентного преимущества и основной бизнес-стратегии[2].

Система отбора и подбора персонала является важнейшим элементом системы управления персоналом. На сегодняшний день основным капиталом организации является ее персонал – состав работников, которые поддерживают непрерывные процессы функционирования организации и обеспечивают ее развитие.

Подбор и отбор персонала является одной из главных задач кадровой политики предприятия. В век развитой промышленности и высокой конкуренции перед предприятием встает проблема отбора высококлассной команды, обеспечивающей функционирование каждой из сфер жизнедеятельности компании и поддерживающей имидж предприятия на заявленном уровне.

Выявление конкурентоспособных и высококвалифицированных кадров – задача первого этапа работы с персоналом, именно таким составом определяется конкурентоспособность всего предприятия. Одним из основных видов деятельности службы управления человеческими ресурсами является подбор и отбор персонала, а основной задачей – покрытие потребности в персонале.

В монографии «Кадровое управление» Г. Крудена и А. Шермана отмечается, что в конце XIX – начале XX в. функции управления персоналом были четко разграничены на наем и учет использования рабочего времени и курировались руководителем, являясь частью его рабочей деятельности.

По мнению У. Френча, возникновение первых сетей кадровых служб и образование отделов кадров относится к началу XX в.

Найм по И. Б. Дураковой, является сложной процедурой привлечения персонала на вакантные должности, предполагающей поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора,

[2] Чуланова О.Л. Управление персоналом: монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – С. 45.

заключение контракта или принятие решения об отказе[3]. С.П. Пугач, в свою очередь, трактует найм как процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей[4].

По М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури, подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности, из которого редакция отбирает наиболее подходящих для нее работников[5].

Проанализировав мнения ученых, следует сделать вывод, что найм персонала – это вид управленческой деятельности, который включает в себя комплекс мер по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки при оформлении сотрудника на работу в организацию.

Следует также рассмотреть, из чего складывается процедура найма персонала. Сам процесс найма персонала состоит из 2-х составляющих: отбор и подбор. Задачей подбора является привлечение достаточного количества кандидатов для дальнейшего отбора. Под отбором понимается - вид управленческой деятельности, при котором организация выбирает одного из лучших кандидатов на вакантную должность. Процесс отбора персонала в организации – это система, которая включает решение следующих вопросов: кто будет руководить процессом отбора; каковы требования к методам выбора; какой метод или набор методов будет использоваться для оценки наличия профессиональных и личных качеств кандидатов, а также по каким критериям определить эффективность проведенного отбора персонала[6].

Также следует понимать, когда заканчивается процесс отбора персонала. Сама стадия отбора персонала заканчивается наймом конкретных работников на

---

[3] Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – С. 18.

[4] Пугач С.П. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – С. 77.

[5] Севостьянова И.И., Цгоев К.К. Особенности набора, отбора и найма персонала в органах муниципальной власти за рубежом. Учет и контроль. 2021. № 3 (65). С. 29.

[6] Юминова А.Д. Подбор и отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом. Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. 2018. С. 395.

конкретные рабочие места. Далее следует этап оформления и приема сотрудника на работу, который завершается формированием личного дела работника.

Для каждой компании следует применять именно те методы подбора персонала, которые применимы в ее условиях, то есть применять индивидуальный подход. Именно поэтому сложно определить, какие из этих методов являются инновационными, а какие устаревшими. Решение остается за специалистами кадровой службы, но для того, чтобы оно было правильным и обоснованным, необходимо владеть всем набором приемов и инструментов, позволяющих подбирать высокопрофессиональных и успешных сотрудников.

Теперь рассмотрим трактовки понятия «отбор» в работах авторов, что представлено в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к определению понятия «отбор» персонала

Автор	Определение понятия «отбор» персонала
Т.М. Храмова	Отбор персонала – это система мероприятий, которая осуществляется с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов, которые наиболее соответствуют требованиям организации и замещаемой должности[7].
О.Л. Чуланова	Отбор персонала – это процесс выбора из ряда претендентов на должность одного или нескольких, соответствующих критериям[8].
Т.Ю. Базарова	Под отбором персонала следует понимать идентификацию требований, предъявляемых редакцией к качеству человека, систему мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам редакции, а также это процесс, посредством которого редакция выбирает из списка претендентов одного кандидата, наилучшим образом соответствующего вакантному месту[9].
Н.Н. Абакумова	Рассматривал как определенную технологию, которая основывается на самостоятельной ценности и выполняет интегративную функцию[10].

Продолжение таблицы 1

[7] Храмова Т.М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А.; Под ред. Миневой О.К. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. – С. 128.

[8] Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – С. 13.

[9] Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник 2-е издание. – М.: ЮНИТИ, 2019. – С. 273.

[10] Абакумова Н.Н. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – С. 90.

Автор	Определение понятия «отбор» персонала
Л.В. Ивановская	Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия установленных требований[11]
А.Я. Анцупов	Отбор персонала – это мероприятие, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих, при критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки[12]
И.Б. Дуракова	Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы[13]
О.Н. Полякова	Отбор персонала есть «латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела»[14].
А.Я. Кибанов	Отбор персонала – это «процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности»[15].

Как видим есть группа авторов, которые используют понятия «подбор» и «отбор» персонала как синонимы. Также есть версия, что отбор является составной частью процесса подбора. Известный HR - специалист И.А. Иванова в своём пособии «характеризует подбор как «специально разработанную систему целенаправленных действий по привлечению на вакантное место кандидатов, обладающих качествами, навыками и умениями, необходимыми для достижения целей организации, включающая в себя расчёт потребности в персонале,

[11] Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я.Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2019. – С. 126.

[12] Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации", "Психология" / Анцупов А.Я., Ковалев В.В., – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – С. 148.

[13] Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – С. 61.

[14] Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 78.

[15] Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2018. – С. 47.

построение модели рабочих мест, профессиональный отбор и формирование кадрового резерва»[16].

Безусловно, отбор персонала имеет отличительные критерии от подбора персонала. Подбор персонала, или рекрутинг, происходит от французского "recruit", "рекрутировать", т.е. набирать, вербовать, нанимать на службу за деньги. А отбор персонала от английского словосочетания «personnel selection» переводится как «отбор персонала по заявленным требованиям»[17].

Анализ определений позволяет сделать вывод, что в процессе отбора основная задача – это поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, соотношение требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

1.2. Методы отбора персонала в организации в современных условиях

Исследование позволило систематизировать методы отбора кадров и выделить традиционные и нетрадиционные методы отбора.

Традиционные методы отбора персонала представлены нами на рисунке 1. Это традиционные методы отбора персонала, проверенные и испытанные на соискателях огромного количества компаний. Выбор того или иного способа зависит от характера должности, на которую планируют найти человека, стратегии компании, ее целей, миссии, традиций и т. д.

[16] Иванова И.А. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. – С. 87.

[17] Абраменкова Н.А. Отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом. В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы Материалы международной молодежной научно-практической конференции. Ответственные редакторы В.Ш. Гузаиров, И.В. Савенкова. 2018. С. 3.

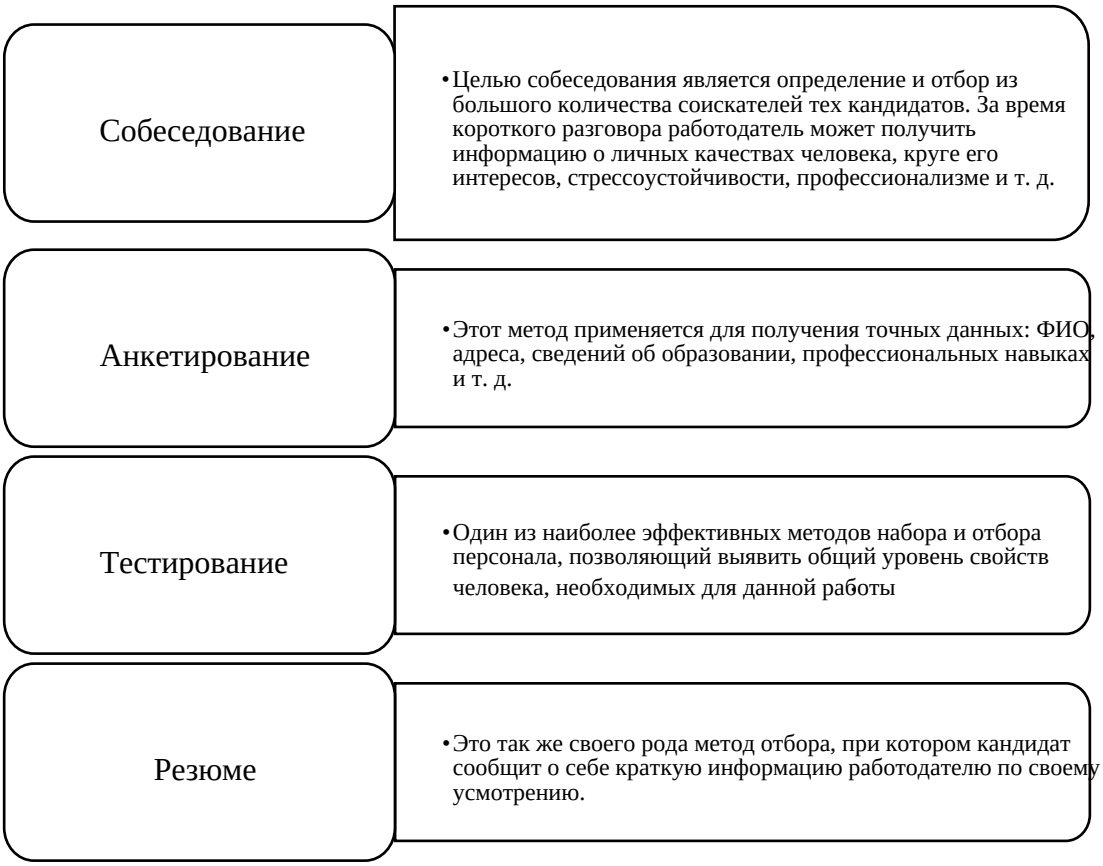


Рисунок 1 – Традиционные методы отбора персонала[18]

Существует большое разнообразие различных тестов. Но есть те, которые используются наиболее часто. На рисунке 2 представлены основные тесты, используемы кадровыми отделами.

Существуют также и нетрадиционные методы отбора персонала, они представлены нами на рисунке 3.

Из всех перечисленных нетрадиционных методов отбора кандидатов нет ни одного такого, который гарантировал бы 100% правильность выбора. Однако стоит отметить, что и у традиционных методов отбора такой гарантии также нет. Именно поэтому, руководители используют комплекс различных методов.

[18] Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – С. 72.



Рисунок 2 – Виды тестов при отборе персонала [19]

Что касается методов отбора персонала, то их великое множество, и далее следует рассмотреть, какие именно инновационные технологии применяются при отборе персонала.

1. Интервью. В наши дни активно используются умные интервью - новый стандарт интервью. Основная цель этого метода - применять головоломки, загадки и вопросы с подвохом. Основная цель - выявить высокомотивированных, новаторских сотрудников, сотрудников, готовых работать двадцать пять часов в день и т. д.

2. Социальные сети. При выборе руководящих должностей очень важно оценить личные характеристики, увлечения, интересы и вредные привычки кандидата. По этой причине практика изучения профиля кандидата в социальных сетях становится все более популярной. Социальные сети позволяют лучше

[19] Глухарева С.В. Выбор критериев в системе оценки персонала на этапе отбора персонала. Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. 2018. Т. 1. № 1. С. 203.

узнать реальных людей, узнать, как они живут, чем они интересуются, с кем общаются и что на самом деле думают в нерабочей среде, и, изучив эту информацию, получить полное представление о кандидате. Многие специалисты по персоналу и рекрутеры уже используют социальные сети в качестве инструмента приема на работу[20].



Рисунок 3 – Нетрадиционные методы отбора персонала[21]

3. Соционика. Разновидность процедуры отбора, основанная на социальных аспектах, социальное типирование или, иначе, определение

[20] Старкова М.И. Digital-технологии подбора персонала: новая ступень развития рекрутинга в России. В сборнике: Менеджер vs искусственный интеллект: вместо или вместе?. материалы студенческой научной конференции. Москва, 2020. С. 136.

[21] Жукова А.И., Седова О.Л. Трансформация технологии подбора и отбора персонала в условиях цифровизации управления персоналом. В сборнике: Развитие современного общества: вызовы и возможности. материалы XVII международной научной конференции, в 4 т.. Москва, 2021. С. 130.

социологического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Отбор происходит следующими способами: тестировать по различным тестам, проводить собеседование, наблюдать за поведением и физиономией. Для тестирования используются: опросник МВТ1, а также тест BUNS[22].

В России современные методы поиска работы и найма пока еще не очень распространены, несмотря на расширение технических возможностей, отношение к ним неоднозначное как со стороны кандидатов, так и работодателей. При этом особые условия и методы отбора персонала должны применяться для работы в инновационных структурах и вновь создаваемых инновационных компаниях.

1.3. Особенности организации процесса отбора персонала

Целью подбора и отбора персонала является удовлетворение потребности в персонале, а также создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, ухода на пенсию, окончанию сроков контрактов и изменений характера производственной деятельности.

Выделяют шесть этапов отбора персонала:

1. Начальный этап, на котором проводится анализ потребности в персонале. Для этого анализируется штатное расписание, определяется цель организации для последующего формирования требований к кандидату.
2. Анализ требований, которые предъявляются к вакантной должности. Для этого проводится анализ основных критериев должности, такие как особенности поведения, компетенции, должностные обязанности, знания, умения и навыки, которые необходимы для эффективного выполнения

[22] Гарнова Я.Ю., Гуськова И.В. Отбор персонала: трудности поиска креативного персонала для инновационных компаний. В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития Сборник статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции . Мининский университет. 2019. С. 171.

служебных обязанностей. Проведение такого анализа поможет определить какой тип людей подходит для данной работы, и составить прогноз потребности организации в персонале[23].

3. Утверждение квалификационных требований, которые закрепляются в должностной инструкции.

4. Осуществление поиска источников подбора, на данном этапе определяются какие источники будут использовать для привлечения кандидатов.

5. Выбор оптимальных методов отбора. На данном этапе важно, что персонал подбирается не только для выполнения конкретной работы, но и для реализации целей организации. Поэтому важны такие характеристики как квалификация, способности, ценности, опыт, деловые и личностные качества кандидата.

6. Адаптация персонала. После приема на работу нового сотрудника необходимо создать условия для реализации его трудового потенциала[24].

Упрощенная схема процесса организации системы отбора и подбора персонала представлена на рисунке 4.

После определения критериев подбора (шаг 1) необходимо определиться с источником привлечения кандидатов.

Шаг 2. Источники поиска и привлечения кандидатов.

Существует два источника привлечения возможных кандидатов:

– внутренние источники – люди, которые уже работают в организации – является наиболее простым способом;

[23] Сланченко, Л.И. Оценка деловых и личностных качеств работника как условие совершенствования системы управления персоналом [Текст]: / Л.И. Сланченко // Экономика устойчивого развития. 2018. № 2 (30). С. 332.

[24] Калиниченко С.В., Назаров В.О. Современные проблемы организации процесса подбора персонала в цифровой экономике. В сборнике: Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики. материалы Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Волгоградский филиал. 2019. С. 335.

– внешние источники – это все потенциально возможные сотрудники, которых можно найти за счет размещения вакансий в СМИ, сайтах, агентствах по найму и других источниках.

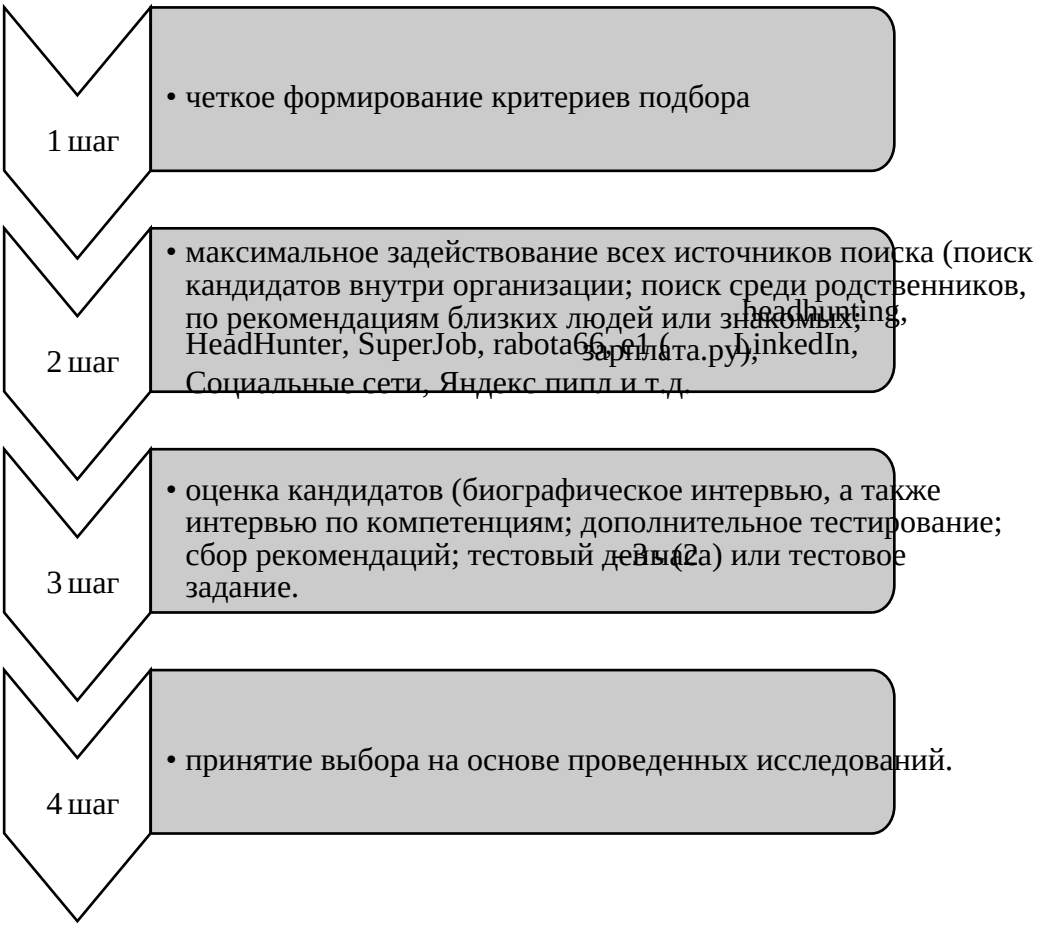


Рисунок 4 – Упрощенная схема процесса организации системы отбора и подбора персонала[25]

К основным достоинствам внутренних источников привлечения кандидатов можно отнести: снижение затрат на подбор и обучение персонала, уменьшение текучести кадров, отсутствие длительной адаптации. К недостаткам повышение квалификации или переподготовка требует временных и финансовых затрат, а также возникновение конфликтных ситуаций в процессе конкурентного отбора между сотрудниками организации[26].

[25] Крушникова А.В. Технологии поиска и отбора персонала. Профессиональная ориентация. 2019. № 5. С. 65.

[26] Резникова О.С. Совершенствование процесса найма персонала [Текст] / О.С. Резникова, Ю.С. Джавадова // Инновационная наука. 2019. № 2. С. 47.

К внешним источникам подбора персонала также относятся кадровые (рекрутинговые) агентства. Они представляют собой компании, которые на платной основе оказывают услуги работодателям, которые связаны с подбором персонала и его управлением в организации. Основной задачей кадрового агентства является проведение комплексной оценки кандидата и его соответствия заявленным требованиям, таким как профессиональный опыт, образование, знания, умения, навыки, а также - оценить его поведение, выявить мотивирующие факторы, проанализировать умение проявлять инициативу и готовность развиваться в профессиональной сфере[27].

Наиболее распространенным внешним источником подбора персонала является самостоятельный поиск, который осуществляется через СМИ, но в последнее время из-за развития сети интернет данный метод стал использоваться реже. Альтернативой данному методу служит поиск персонала через специализированные сайты[28].

К преимуществам внешних источников привлечения кандидатов относится: появление новых идей, которые способствуют развитию организации, удовлетворение потребности в кадрах, большой выбор среди кандидатов, к недостаткам – затраты на привлечение кандидатов, длительная адаптация.

Шаг 3. Оценка кандидатов (биографическое интервью, а также интервью по компетенциям; дополнительное тестирование; сбор рекомендаций; тестовый день (2 – 3 часа) или тестовое задание.

И, наконец, 4 шаг – принятие решения относительно выбора персонала и его найм на основе проведенных исследований[29].

В заключении следует сказать, что при проведении процесса подбора и отбора персонала следует компоновать инновационные и традиционные методы

---

[27] Красникова Я.В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала. Профессиональная ориентация. 2018. № 2. С. 27.

[28] Петрова Г.Д. Подбор и отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом. В сборнике: Управление региональным развитием: проблемы, возможности, перспективы развития Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции с международным участием. Ответственный редактор Е.А. Ильина. 2020. С. 395.

[29] Никонорова А.В. Проблемы и способы повышения эффективности при осуществлении процесса отбора персонала // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. №3 (13). С. 50.

и применять индивидуальный подход, ведь у каждой организации свои цели, задачи и ресурсы для проведения отборочных мероприятий.

Таким образом, вместе подбор и отбор персонала представляют процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей, характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Выводы по главе 1

Итак, в первом разделе раскрыты теоретические аспекты формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии, рассмотрены теоретические подходы к определению процесса подбора и отбора персонала на предприятии, раскрыты этапы, методы и механизм формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии.

В заключении хотелось бы отметить, что на практике российские предприятия используют не такой широкий перечень методов отбора. В частности, применяют собеседование, анкетирование, тестирование и проверку рекомендаций. Но большее внимание уделяется собеседованию и сбору информации с предыдущих мест работ и учебы. Для повышения качества работы, создания работоспособного и эффективного коллектива на отечественных предприятиях, на наш взгляд, следует применять большее количество стадий отбора. Например, таких как центры оценки персонала и нетрадиционные методы.

Глава 2. Анализ системы отбора персонала ООО «Аэроэкспресс»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Аэроэкспресс» – динамично развивающаяся компания, осуществляющая железнодорожные пассажирские перевозки между столицей и аэропортами Московского авиационного узла (Внуково, Домодедово и Шереметьево). Компания основана в 2005 году.

«Аэроэкспресс» является неотъемлемой частью современной транспортной системы Московского региона. В условиях загрузки основных автомагистралей компания предоставляет удобный и точный по времени способ добраться из центра Москвы до аэропорта. Железнодорожные терминалы и станции, с которых отправляются поезда «Аэроэкспресс», удобно расположены вблизи станций Московского метрополитена и Московского центрального кольца.

В 2019 году услугами компании воспользовались более 12 млн человек. С момента основания «Аэроэкспресс» перевез уже более 142 млн пассажиров.

У компании есть собственный железнодорожный терминал в аэропорту Шереметьево. Это уникальный пятиэтажный железнодорожный комплекс, не имеющий аналогов в России, общей площадью более 50 000 кв. м. Терминал «Аэроэкспресс» – единый транспортный узел, связывающий терминалы Шереметьево F, E и D.

В июле 2021 года компания открыла железнодорожный терминал в аэропорту Домодедово общей площадью 23 600 кв. м. Он включает две железнодорожные платформы с навесом, четыре пути и четырехэтажный многофункциональный комплекс для обслуживания пассажиров. Аэровокзал соединен с терминалом «Аэроэкспресс» удобной пешеходной галереей. Маршрут от аэроэкспресса до стоек регистрации занимает не более пяти минут. Пропускная способность терминала – 1 500 человек в час.

«Аэроэкспресс» имеет также железнодорожный терминал на Павелецком вокзале, его площадь составляет 2 000 кв. м. На территории терминала есть отдельный выход на ж/д платформу, лифты и эскалаторы, авиакассы. Пропускная способность терминала составляет 1 800–2 000 человек в час.

В своей деятельности «Аэроэкспресс» учитывает интересы социально незащищённых слоёв населения. Пассажирам с ограниченными физическими возможностями предоставляется бесплатная услуга «Персональный помощник». Вагоны электропоездов оборудованы откидными рампами для пассажиров в коляске, специальными местами и туалетными комплексами, приспособленными для маломобильных граждан. Кассы в терминалах компании оснащены переговорными устройствами для людей с пониженным слухом. Платформы вокзалов и терминалов оборудованы тактильной плиткой, позволяющей незрячим пассажирам передвигаться самостоятельно. Двухэтажные поезда оснащены уникальным лифтом для перемещения пассажиров в инвалидных колясках между этажами.

«Аэроэкспресс» стремится к достижению и поддержанию статуса современной высокоэффективной и социально-ответственной компании. Использует для этого прогрессивные методы управления. Система менеджмента качества компании «Аэроэкспресс» сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 в области применения «Железнодорожные пассажирские перевозки». Также в 2013 году «Аэроэкспресс» стал обладателем сертификата, подтверждающего полное соответствие деятельности компании требованиям международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Свидетельство было выдано Общероссийским отраслевым объединением работодателей железнодорожного транспорта.

ООО «Аэроэкспресс» имеет линейно-функциональную структуру управления, представленную в Приложении.

Для линейно-функциональной структуры управления ООО «Аэроэкспресс» характерно наличие при руководителе (директоре предприятия)

управляющей системы консультативных органов. Они специализируются на выполнение отдельных управленческих функций и обеспечивают функциональные связи в структуре управления производственным предприятием. К преимуществам линейно-функциональной структуры ООО «Аэроэкспресс» относят обеспечение единства руководства предприятием и индивидуальную ответственность отдельных его звеньев, при этом обеспечивается специализация функций, которая позволяет их исполнять более профессионально и квалифицированно.

Представим основные финансовые результаты деятельности предприятия в таблице 2.

Таблица 2

Динамика основных финансовых результатов деятельности ООО «Аэроэкспресс» за 2019–2021 гг., в млн. руб.

Наименование показателя	За 2019 год	За 2020 год	За 2021 год	Абсолютное отклонение от предыдущего года			Темп прироста по отношению к аналогичным показателям предыдущего года, %		
				за 2020 год	за 2021 год	за 3 года	за 2020 год	за 2021 год	за 3 года
Выручка от продаж (нетто)	4 617	7 725	9 879	3 108	2 154	5 262	67,31	27,88	113,96
Себестоимость реализованной продукции	3 439	5 754	7 970	2 315	2 217	4 532	67,33	38,53	131,80
Валовая прибыль	1 179	1 972	1 909	793	-63	730	67,28	-3,19	61,94
Коммерческие расходы	620	678	498	58	-181	-123	9,35	-26,64	-19,78
Управленческие расходы	125	138	155	13	17	30	10,75	12,34	24,43
Прибыль (убыток) от продаж	434	1 156	1 256	722	101	822	166,31	8,71	189,50
Доходы от участия в других организациях	10	20	30	10	10	20	100,00	50,00	200,00
Проценты к получению	1	1	9	0	8	8	-24,21	1665,47	1238,12
Проценты к уплате	188	126	19	-62	-106	-168	-32,96	-84,57	-89,66

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя	За 2019 год	За 2020 год	За 2021 год	Абсолютное отклонение от предыдущего года			Темп прироста по отношению к аналогичным показателям предыдущего года, %		
				за 2020 год	за 2021 год	за 3 года	за 2020 год	за 2021 год	за 3 года
Прочие доходы	997	26	928	-971	902	-70	-97,40	3481,28	-6,98
Прочие расходы	182	499	868	318	368	686	174,94	73,77	377,77
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 073	577	1 336	-496	759	263	-46,21	131,55	24,55
Чистая прибыль (убыток)	1 010	538	1 315	-472	777	305	-46,72	144,31	30,18

Причиной увеличения выручки от реализации выпускаемой продукции в 2021 году является увеличение товарной продукции, рост выручки за 3 года составил 5 262 млн. руб. или на 113,96% (в 2,1 раза) по отношению к 2019 году, однако несмотря на общий прирост продаж за 3 года отмечен рост себестоимости проданной продукции на 131,8% в сравнении с уровнем 2019 года. Если в 2020 году роса и выручка и себестоимость практически пропорционально (рост выручки на 67,31% и рост себестоимость на 67,33%), то в 2021 году себестоимость росла опережающими темпами на 38,53% в то время как выручка выросла только на 27,88%.

В целом за 3 года рост себестоимости составил 4 532 млн. руб. Очевидно, что себестоимость продукции растет гораздо большими темпами чем выручка от продаж и в связи с этим мы наблюдаем существенно меньший прирост валовой прибыли за года – только на 730 млн. руб. или на 61,94%.

Валовая прибыль в 2021 году уменьшилась на 3,19% или на 63 млн. руб. по сравнению с 2020 годом, и составила 1909 млн. руб. Основная причина – опережающее увеличение себестоимости (38,53%) при небольшом росте продаж и выручки (на 27,88%).

В исследуемом периоде несмотря на существенный рост продаж за 3 года на 113,96%, коммерческие расходы снижались на 19,78%, их доля в выручке

продаж снизилась с 13,43% в 2019 году до 5,04% в 2021 году, таким образом, предприятие тратит все меньше сил на продвижение продукции, чем растут продажи. Управленческие расходы за 3 года выросли только на 24,43%, в связи с этим их доля также снизилась с 2,7% в 2019 году до 1,57% в 2021 году.

В связи с вышесказанным прибыль от продаж ООО «Аэроэкспресс» за 3 года выросла аж на 822 млн. руб. или на 189,5%, это очень низкий показатель роста по отрасли, в среднем прирост на 63% в год.

И основная деятельность приносит предприятию небольшую прибыль, и прочие виды деятельности прибыльны: так положительное сальдо от прочих видов деятельности в 2019 году составило 639 млн. руб., а в 2021 году существенно снизилось и составило 80 млн. руб. Отметим, что только в 2020 году наблюдалось отрицательное сальдо от прочих видов деятельности.

В связи с вышесказанным рост чистой прибыли за 3 года составил 305 млн. руб. или на 30,18%.

В целом динамика финансовых результатов в период 2019 – 2021 гг. очень положительная: рост выручки, рост прибыли, однако есть и отрицательные тенденции: рост себестоимости опережающими темпами, сокращение темпов роста продаж.

2.2. Анализ существующей системы отбора на предприятии

Рассмотрим опыт подбора и отбора персонала в производственном предприятии ООО «Аэроэкспресс».

Отбором и подбором персонала в ООО «Аэроэкспресс» занимается служба по работе с персоналом, которую возглавляет директор по персоналу. Структура службы представлена на рисунке 5.

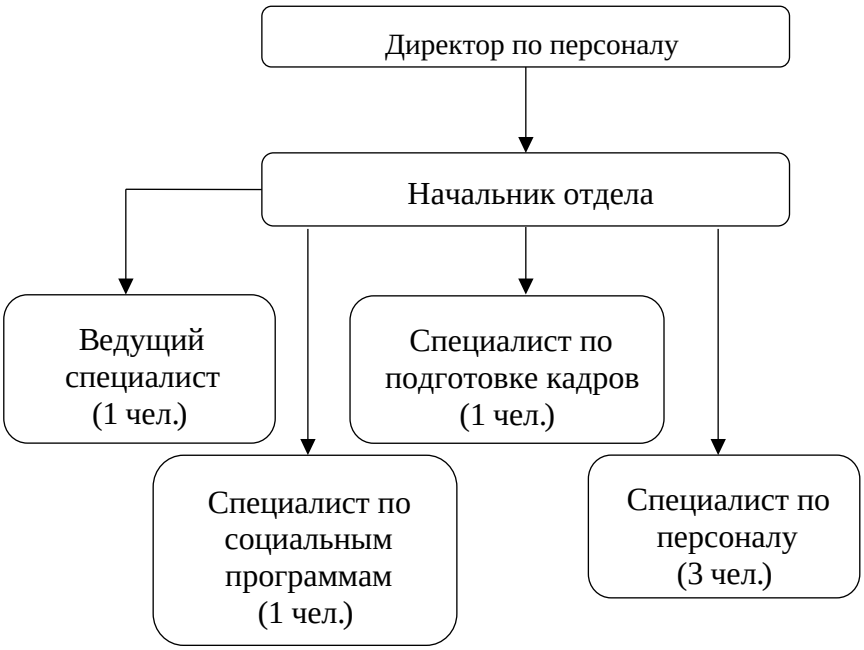


Рисунок 5 – Структура отдела кадров

Отдел имеет линейную структуру, численность персонала отдела – 8 человек.

Главная цель подбора и отбора персонала на производственном предприятии ООО «Аэроэкспресс» заключается в формировании коллектива сотрудников, которые через достижение высоких личностных результатов, обеспечивают стабильный рост всего предприятия.

Отбор персонала в ООО «Аэроэкспресс» может быть внутренним и внешним. К внутреннему относят такой вид заполнения вакансий, при котором организация ищет кандидатов на должность внутри организации; внешний отбор заключается в поиске кандидатов на стороне.

В зависимости от специальности подбор персонала в ООО «Аэроэкспресс» может осуществляться за счет сотрудников самой организации или за счет внешних ресурсов.

К внешним источникам относятся: СМИ; различные агентства по трудоустройству; ВУЗы, школы бизнеса; Интернет-ресурсы.

К внутренним источникам относятся: кадровый резерв; внутрифирменный конкурс на замещение вакансии; ротация; совместительство. В ООО

«Аэроэкспресс» лидирует внутрифирменный конкурс, т.е. перед тем, как приступить к поиску кандидатов вне организации, компания практикует размещение объявления о работе внутри самой компании. Преимущества этой практики состоят в том, что люди, участвующие в отборе, могут заранее знать кандидатов на эту должность, их качества как работников.

К основным методам отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» можно отнести:

1. Собственная база кандидатов – некоторые соискатели напрямую предлагают компаниям своим кандидатуры, и даже если в настоящее время нет подходящих вакансий, кадровая служба может сохранить контактные данные, тем самым создавая базу кандидатов на работу;
2. Государственные центры занятости – одним из плюсов этого метода является большой выбор специалистов, с другой стороны, есть вероятность встретить низкоквалифицированные кадры;
3. Профессиональные кадровые агентства – высокая стоимость таких служб зачастую полностью оправдывает себя. Кадровые агентства помогут вам отобрать необходимого кандидата, который будет соответствовать требованиям вашей компании;
4. Сотрудничество с учебными заведениями – прекрасный способ для отбора молодых специалистов с перспективой развития и долгосрочной работы;
5. Сайты поиска работы и СМИ – один из современных и популярных способов отбора кандидата. Компания может как разместить объявление о поиске сотрудников, так и лично просмотреть резюме кандидатов, которые предлагают свои услуги, на сайте;
6. Наем работников по рекомендациям – способ, который часто используют маленькие компании. Он заключается в том, что когда на предприятии открывается какая-то вакансия, то кандидатом может узнать о ней благодаря работникам этого же предприятия;

7. Лизинг персонала – предоставление агентством своих работников на время, в период поиска кандидатов на вакантное место, которое не может быть быстро закрыто, или в период нетрудоспособности одного из сотрудников.

Итак, на предприятии ООО «Аэроэкспресс» используют два различных источника подбора и отбора персонала: внутренний и внешний, их различие состоит в том, что внутренний источник найма персонала предполагает выбор сотрудников из собственного персонала производственного предприятия. Внешний источник найма персонала предполагает выбор сотрудников извне.

Наиболее распространенным внешним источником подбора персонала является самостоятельный поиск, который осуществляется через СМИ, но в последнее время из-за развития сети интернет данный метод стал использоваться реже.

ООО «Аэроэкспресс» чаще всего пользуется тремя основными механическими методами отбора кандидатов:

1. Конкурс основанием представляется принцип соревнований при выборе кандидатуры. Преимущество данного метода в том, что дается возможность принять участия огромному кругу кандидатов.
2. Свободный набор – основывается на работе кадровых служб данной организации по подбору персонала на определенные должности. Недостатками данного метода является малое количество кандидатур, принимающих участие в данном методе.
3. Удовлетворение формальным критериям – работает в основном с последними (должностной номенклатурой директоров и специализированных кандидатов, квалифицированными кадрами и др.). Недостатком этого метода является невозможность отобразить емкое содержание требований к кандидату.

Эти методы представляются в виде кадровых моделей:

- модель эталона – способ отбора кандидатов в основе предполагаемого некоего эталона (набор профессиональных компетенций, а также предлагаемого лучшего кандидата из всех имеющихся);

- модель прополки – способ отбора, применяемый в ограниченном кругу кандидатов, в одной организации. Эта модель представляет собой замену низкоквалифицированного кандидата на высококвалифицированного специалиста; - модель делегирования – способ отбора из большого круга кандидатов на конкурсной основе (построение кандидатов больших компаний, органов власти и др.)

В ООО «Аэроэкспресс» применяют такую управленческую технологию при подборе и отборе персонала как формирование кадрового резерва из внутренних источников производственного предприятия. Отметим, что кадровым резервом называют подход в управлении персоналом, который заключается в отборе части сотрудников предприятия для дальнейшего их продвижения по карьерной лестнице.

Функции по формированию кадрового резерва возложены на начальника отдела развития персонала (отдел персонала). Одним из основополагающих документов, в компании ООО «Аэроэкспресс» которые определяют развитие персонала, является «Положение о кадровом резерве на предприятии». Настоящим Положением определяются:

1) основные правила и порядок формирования кадрового резерва в ООО «Аэроэкспресс»;

2) основные формы и методы подготовки сотрудников, которые зачислены как кандидаты в резерв компании в ООО «Аэроэкспресс»;

3) порядок назначения кандидатов на должности в компании;

4) указаны полномочия и обязанности должностных лиц, которые отвечают за отбор подготовку и формирование кадрового резерва.

Принципы и источники формирования кадрового резерва в ООО «Аэроэкспресс», рассмотрим их в таблице 3.

Таблица 3

Принципы и источники формирования кадрового резерва

Принципы формирования кадрового резерва	**Источники формирования кадрового резерва**
1. Актуальность кадрового резерва в ООО «Аэроэкспресс» (существование реальной потребности в замещении должностей)	1. Руководящие работники аппарата управления ООО «Аэроэкспресс», филиалов компании в г. Златоусте, в г. Ижевске, в г. Белорецке
2. Соответствие отдельного кандидата типу резерва и должности (соблюдение требований к квалификации кандидатов для определенных должностей)	2. Ведущие и главные специалисты производственного предприятия ООО «Аэроэкспресс»
3. Перспективность кандидата (заключается в ориентации на рост в профессии, образовании кандидата, возраст, стаж работы на конкретной должности, динамика в целом карьеры, состояние здоровья кандидата)	3. Специалисты, которые имеют необходимое образование и положительно зарекомендовали себя в хозяйственной деятельности производственного предприятия ООО «Аэроэкспресс»
	4. Молодые специалисты, которые успешно прошли стажировку в производственном предприятии ООО «Аэроэкспресс»

Рассмотрим этапы работы с резервом в ООО «Аэроэкспресс»:

1) определяются текущие потребности в создании кадрового резерва;

2) формируются требования к кандидатам;

3) осуществление отбора кандидатов;

4) формирование индивидуального плана, направленного на развитие кандидатов;

5) обучение отобранных резервных кадров;

6) назначение отобранных резервных кадров на определенную должность.

Этапы работы с резервом в ООО «Аэроэкспресс», зафиксированы в документах, касающихся подготовки резерва.

Отметим, что при найме работников используется следующая шкала оценки лица, проходящего аттестацию.

1. Высокий потенциал. Человек будет работать «на одном дыхании», имеется потенциал для более серьезной работы, т.е. он сможет заниматься работой и

занимать должность с более сложными обязанностями и более высоким уровнем ответственности.

2. Средний потенциал. Данный человек будет соответствовать занимаемой должности, также возможно перемещение на другие должности с аналогичными обязанностями и уровнем его ответственности.

3. Низкий потенциал. Данный человек не соответствует компетенциям занимаемой должности.

При приеме на работу руководство смотрит только на 3 уровень, если лицо, проходящее тестирование, набирает больше баллов, то он принят на вакантную должность, если нет – то не принят, однако, на градацию между 1 и 2 уровнем не обращают внимание и не учитывают возможной потенциал будущего работника.

Технология управления карьерой персонала в ООО «Аэроэкспресс» не используется: нет четко разработанного положения кадрового резерва, нет и не разрабатываются индивидуальные планы управления карьерой, хотя руководство осознает значимость внутреннего резервирования и взращивания кадров в собственной организации, чаще всего на средние руководящие посты (и иногда на высшие) принимаются лица из других предприятий или переманиваются с других предприятий города.

Теперь рассмотрим особенности этапов работы с персоналом в ООО «Аэроэкспресс»:

1) Прием;

2) Начальная профессиональная подготовка (ввод сотрудника в курс дела, стажировка);

3) Психологическое сопровождение (поддержка сотрудников в кризисные периоды адаптации);

4) Мотивирование и стимулирование;

5) Профессиональная подготовка и переподготовка;

6) Оценка работы;

7) Профессиональная реабилитация (мероприятия по профилактике профессиональной деформации личности, профессиональных заболеваниях, мероприятия по восстановлению здоровья и работоспособности);

8) Аттестация;

9) Увольнение.

При отборе персонала важное значение имеет его оценка. Точность оценки зависит от таких характеристик как валидность (гарантирует, что оцениваются необходимые критерии) и надежность (показывает примерно тот же результат).

К техникам отбора и оценки персонала в ООО «Аэроэкспресс» можно отнести следующие виды:

1) Традиционное интервью. Несмотря на то, что оно призвано оценивать профессиональные качества кандидатов, работа усложняется эмоциональными и психологическими аспектами, когда кандидат, не обладающий необходимыми навыками, умеет себя грамотно подать. Достаточно низкий уровень валидности и надёжности.

2) Тестирование профессиональных навыков. Помогает отбирать талантливых кандидатов, при этом надежность составляет примерно 30%.

3) Точность личностных и когнитивных тестов. Довольно высокая надежность (70-80%) благодаря сочетанию психологических тестов со способами оценки профессиональных качеств.

4) Интервью по компетенциям и структурированное интервью. Точность составляет 50-60%, позволяет эффективно оценивать квалификацию соискателя.

5) Ассессмент-центр. Метод зачастую применяется для топ-специалистов, материально затратный, высоконадежный.

6) Рекомендации с прошлых мест работы. Низкая точность и валидность из-за возможной эмоциональной окраски отзыва, но может служить дополнительным инструментом при оценке.

Итак, рассмотрим, как происходит процесс поиска, найма и отбора персонала на примере ООО «Аэроэкспресс».

Прежде чем приступить к набору сотрудников вне организации, администрация позволяет своим сотрудникам найти среди своих друзей или родственников, тех, кто хотят подать заявку на работу.

Компания практикует размещение объявления о работе внутри самой компании. Преимущества этой практики состоят в том, что люди, участвующие в отборе, могут заранее знать кандидатов на эту должность, их качества как работников.

После того, как были произведены попытки привлечения персонала с помощью внутренних источников, при неудовлетворительном результате, предприятие применяет внешние источники привлечения персонала. К ним относятся сайты, специализирующие на поиске работы, центры занятости, социальные сети и т.д.

В ООО «Аэроэкспресс» существует система отбора кандидатов в несколько этапов. Для массовых вакансий разработаны тесты способностей и собеседования, а для менеджмента − ассесмент.

Резюме отправляются через электронную почту. Там же и осуществляется поиск открытых позиций. Трудоустройство проходит в 3 ступени:

− заполняется анкета;

− предварительный отбор включает в себя тестирование и видеоинтервью;

− собеседование, тесты, ассесмент.

Заявка отправляется и затем рассматривается системой автоматически. Если оценка анкеты удовлетворительна, то система передает ее сотруднику отдела кадров.

Следующим шагом являются отборочные тесты. Кандидат приглашается на собеседование, если проходит этот этап, в случае если кандидат не прошел этап собеседования, он автоматически получает отказ.

1. Беседа. Целью беседы является общая оценка претендента (внешний вид, адекватность, манеры общения и поведения). Многие организации при такой

беседе стараются понять, подходит ли данный кандидат к существующей корпоративной культуре организации.

2. Претендентам, которые прошли этап беседы необходимо заполнить специальную анкету. Здесь основными показателями являются достижения соискателя, его прошлая работа, склад ума, тип мышления и т.д. Вопросы в данной анкете не должны быть сложными и заумными. Здесь же обращается внимание на наличие рекомендаций с прошлых мест работы. Так же используется практика написания автобиографии. По почерку кандидата можно определить его некоторые психофизиологические особенности

3. Интервью. Оно может проводиться по определённым направлениям, с заранее продуманными вопросами. Эти вопросы должны вывести из кандидата всю нужную информацию для кадровиков. Нужно понять какой процент от рабочего времени занимало выполнение его обязанностей на предыдущей работе. Можно узнать об осведомлённости кандидата и о его вовлечённости в современные тенденции. Существуют следующие виды интервью: биографическое, ситуационное, структурированное, интервью по компетенциям, стрессовое интервью.

4. Тестирование. Данный этап необходим для выявления профессиональных умений, знаний и навыков, и его психологических особенностей, личностных качеств и уровень интеллекта.

5. Проверка всех рекомендаций соискателя.

6. Медицинский осмотр. Этот этап проводится в тех случаях, когда задачи, которые будут стоять перед работником, могут выполняться только с учётом особенных требований к здоровью. Если же кандидат не соответствует требованиям организации по медицинским показаниям, то данную работу он не получает, однако в таком случае соискателю может быть предложена и другая вакансия, которая не предполагает таких высоких требований к здоровью

7. Финальный этап. Принятие решения о приёме нового сотрудника. Здесь окончательное решение принимает руководитель организации, основываясь на результатах отчётов отбора.

На руководящие позиции необходимо пройти тестирование способностей, а также различные ситуационные задачи для выявления способностей работы с подчиненными. Кроме того, для выявления лидерских способностей и навыков управленца включены психологические тесты.

После прохождения теста кандидат переходит на последующий этап: собеседование с HR. Собеседование проводится либо лично, либо дистанционно. На данном этапе также применяется тестирование. Только здесь внимание уделяется личным и профессиональным качествам.

Как и в любой другой компании такого уровня, необходимо подготовиться к собеседованию. Часто судьба кандидата зависит от подготовки.

Рассмотрим документационное обеспечение при найме персонала в ООО «Аэроэкспресс»:

– заявление о приеме на работу с указанием должности, на которую претендует принимаемый сотрудник
– приказ о приеме на работу;
– личная карточка (по форме № Т-2);
– заявление о предоставлении стандартного налогового вычета на содержание детей с приложением необходимых документов;
– договор о материальной ответственности сотрудника;
– согласие работника на обработку персональных данных;
– трудовой договор.

Для заполнения кадровых документов в ООО «Аэроэкспресс» необходимы следующие документы работника:

– паспорт (или иной документ удостоверения личности);
– трудовая книжка;
– военный билет;
– документ об окончании учебного заведения:
– страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
– свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.

Итак, подведем итоги.

При разработке системы найма персонала в организации ООО «Аэроэкспресс» устанавливают критерии отбора персонала (таблица 4).

Таблица 4

Критерии отбора персонала на предприятии ООО «Аэроэкспресс»

Категория персонала	Критерии отбора
Младший обслуживающий персонал	биржа труда
Руководители высшего звена	использование собственных сотрудников, прежние сотрудники компании или знакомые руководства
Руководители среднего звена	использование собственных сотрудников
Специалисты и менеджеры	биржа труда, интернет-порта биржа.ru
Инженеры-конструкторы	биржа труда, интернет-порта биржа.ru, вуз

Чаще всего на ООО «Аэроэкспресс» преимущественно служащие и специалисты нанимаются на работу при помощи биржи труда и интернет-портал биржа.ru, а вот руководители среднего и высшего звена из внутренних источников на предприятии. Источники комплектования кадров на предприятии представлены в таблице 5.

Таблица 5

Источники комплектования кадров на предприятии ООО «Аэроэкспресс»

Источники комплектования кадров	
Внутренние	**Внешние**
1. Использование собственных сотрудников По возможности сообщите прежде всего вашим сотрудникам о вакансиях и новых должностях. Некоторые компании платят им небольшую премию за рекомендацию каждого нового сотрудника. 2. Прежние сотрудники компании или знакомые руководства	4. Биржа труда В каждом городе или регионе ведется учет зарегистрированных безработных, среди которых можно подобрать необходимый персонал. 5. Интернет-порта биржа.ru 6. ВУЗы

Основные этапы отбора персонала на предприятии ООО «Аэроэкспресс» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Этапы отбора персонала на предприятии ООО «Аэроэкспресс»

№ п. п.	Этап отбора персонала	Содержание работы	Ответственный
1	Предварительный отбор	Поиск кандидата на основе заявленной вакансии и требований руководства, поиск в портале биржа.ru или из собственных источников, биржа труда.	Менеджер отдела кадров
2	Личный или телефонный контакт с отобранными по первому этапу кандидатами	Контакт с отобранными по первому этапу кандидатами, общение и узнавание необходимой информации о возможностях и опыте работы кандидата. Если кандидат отвечает заявленным требованиям, то приглашение кандидата на собеседование	Менеджер отдела кадров
3	Анализ представленных кандидатами документов – собеседование	Анализ представленных кандидатами документов и проведение собеседования на те же темы, что и по телефону, но уже личный контакт и составление собственного впечатления. Если кандидат отвечает заявленным требованиям, то приглашение кандидата на собеседование с руководителем подразделения	Начальник отдела кадров
4	Собеседованиеинтервью с кандидатами с руководителем линейного подразделения	Собеседование-интервью с кандидатами с руководителем линейного подразделения	Начальник отдела кадров, руководитель линейного подразделения
5	Прием работника на испытательный срок	Прием работника на испытательный срок	Начальник отдела кадров
6	Оформление трудового договора	Оформление трудового договора	Начальник отдела кадров

В целом, управленческая технология подбора и отбора персонала ООО «Аэроэкспресс» как функция способствует формированию состава сотрудников

предприятия, обеспечивающая его конкурентоспособность на рынке при учете интересов предприятия и его персонала.

2.3. Анализ эффективности используемых методов отбора персонала на предприятии

Для оценки эффективности существующей системы найма, отбора и подбора кадров проведем кадровый аудит.

Анализ обеспеченности ООО «Аэроэкспресс» трудовыми ресурсами за 2019 – 2021 гг. представлен в таблице 7.

Таблица 7

Анализ обеспеченности ООО «Аэроэкспресс» трудовыми ресурсами за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное изменение		Темп роста, в %	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Среднесписочная численность, чел.	1368	1693,5	2008,5	325,5	315	123,79	118,60
В том числе:							
работники, занятые в производстве	794	1002	1215	208	213	126,20	121,26
работники, занятые в обслуживании производства	300	281,5	413,5	-18,5	132	93,83	146,89
специалисты	175	285	245	110	-40	162,86	85,96
руководители	99	125	135	26	10	126,26	108,00

Данные таблицы 7 показывают, что среднесписочная численность ООО «Аэроэкспресс» в 2021 году составляет только 118,6% от уровня 2020 года, а поскольку предыдущий анализ выявил рост экономических показателей и рост масштаба производства, то наблюдается недостаток персонала, рост в 2020 году на 23,79% и дальнейший прирост в 2021 году еще на 18,6%. Согласно штатному расписанию имелся недостаток персонала в 2019 году 124 человека и в 2021 году еще на 89 человек.

Численность рабочих ежегодно увеличивается, растет обеспеченность работниками, занятыми в производстве в 2020 году на 26,20% и в 2021 году еще на 21,36%. А вот работников, занятых в обслуживании производства в 2020 году существенно не хватало и снижение составило 6,2%, в 2021 году рост аж на 46,89%. А вот на фоне роста рабочих рост руководителей в 2021 году на 10 человек кажется не достаточным – прирост в 2021 году только на 8%, да и управленческие расходы на предприятии в течение трех лет снижались.

Численность специалистов также сокращалась в 2021 году на 15%.

Таким образом, ООО «Аэроэкспресс» обеспечено рабочими и руководителями, а вот специалистов достаточно мало и их численность сокращается. Известно, что если в организации наблюдается рост категории рабочих и руководителей, то это оправдано при росте объемов выпуска продукции и повышения эффективности работы персонала, в данном случае на фоне роста производства продукции наблюдается сокращение вспомогательных работников и специалистов – что очень негативно может сказаться на технологию производства и качество работы.

Так же необходимо отметить, что минусом в обеспечении кадрами можно назвать снижение специалистов в 2021 году на 40 человек, т. е существует недостаток специалистов в ООО «Аэроэкспресс» на 15%. Это значит, что в основном это нехватка людей, обладающих необходимыми знаниями, квалификацией и навыками.

Необходимо также проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Выполним анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Аэроэкспресс» и данные сведены в таблицу 8.

Таблица 8

Качественный состав по возрасту в ООО «Аэроэкспресс» за 2019 – 2021 гг.

Показатель	Численность рабочих на конец года			Удельный вес, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
По возрасту, лет						

до 35	694	881	1076	45,60	47,24	50,00
от 35 до 55	279	349	376	18,33	18,71	17,47

Продолжение таблицы 8

Показатель	**Численность рабочих на конец года**			**Удельный вес, %**		
	2019	**2020**	**2021**	**2019**	**2020**	**2021**
старше 55	549	635	700	36,07	34,05	32,53
Итого	1522	1865	2152	100,00	100,00	100,00
По образованию:						
начальное профессиональное	568	712	734	37,32	38,18	34,11
среднее профессиональное	626	777	939	41,13	41,66	43,63
высшее профессиональное	328	376	479	21,55	20,16	22,26
Итого	1522	1865	2152	100,00	100,00	100,00
По трудовому стажу, лет:						
до 5	848	971	1178	55,72	52,06	54,74
от 5 до10	251	337	342	16,49	18,07	15,89
от 10 до 15	164	207	239	10,78	11,10	11,11
от 15 до 20	144	194	205	9,46	10,40	9,53
свыше 20	115	156	188	7,56	8,36	8,74
Итого	1522	1865	2152	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 8 видно, что основной возраст работников ООО «Аэроэкспер» до 35 лет, то есть в 2021 году составляет 50%, что по отношению с 2019 годом увеличилось на 4,4%. Это говорит о молодом коллективе, работающем в ООО «Аэроэкспресс».

Основное количество работников предприятия имеет среднее профессиональное образование, а именно в 2021 году составляет 43,63%, что по отношению с 2019 годом увеличилось на 2,1%. Это говорит о том, что уровень образования является одним из решающих факторов успешного функционирования предприятия.

Основная масса работников- люди, отработавшие на предприятии до 5 лет, а именно в 2021 году составляет 54,74%, что по отношению к 2019 году немного

снизилось на 0,8%. Это говорит о том, что количество работников на предприятии имеют высокий кадровый потенциал.

Наибольший удельный вес на протяжении всего периода приходится на работников, занятых в производстве, их доля правда немного снизилась с 66% в 2019 году до 60,49% в 2021 году, в то время как увеличилась доля работников, занятых в обслуживании производства, это может быть связано с устареванием оборудования и увеличения затрат времени на ремонт и обслуживание.

Анализ движения персонала в ООО «Аэроэкспресс» за 2019 – 2021 гг. представлен в таблице 9.

Таблица 9

Анализ движения персонала в ООО «Аэроэкспресс» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютное изменение		
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020	2021 к 2019
1. Принято	451	512	535	61	23	84
2.Выбыло, в том числе:	143	169	248	26	79	105
2.1.По собственному желанию	79	112	175	33	63	96
2.2.В связи с призывом в армию	3	3	2	0	-1	-1
2.3.В связи с уходом на пенсию	54	42	49	-12	7	-5
2.4. Уволено за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	7	12	22	5	10	15
3.Среднесписочная численность	1368	1693,5	2008,5	325,5	315	640,5
3.1. Численность на начало года	1214	1522	1865	308	343	651
3.2. Численность на конец года	1522	1865	2152	343	287	630
4.Коэффициент оборота по приему работников	32,97	30,23	26,64	-2,73	-3,60	-6,33
5.Коэффициент оборота по выбытию работников	10,45	9,98	12,35	-0,47	2,37	1,89
6. Коэффициент текучести кадров	6,29	7,32	9,81	1,04	2,49	3,52
7. Коэффициент постоянства состава	45,32	49,66	53,87	4,34	4,21	8,55

Таким образом, из динамики коэффициентов можно сделать следующие выводы: коэффициент оборота по приему за три года снизился на 6,33

процентных пункта несмотря на то, что ежегодно количество принятых на работу увеличивается с 451 человека в 2019 году до 535 человек в 2021 году, это показывает то, что действующая система подбора и отбора кандидатов не является эффективной.

Коэффициент оборота по выбытию существенно увеличился в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 2,37 процентных пункта и по сравнению с уровнем 2019 года на 1,89 п. п. и составил в 2021 году 12,35%, так как количество выбывших работников за три года выросло на 105 человек.

Коэффициент текучести кадров очень высокий по отрасли и ежегодно растет, увеличение за 3 года на 3,52 процентных пункта, так как количество уволившихся по собственному желанию увеличивается, люди не удовлетворены работой в организации, условиями труда, заработной платой.

Коэффициент постоянства состава немного вырос на 8,55 п. п., так как количество работников, проработавших весь год выросло на 462 человека.

Коэффициент текучести кадров очень высокий по отрасли и ежегодно растет, увеличение за 3 года на 3,52 процентных пункта, так как количество уволившихся по собственному желанию увеличивается, люди не удовлетворены работой в организации, условиями труда, заработной платой.

Интервью со специалистами отдела подбора персонала показало, что им приходится решать задачи быстрого и массового подбора, работать с большим потоком кандидатов, при этом рутинные задачи занимают порядка 30% рабочего времени. Это отрицательно сказывается на скорости и качестве закрытия вакансии, продолжительности адаптации и ее содержании.

Хронометраж рабочего дня специалиста-рекрутера подтвердил наши наблюдения (таблица 10).

Таблица 10
Показатели затрат рабочего времени специалиста-рекрутера в отделе кадров ООО «Аэроэкспресс»

Наименование операции	Затраты времени	
	мин	% от раб. дня

Размещение информации о вакансии	40	8,33
Проведение телефонных переговоров с потенциальными кандидатами	45	9,38

Продолжение таблицы 10

Наименование операции	**Затраты времени**	
	мин	**% от раб. дня**
Работа с почтой и написание электронных сообщений, писем-уведомлений	130	27,09
Формирование базы кандидатов	145	30,21
Поиск кандидатов по базе	30	6,25
Проведение Skype-интервью	75	15,63
Прочие действия	15	3,11
Итого	480	100,00

Таким образом, в течение рабочего дня специалист продуктивно может отработать только одну-две заявки на закрытие вакансии, при том, что, как правило, у него в «портфеле заказов» может быть до 15 заявок на различные должностные позиции.

В этой ситуации специалистами отдела подбора персонала высказывается положительное отношение к автоматизации рабочих процессов.

В заключении проведём SWOT-анализ технологии отбора персонала данной организации (таблица 11).

Таблица 11

SWOT-анализ технологии отбора персонала

Сильные стороны	**Слабые стороны**
1. Заинтересованность руководителя компании в совершенствовании системы подбора и отбора персонала. 2.Благоприятный морально-психологический климат в коллективе, способствующий эффективной деятельности каждого работника. 3.Отлаженные коммуникации во взаимодействии между работниками.	1.Ограниченность ресурсов привлечения персонала. 2.Отсутствие у руководителя знаний о современных методах отбора. 3.Снижение количества кандидатов, успешно прошедших собеседование с руководителем подразделения, из-за некачественного отбора их рекрутером. 4.Снижение количества работников, прошедших испытательный срок (3 месяца), вследствие несоответствия потребностей кандидатов с предоставляемыми компанией условиями. 5.Неэффективная организация подбора

	персонала, приводящая к увеличению сроков закрытия вакансий и уменьшению количества закрытых вакантных рабочих мест.

Продолжение таблицы 11

Возможности	**Угрозы**
1.Развитие науки и техники, появление новых технологий. 2.Наличие на рынке потенциальных клиентов. 3.Цифровизация бизнес-процессов. 4.Повышение числа интернет-пользователей.	1.Мировой экономический кризис в связи с пандемией коронавируса. 2.Снижение покупательской способности. 3.Снижение платежеспособности потенциальных клиентов. 4.Обострение конкуренции. 5.Изменение потребностей и требований покупателей на рынке.

Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня ООО «Аэроэкспресс» занимает на рынке довольно уверенную позицию, имея достойный имидж и бренд компании. При этом количество сотрудников растёт, поскольку расширяется спектр услуг организации, а также увеличивается число новых проектов.

Система отбора персонала в данной организации находится на высоком уровне. Все процессы отлажены и функционируют эффективно, однако к недостаткам данной системы можно отнести время закрытия вакансии.

Выводы по главе 2

В результате исследования выяснилось, что на предприятии ООО «Аэроэкспресс» преобладает внутренний способ набора персонала, который составляет 60 %. В результате этого появились проблемы внутри коллектива, так как при внутреннем способе набора персонала проявляется напряженность и соперничество между работниками в случае появления кандидатов на должность управляющего, что негативно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе.

Еще одной проблемой отбора персонала на предприятии является ограниченные способы оценки кандидатов. В результате чего может произойти ошибочный выбор сотрудника на конкретную должность.

Также работники отдела кадров не являются специалистами в отдельно взятой сфере, соответственно им сложно оценить уровень профессиональной компетентности работника, и поэтому данная работа ложится на руководителя подразделения.

Исходя из полученных результатов, можно понять, что необходимо учитывать различные методы и факторы с целью избежания ошибок при подборе кандидатов. Необходимо заранее определить какие инструменты будут использоваться на собеседовании при отборе.

Система отбора персонала в данной организации находится на высоком уровне. Все процессы отлажены и функционируют эффективно, однако к недостаткам данной системы можно отнести время закрытия вакансии. также нами выделены следующие проблемы в процессе найма и отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»:

– рост итак высокого уровня текучести кадров вновь принятого персонала;

– проблемы обеспеченности персоналом предприятия;

– отсутствие пошаговой программы найма;

– отсутствие ознакомительных материалов об организации;

– проблемы автоматизации процедур найма и отбора.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Аэроэкспесс»

3.1. Предложения по совершенствованию методов и технологий отбора персонала

В связи с выявленными проблемами нами предложены следующие направления повышения эффективности процесса отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»:

1) совершенствование технологий путем автоматизации процесса;
2) совершенствование методов и критериев отбора с учетом современных тенденций на рынке.

В качестве ключевых мероприятий совершенствования подсистемы найма и отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» нами предлагаются следующие:

– во-первых, автоматизация большей части процессов подсистемы отбора и подбора персонала, внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта;
– во-вторых, усовершенствование интернет-сайта с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве и т.д.
– в-третьих, внедрение технологии прелиминаринга;
– в-четвертых, для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности.
– в-пятых, нами предлагается Social Recruiting.

Усовершенствованная система найма и отбора персонала ООО «Аэроэкспресс» показана на рисунке 6.

Итак, рассмотрим предлагаемые мероприятия подробнее.

Во-первых, нами предлагается отбор и подбор персонала осуществлять с помощью информационных технологий и искусственного интеллекта.

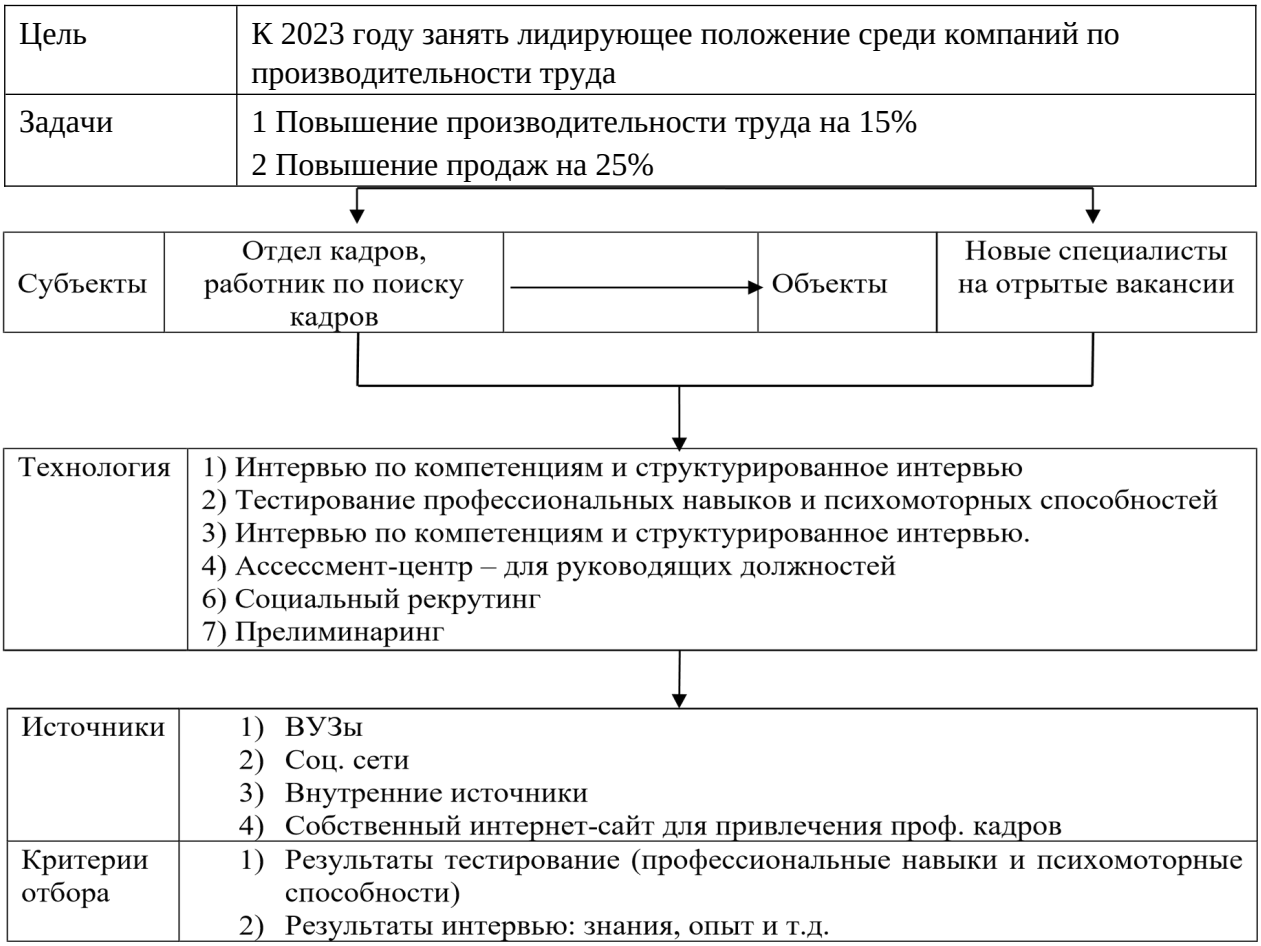


Рисунок 6 – Усовершенствованная система найма и отбора персонала ООО «Аэроэкспресс»

В настоящее время возрастает актуальность применения иммерсивных систем и систем, оснащенных искусственным интеллектом. Это объясняется тем, что руководители крупных организаций осознают их значимость для повышения эффективности процесса управления человеческими ресурсами.

Новые HR–технологии, внедрение которых, позволит увеличить эффективность деятельности компании:

1. Social Recruiting (социальный рекрутинг) – поиска кандидатов на вакантные должности через социальные сети.

2. Recruitment Marketing (подбор с маркетингом) – применение маркетинговых инструментов в процессах найма персонала. Прежде всего аналитика и построение на ее основе методик привлечения кандидатов.

3. Реферальные программы в подборе – нетрадиционный источник поиска новых сотрудников, через рекомендации и нетворкинг. Характеризуется высокой конверсией и качеством кандидатов.

4. Технология отбора персонала с использованием мобильных приложений.

5. Управление талантами как технология отбора персонала. Прогноз данных о внутренних трудовых ресурсах и применение их, при возникновении необходимости.

В ближайшие 5–10 лет рекрутеры из крупных российских компаний перейдут на автоматизацию рутинных процессов найма и будут активно использовать сервисы ИИ (искусственный интеллект) в кадровой работе:

1. Чат-боты. XOR – один из самых популярных чат-ботов, дает информацию про компанию, оптимизирует проверку резюме и используется для общения внутри компании.

2. Программы ИИ для подбора персонала:

Робот Вера. Российская разработка ИИ, представляет собой рекрутера. Находит резюме на работных сайтах, обзванивает кандидатов с информацией о компании, проводит видеоинтервью.

Potok. Платформа, позволяющая оптимизировать процессы найма. Имеет базу данных с полной историей взаимодействия с кандидатами и интегрирована с работными сайтами и социальными сетями.

AssessFirst. Платформа, занимающаяся интеллектуальным подбором персонала. Существуют и другие актуальные полезные сервисы, для оптимизации кадровой работы, такие как: Stafory, Experium, Amazing Hiring, VCV, HireVue, pymetrics.

Также компании используют собственные разработки, платформа для удаленной работы, социальные сети и поисковые системы.

Несмотря на то, что развитие цифровых технологий стремительно растет, в российской сфере HR новые методы будут внедряться не так быстро, как того требует технологический мировой прогресс. На российском трудовом рынке это может привести к оптимизации и сокращению сотрудников кадровых служб.

В последние годы в сфере управления персоналом наблюдаются тенденции, требующие совершенно нового подхода к подбору персонала с учетом необходимых работодателю компетенций. Поскольку на решение типовых задач, например, таких, как поиск и найм персонала, специалисты отдела кадров затрачивают 93 % рабочего времени, хотя большую часть из них можно автоматизировать, и, тем самым, повысить их производительность труда.

Благодаря внедрению искусственного интеллекта в систему управления организацией, специалисты отдела кадров более оперативно смогут найти и принять на работу квалифицированных кандидатов.

Подобные программы позволяют решать не только эту задачу, но и многие другие. Например, с помощью программы, разработанной на основе применения искусственного интеллекта, осуществляется поиск информации о конкретном работнике по данным, оставленным им в социальных сетях. Также обрабатываются сайты и запрашиваемая работником информация. Системы, оснащенные искусственным интеллектом, впоследствии могут проводить постоянный мониторинг, отслеживающий уровень производительности штатного персонала, т. е. позволяют определить насколько сотрудник сосредоточен на выполнении возложенных на него должностных обязанностей.

Также программы, оснащенные искусственным интеллектом, начали применять и в обучении сотрудников. Известно, что многие международные холдинги затрачивают более 360 млрд. долл. в год на прогрессивных технологиях корпоративного обучения, позволяющим повышать качество освоения изученного материала до 75 %. Многие крупные корпорации в данном направлении внедряют VR и AR симуляторы.

Итак, с целью оптимизации технологий найма и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» путем автоматизации возможно применять платформу Estaff:

Рекрутер. Основные задачи, которые должны решаться посредством внедрения программного продукта:

1. Информирование автоматизированная рассылка, система уведомлений и напоминаний.

2. Сбор данных заполнение некоторых форм документов в электронном виде.

3. Обучение планирование, формирование групп, контроль знаний:

– автоматизация рутинных процессов;

– информирование об особенностях работы в компании;

– оптимизация процесса коммуникации между сотрудниками и отделами.

Оптимизации технологии подбора и адаптации способствует синхронизация программного продукта E-Staff с существующей системой «1С: Зарплата и управление персоналом». При объединении 1С: ЗУП и E-Staff выгрузка данных в программу для подбора персонала автоматизируется. В выгруженных данных представлены подразделения, сотрудники, позиции штатного расписания и вакансии. При синхронизации двух систем для полноценного трудового процесса рекрутеров обязательной к использованию станет только одна платформа – E-Staff, что приведет к единой упрощенной системе работы специалистов отдела по подбору персонала.

Кроме того, синхронизация E-Staff с разработанным сайтом (еще одно наше предложение) приведет к тому, что необходимая вакансия и заявка на подбор специалиста могут быть оперативно размещены на заданных сайтах.

Во-вторых, предлагается усовершенствование интернет-сайта.

На сайте помимо данных о поисках кадров и свободных вакансиях, выкладывается информация о процессе работы, о корпоративной этике, корпоративной культуре, цели и миссия компании. Данная информация необходима не только в процессе адаптации, но и для привлечения высококвалифицированных кадров.

Предлагается создать новую вкладку «Сайте для новичка». Данный сайт представляет собой единый портал, где будет отражена основная и важная

информация, которую необходимо будет изучить новому работнику и позволит систематизировать все этапы адаптации в нескольких разделах, что значительно повысит эффективность вхождения в рабочий режим новых сотрудников и значительно снизит срок его освоения на новом рабочем месте. Структура данного сайта позволит упростить все этапы, систематизировать всю информацию о компании, а также, хранить ее в одном месте.

В данном сайте будет присутствовать несколько разделов:

1. Информация о компании: цель, миссия, ценности, прошлое настоящее и будущее компании, видеоклип-приветствие от генерального директора компании, кодекс поведения, стиль общения, стиль одежды); (карта сотрудника, книги, которые помогут развить навыки нужные для компании от сотрудника, а также, 5 обучающих видео для работника, который только начал свою деятельность в рамках компаний;
2. Раздел информирования: новостные ленты, грядущие мероприятия, обновления в технологии работы, измененные требования – данный раздел повышает информированность от рассылки и обновления новостей о делах и состоянии компаний;
3. Рейтинг и информация о сотруднике: рейтинг сотрудника повышает мотивацию, активность в решении рабочих задач и вовлекает в процесс работы, как следствие – процесс адаптации происходит быстрее;
4. Раздел «Вопрос-Ответ», где найдется информация о часто задаваемых и волнующих новых сотрудников вопросах;
5. Информация о работнике, его профиль: ФИО, должность, интересы, его задачи и цели на рабочую неделю.

В первые дни важно уделять особое внимание новым сотрудникам, вовлекать их в процесс деятельности, прислушиваться к их решениям проблем или задач, работник ощущает причастность (что является ключевым фактором его последующей активной работы в компании). Также, сотрудник чувствует себя частью коллектива, формируется хорошее и лояльное отношение к компании, мотивация повышается.

«Сайт для новичка» можно интегрировать в работу за 1 месяц, сотруднику потребуется примерно неделя, чтобы изучить всю информацию и освоиться в коллективе посредством коммуникации через общий онлайн чат и выполнения своих первых поручений, которые будут отражены в его информационном блоке.

В-третьих, нами предлагается внедрение прелиминаринга.

Грамотно продуманный прелиминаринг: именно он позволяет не просто привлечь «новобранцев» в компанию, но и определить наиболее перспективных из них для дальнейшего трудоустройства в штат. Не случайно сегодня программы стажировок для студентов предлагают такие крупные компании, как KPMG, SAP, Bosch, Mail.Ru Group, «Лаборатория Касперского», General Electric, Mars и др.

Можно с уверенностью сказать, что привлечение талантливой, перспективной молодежи является целью не только крупных компаний, но и организаций малого бизнеса. Очевидно, что ввиду небольших масштабов деятельности и немногочисленности штата успех малых предприятий напрямую связан с вопросами эффективности найма персонала.

Таким образом, учет возможностей и интересов в практике прелиминаринга позволит, с одной стороны, укрепить компании ее hr-бренд и имидж на рынке, привлечь молодых сотрудников в организацию, идентифицировать потенциал развития каждого из них для дальнейшего трудоустройства.

В-четвертых, для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности – тестирование Бурдона.

Проблема внимания – одна из сложных проблем в профессиональной деятельности. Существуют следующие свойства внимания: объем, распределение, устойчивость, концентрация и переключение. Объем внимания – количество объектов, которые мы можем охватить с достаточной ясностью одновременно. Распределение внимания выражается в умении одновременно выполнять несколько действий или вести наблюдение за несколькими процессами, объектами. Устойчивость внимания – способность определенное

время сосредоточиваться на одном и том же объекте, не отвлекаясь на другие объекты. Концентрация – это степень сосредоточенности сознания на объекте.

Возросшие объёмы производства ООО «Аэроэкспресс» обострили проблему, связанную с отбором и обучением персонала на участке «сбор» отдела комплектации. Производственные «всплески» привели к тому, что имеющееся количество сотрудников не справляется с возросшим объемом работ, а «новые» сотрудники далеко не всегда могут с работать с нужными Организации качественными показателями (≤ 2 ошибок в месяц).

Анализ результатов работы за 2020 г. показал, что успешно проходят испытательный срок лишь 20% от общего количества принятых сотрудников. Оставшихся сотрудников, а это 80%, либо переводят на другие участки, при наличии свободных вакансий и соответствии кандидатов квалификационным требованиям к данной вакансии, либо увольняют, как не прошедших испытательный срок. Обобщая выше сказанное, имеем ситуацию: участок не укомплектован необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации, следовательно, не исключены производственные срывы и нарушение ритмичности производства, что в конечном итоге повлияет на репутацию компании и отразится на сроках поставки электронных компонентов заказчикам.

Все эти факторы потребовали пересмотра существующей технологии отбора и обучения кандидатов на данный участок.

Будущий специалист участка «сбор» в Организации должен владеть не только конкретной совокупностью знаний, умений и навыков, но и профессионально значимыми психомоторными способностями, с целью их применения в каждодневной профессиональной деятельности.

Для исследования свойств внимания сотрудников руководством компании было принято решение использовать корректурную пробу Бурдона (компьютерное тестирование в течение 10 минут, по окончанию которого программа сразу же выдает результат).

Испытуемый знакомится с инструкцией, согласно которой должен выбирать кнопкой компьютерной мыши определенные буквы из рядов случайно расположенных символов. Длительность исследования составляет 10 минут.

Нами были исследованы действующие сотрудники ООО «Аэроэкспресс», которые успешно справляются с работой (выполняют работу с высокой скоростью и необходимым качеством). Результаты исследования выявили определённую закономерность (продуктивность у всех сотрудников S ≥1500; коэффициент правильности B ≥80%.).

Таким образом, нами было принято решение, ввести наблюдение за новыми сотрудниками (отслеживать качественные и количественные показатели их работы). Дальнейшая практика показала, что сотрудники, имеющие по результатам прохождения теста более низкие показатели, чем действующие в большинстве своем не справляются с работой, а именно: совершают большое количество ошибок или же работают с низкой производительностью.

Количество действующих сотрудников, по которым выявляли пороговые значения – 50 чел.

Количество сотрудников на этапе наблюдения за результатами работы 30 чел. (проходимость испытательного срока составила 30%).

Количество принятых сотрудников по установленным критериям – 40 чел. (проходимость испытательного срока 6070%).

Эксперимент осуществлялся и осуществляется на протяжении 3-х месяцев.

По нашему мнению, прохождение теста Корректурная проба Бурдона является обязательным при приеме нового сотрудника на производственный участок.

Накопленный практический опыт в этой области показывает, что валидность данной методики составляет примерно 70%, следовательно, использовать данный тест рационально при отборе кандидатов на работу. Это позволяет в более короткие сроки укомплектовать штат сотрудниками и

избежать ненужных затрат обучение, тем самым сэкономить ресурсы компании.

В-пятых, нами предлагается Social Recruiting.

Совершенствование технологий подбора должно нести системный характер, скоординировав новые и классические подходы формирования процессов поиска, отбора и найма персонала. Современные подходы поиска, отбора и найма персонала стоит рассматривать поэтапно, раскрывая множество различных разработок и методик. Каждая процедура, от поиска персонала до его трудоустройства, имеет определенные технологии, направленные на достижение максимально эффективного результата.

Поиск кандидатов в социальных сетях Social Recruiting (англ. социальный рекрутинг) Входит в современные HR-технологии. Направление Smart-рекрутинг. Поиск кандидатов через социальные сети и ведения базы данных кандидатов на вакансии.

Анализируя современные актуальные методы поиска и отбора персонала, отметим, что на российском рынке труда очень актуальным инструментом становится подбор кандидатов на должность через ресурсы социальных сетей.

В мировых тенденциях фаворитом среди социальных сетей является профессиональная сеть LinkedIn. В Россию LinkedIn не пускают. Facebook – универсальная социальная сеть. Используется для поиска специалистов, руководителей. Объявлений о вакансиях 20 %, остальное статьи. ВКонтакте – молодая аудитория. Здесь активно занимаются поиском молодых специалистов и линейного персонала, HR ведут группы для потенциальных кандидатов. Набирает популярность как инструмент HR-брендинга. Настраивая рекламу на FB, она будет показываться и пользователям Instagram. Активно применяют малые предприятия. 77 % пользователей Instagram в России – женщины. В этой сети можно и нужно рассказывать о компании, уводить из этой социальной сети на отклик или страницу для оформления заявки, также Instagram – инструмент HR-брендинга. Альтернативные рекрутинг-инструменты для поиска.

Развиваются сообщества с отраслевыми вакансиями. А также профильные соц. сети GitHub (IT) и Behance (дизайнеры).

Согласно исследованию Global Recruiting Survey, социальный рекрутинг стал универсальным инструментом найма для рекрутеров. Рейтинг социальных сетей, среди специалистов по подбору представлен в таблице 12.

Таблица 12

Популярность социальных сетей для поиска персонала

linkedin	**YouTube**	**Pinterest**	**ВКонтакте**	**Telegram**
90 %	41 %	8 %	36 %	7 %
Рекрутеры от 20 миллионов компаний по всему миру производят поиск персонала.	Наиболее универсальная на данный момент социальная сеть для рекрутмента. Ориентирована на взрослую аудиторию, после 35 лет.	Социальная сеть, где ставку надо делать на изображения. Предприятия малого бизнеса и стартапы активно применяют сеть для поиска сотрудников.	Социальная сеть, у которой молодая аудитория. В этой сети рекрутеры занимаются поиском молодых специалистов, линейного персонала, вести группу	Актуальный, недорогой, но трудоемкий метод привлечения персонала. Хорошо подходит для поиска специалистов и специалистов профильных специализаций.

Таким образом, для повышения эффективности системы отбора и подбора персонала предприятия нами предложены мероприятия:

– внедрение программного продукта E-Staff в процесс отбора и подбора персонала предприятия;

– разработка интернет-сайта и вкладки «Сайт для новичка» с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве и т.д.

– внедрение технологии прелиминаринга;

– для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности при отборе персонала;

– введение в штатное расписание менеджера по рекрутингу (Social Recruiting).

С учетом внедрения новых технологий и методов работы в системе отбора и подбора персонала произойдут изменения. Схема бизнес-процесса

усовершенствованной системы найма и отбора персонала ООО «Аэроэкспресс» представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Схема бизнес-процесса усовершенствованной системы найма и отбора персонала ООО «Аэроэкспресс»

План мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» представлен в таблице 13.

Таблица 13

План мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, чел-час	Результат	Исполнители
1	Автоматизация системы отбора и подбора персонала				
1.1	Приобретение программного продукта	18 - 22 июня 2022 г.	5,2	Программа E-Staff	Менеджер закупок

	E-Staff				

Продолжение таблицы 13

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, чел-час	Результат	Исполнители
1.2	Обучение сотрудника по работе в E-Staff	25 июня - 5 июля 2022 г.	20,0	Сотрудник по работе с программой	Менеджер по обучению персонала
1.3	Введение в процесс программного продукта E-Staff	8 - 26 июля 2022 г.	120,0	Внедрение автоматизации	Менеджер по персоналу, контроль: директор по персоналу
2	Разработка интернет-сайта				
2.1	Разработка вкладки «Сайт для новичка» с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве	18 июня – 12 июля 2022 г.	7,5	Проект странички сайта	Директор по персоналу совместно с IT-директором
2.2	Реализация проекта службой программного обеспечения	15 - 26 июля 2022 г.	80,0	Готовый «Сайт для новичка»	Менеджеры службы программного обеспечения
3	Организации прелиминаринга				
3.1	Оформление договоров с вузами об учебной / преддипломной практике студентов	18 - 29 июня 2022 г.	6,0	Договоры с ВУЗами	Директор по персоналу
3.2	Мастер-классы от представителей предприятия	1 - 26 июля 2022 г.	40,0	Известность предприятия-работодателя среди всех студентов	Руководители предприятия
3.3	Welcome day	1 августа 2022 г.	8,0	Известность предприятияработодателя среди всех студентов	Директор по персоналу, менеджеры по персоналу
3.4	Набор студентов на стажировку / практику / испытательный срок	8 - 26 августа 2022 г.	12,0	Набор студентов	Менеджер по персоналу
3.5	Заключение ученического договора с практикантами	29 - 31 августа 2022 г.	24,0	Новые кадры	Менеджер по персоналу
4	Внедрение тестирования в систему отбора				
4.1	Установка программы тестирования по Бурдону	18 - 22 июня 2022 г.	12,0	Установка теста	Менеджеры службы программного

					обеспечения
4.2	Внедрение в процесс тестирования по Бурдону	25 - 29 июня 2022 г.	24,0	Подбор с помощью тестирования	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 13

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, чел-час	Результат	Исполнители
5	Организация Social Recruiting				
5.1	Введение должности менеджера по рекрутингу	18 - 22 июня 2022 г.	2,0	Новая должность	Менеджер по персоналу
5.2	Поиск работника	25 июня - 5 июля 2022 г.	16,0	Новый сотрудник	Менеджер по персоналу
5.6	Введение в процесс, обучение	8 июня - 5 августа 2021 г.	32,0	Social Recruiting	Менеджер по персоналу

Отдельно остановимся на плане мероприятий по организации прелиминаринга в ООО «Аэроэкспресс». План мероприятий по организации прелиминаринга в ООО «Аэроэкспресс» представлен в таблице 14.

Таблица 14

План мероприятий по организации прелиминаринга в ООО «Аэроэкспресс»

Пункт	Содержание
Оформление договоров с вузами об учебной / преддипломной практике студентов	Большинство учебных заведений предоставляет своим студентам возможность пройти стажировку в партнерских компаниях работодателях. Этот шаг является одним из самых простых и не затратных способов привлечения стажеров, которые по итогам прохождения стажировки смогут стать полноценными сотрудниками
Заключение ученического договора практикантами	Такой шаг является значимым как для компании, так и для стажера. С одной стороны, организация позиционирует себя как ответственного работодателя, демонстрирует гарантии соблюдения всех договоренностей, тем самым формируя лояльность потенциального сотрудника. С другой стороны, она приобретает определенные гарантии того, что стажер будет выполнять свои трудовые функции определенный период времени и вложенные в его обучение ресурсы не окажутся напрасными
Мастер-классы от представителей предприятия (онлайн или	Содержание мастер-класса должно коррелировать с потребностями целевой аудитории и профилем деятельности компании. Например, сотрудники кадрового агентства могут предложить такие актуальные темы:

офлайн-формат)	Последние тренды рынка труда: как найти свое место? Собеседование с менеджером по персоналу: чего ждать и к чему готовиться? ТОР 15 вопросов на интервью. Работа мечты. Полезные лайфхаки для представителей поколения Z. Искусство составления резюме: секреты успеха.

Продолжение таблицы 14

Пункт	Содержание
	Компетенции будущего: soft and hard skills, которые нужно развивать уже сегодня
Welcome day	Формат «День открытых дверей» предполагает экскурсию по офису, знакомство с коллективом, рассказ о компании и ее корпоративной культуре. Многие организации практикуют «спич от первого лица компании» в неформальном стиле, что позволит раскрепоститься будущему стажеру, и «Буклет новичка», в котором есть вся необходимая информация (она зачастую содержится в специальном разделе на корпоративном портале). В кадровом агентстве таким буклетом служит «Шпаргалка для рекрутера», в которой содержится ключевая информация: • о стандартах работы сотрудника; • источниках поиска персонала; • формах и видах интервью; • структуре собеседования; • тестовых методиках

На основании представленных в таблицах 13 и 14 мероприятий был составлен график Ганта, представленный в таблице 15.

Таблица 15

График Ганта осуществления мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»

№ п/п	Мероприятия	июнь 22		июль 22				август 22			
		3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед
1	Автоматизация системы отбора и подбора персонала										
1.1	Приобретение программного продукта E-Staff										
1.2	Обучение сотрудника по работе в E-Staff										
1.3	Введение в процесс программного продукта E-Staff										

2	Разработка интернет-сайта										
2.1	Разработка вкладки «Сайт для новичка» с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве										

Продолжение таблицы 15

№ п/п	Мероприятия	июнь 22		июль 22				август 22			
		3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед
3	Организации прелиминаринга										
3.1	Оформление договоров с вузами об учебной / преддипломной практике студентов										
3.2	Мастер-классы от представителей предприятия										
3.3	Welcome day										
3.4	Набор студентов на стажировку / практику / испытательный срок										
3.5	Заключение ученического договора с практикантами										
4	Внедрение тестирования в систему отбора										
4.1	Установка программы тестирования по Бурдону										
4.2	Внедрение в процесс тестирования по Бурдону										
5	Организация Social Recruiting										
5.1	Введение должности менеджера по рекрутингу										
5.2	Поиск работника										
5.6	Введение в процесс, обучение										

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Теперь рассмотрим экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс».

Планируется принять на работу одного специалиста, который будет заниматься вопросами социального рекрутинга, с заработной платой 35 тыс. руб. в месяц. Фонд заработной платы работников составит:

Затраты на увеличение ФОТ = 1 × 25 т. р. × 12 мес. = 300 тыс. руб.

С учетом страховых взносов затраты на оплату их труда составят:

Затраты на мероприятия = 300 × 1,3 = 390 тыс. руб. в год

Проанализировав информацию о ценах создания сайта и вкладки «Сайт для новичка» минимальная цена – 7000 рублей; дополнительные услуги – 3.000 рублей. Таким образом на создание сайта потратят 10 тыс. руб. Окупаемость данного сайта будет зависеть от скорости изучения сотрудником данной информации и правильности выполнения текущих рабочих задач, которые будут оцениваться в денежных средствах. Таким образом, минимизация затрат по времени, удобная форма изучения информации в организованных блоках, повышает эффективность.

Внедрение программного продукта E-Staff в процесс отбора и подбора обойдется компании в размере 1 700 руб. ежемесячно или 20 400 руб. в год

Смета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» представлена в таблице 16.

Таблица 16

Смета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»

Мероприятие по совершенствованию системы отбора и подбора	**Пояснения**	**Расчет**	**Значение в год, в тыс. руб.**
Затраты на введение менеджера по рекрутингу	1 сотрудник	1 × 25 × 12 × 1,3 = 390 тыс. руб.	390
«Сайт для новичка»	разработка сайта и доп. услуги по постоянному пополнению информации	3000 + 7000 = 10 000 руб.	10
Внедрение программного	аренда платформы	1 700 руб./мес. *	20,4

продукта E-Staff	E-Staff + услуги по сервисной поддержке	12 = 20 400 руб.	
Затраты на прелиминаринг	Стоимость за 1 человеко-час 350 руб.	90 х 350 = 31 500 руб.	31,5

Продолжение таблицы 16

Мероприятие по совершенствованию системы отбора и подбора	**Пояснения**	**Расчет**	**Значение в год, в тыс. руб.**
Затраты на обучение персонала по работе с новыми программами	По данным учебного центра «Специалист» стоимость обучения за 1 человеко-час 950 руб.	1 × 10 часов × 950 руб. / чел.час. = 9 500 руб.	9,50
Итого затрат			461,40

Общие затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» составят 461,40 тыс. руб. в год.

Рассмотрим результаты предлагаемой программы.

Во-первых, в рамках исследования нами апробирована IT технология на одном рабочем месте специалиста-рекрутера демонстрационной версии платформы E-Staff. Повторный хронометраж затрат рабочего времени на выполнение заявок показал существенное их сокращение (почти на 50%) и возможность роста производительности труда специалиста (табл. 17).

Таблица 17

Показатели затрат времени на отдельные рекрутинговые операции при работе на платформе E- Staff

Наименование операции	**Затраты времени до внедрения**		**Затраты времени после**	
	мин	**% от раб. дня**	**мин**	**% от раб. дня**
Размещение информации о вакансии	40	8,33	10	2,08
Работа с почтой и написание электронных сообщений, писемуведомлений	130	27,08	30	6,25

Формирование базы кандидатов	145	30,21	55	11,46
Поиск кандидатов по базе	30	6,25	15	3,13
Проведение Skypeинтервью	75	15,63	75	15,63
Прочие действия	15	3,13	15	3,13
Итого	480	100,00	245	51,04

Помимо повышения эффективности работы нами отмечено возрастание удовлетворенности как самих специалистов, так и кандидатов, работников и работодателей улучшением качества и оперативности осуществления кадровых процедур.

Таким образом, автоматизация ряда процессов подбора и отбора персонала будет способствовать экономии временных ресурсов специалистов по подбору персонала и снижению финансовых затрат.

Единый алгоритм деятельности и методическая поддержка со стороны специалистов Сервисного центра позволяют повысить качество подбора и адаптации персонала, что скажется на повышении уровня лояльности сотрудников, степени доверия со стороны внутреннего клиента и в целом на эффективности управления кадрами в условиях централизации функций в крупной компании.

Рассчитаем экономическую эффективность системы адаптации персонала:

– экономия фонда оплаты труда;

– экономия затрат на поиск и найм персонала;

– прирост производительности труда, прибыли предприятия.

Если численность вновь принятого персонала на предприятии составляет 117 чел., период адаптации – 60 дней; потери рабочего времени в период адаптации составляют 30%; средняя по предприятию среднегодовая заработная плата одного работника 42,5 тыс. руб., эффективный фонд рабочего времени – 244 дней.

Экономия фонда рабочего времени составит:

$$Э_{вр.} = 60 \times 117 \times 0,30 = 2106 \text{ дня}$$

Условное высвобождение численности персонала составит:

$$\Delta Ч = 2106 / 244 = 8{,}63 \text{ чел.}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

$$\Delta C_{з.п.} = 42{,}5 \times 8{,}63 \times 1{,}15 = 421{,}79 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономию на затраты на поиск и найм персонала с учетом данных, что текучесть новых сотрудников до 1 года составляет 42,25%, при этом 17% сотрудников не проходят испытательный срок. Средние затраты на поиск и заполнение одной вакансии представлены в таблице 18.

Таблица 18

Средние затраты на поиск и заполнение одной вакансии

Статья затрат	**Сумма, руб.**
Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	1 500
Стоимость размещения рекламы	
Интернет-порталы	1000
Газеты	500
Всего	3 000

Экономия затрат на поиск и найм персонала составит:

$$Э_{п.н.п.} = 3{,}0 \times 117 \times 0{,}5 = 175{,}5 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффектность зависит в первую очередь от производительности труда персонала. Эффективная система управления обучением персонала должна функционировать по законам эффективной мотивации, в то время как эффективная система управления организационно-техническими средствами по законам эффективной организации труда с учётом вертикальных и горизонтальных его разделения и на основе используемых технологий.

Увеличение прибыли предприятия за счет прироста производительности труда новых работников:

$Э_{п.н.п.}$ = 1315 / 2008,5 × 117 = 76,60 тыс. руб. дополнительной чистой прибыли.

Итого, экономический эффект:

Эффект = 421,79 + 175,5 + 76,60 = 673,89 тыс. руб.

Чистый экономический эффект = 673,89 – 461,40 = 212,49 тыс. руб.

При этом эффективность данных мероприятий составит:

Эффективность = 212,49 / 461,40 × 100 % = 46,05 %

Рентабельность проекта составила 540,49%.

Простоя срок окупаемости данных мероприятий составит:

Ток = 461,40 / 673,89 × 12 мес. = 8,3 мес.

Итак, проект окупится менее чем за год, срок окупаемости мероприятия составляет 8,3 месяца.

Результаты оценки эффективности мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» сведены в таблице 19.

Таблица 19

Результаты оценки эффективности мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»

Показатель	**Пояснения**	**Значение, в тыс. руб.**
Затраты на реализацию мероприятий	Затраты на введение менеджера, «Сайт для новичка», внедрение программного продукта EStaff, затраты на обучение	461,40
Экономический эффект	Экономия фонда оплаты труда, затрат на найм, рост производительности труда	673,89
Чистый экономический эффект	Экономический эффект - Затраты на программу	212,49
Эффективность	Чистый Экономический эффект / Затраты × 100 %	46,05

Социальная эффективность будет заключатся во всесторонней автоматизации и удовлетворенностью условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда); в повышении

содержательности труда (качественная работа); развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала).

Ожидаемые результаты мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Ожидаемые результаты мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»

Таким образом, предлагаемые мероприятия совершенствованию подсистемы отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс» высоко эффективны и экономически обоснованы.

Выводы по главе 3

На основании выявленных проблем нами были предложены рекомендации по их устранению. Предложенные рекомендации помогут справиться с возникшими проблемами, что положительно скажется на всех процессах жизнедеятельность ООО «Аэроэкспресс». Исходя из полученных результатов, можно понять, что необходимо учитывать различные методы и факторы с целью

избежания ошибок при подборе кандидатов. Необходимо заранее определить какие инструменты будут использоваться на собеседовании при отборе. Также необходимо осуществлять правильную кадровую политику и уделять большое внимание профессиональной компетентности работников отдела кадров.

В данной работе была проанализирована деятельность по поиску, отбору и найму персонала в ООО «Аэроэкспресс». В результате было выявлено ряд проблем, которые необходимо решить с помощью предложенных рекомендаций, а именно:

– во-первых, автоматизация большей части процессов подсистемы отбора и подбора персонала, внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта;

– во-вторых, усовершенствование интернет-сайта с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве и т.д.

– в-третьих, внедрение технологии прелиминаринга;

– в-четвертых, для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности.

– в-пятых, нами предлагается Social Recruiting.

В работе представлен план мероприятий и график Ганта, срыв сроков проекта и перерасход затрат реализаций мероприятий сведены к минимуму. Предлагаемые мероприятия высоко эффективны, экономически обоснованы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для любой организации процесс подбора, отбора и найма персонала – ключевой элемент в деятельности ее службы управления персоналом. Формирование сильного коллектива – наиболее выгодное и перспективное инвестирование средств для любой фирмы, а экономить на кадровом ресурсе нецелесообразно. Занимаясь подбором, отбором и наймом персонала, следует с особым вниманием подходить к выбору методов, не забывая о последних достижениях научного прогресса. Во многом техника отбора работников зависит от уровня организации и ее бюджета, но при грамотном подходе к подбору персонала даже небольшие возможности позволят подобрать на вакантную должность компетентного, квалифицированного специалиста.

В первом разделе раскрыты теоретические аспекты формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии, рассмотрены теоретические подходы к определению процесса подбора и отбора персонала на предприятии, раскрыты этапы, методы и механизм формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии.

Хотелось бы отметить, что на практике российские предприятия используют не такой широкий перечень методов отбора. В частности, применяют собеседование, анкетирование, тестирование и проверку рекомендаций. Но большее внимание уделяется собеседованию и сбору информации с предыдущих мест работ и учебы. Для повышения качества работы, создания работоспособного и эффективного коллектива на отечественных предприятиях, на наш взгляд, следует применять большее количество стадий отбора. Например, таких как центры оценки персонала и нетрадиционные методы.

В результате исследования выяснилось, что на предприятии ООО «Аэроэкспресс» преобладает внутренний способ набора персонала, который составляет 60 %. В результате этого появились проблемы внутри коллектива, так как при внутреннем способе набора персонала проявляется напряженность и

соперничество между работниками в случае появления кандидатов на должность управляющего, что негативно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе.

Еще одной проблемой отбора персонала на предприятии является ограниченные способы оценки кандидатов. В результате чего может произойти ошибочный выбор сотрудника на конкретную должность.

Также работники отдела кадров не являются специалистами в отдельно взятой сфере, соответственно им сложно оценить уровень профессиональной компетентности работника, и поэтому данная работа ложится на руководителя подразделения.

Исходя из полученных результатов, можно понять, что необходимо учитывать различные методы и факторы с целью избежания ошибок при подборе кандидатов. Необходимо заранее определить какие инструменты будут использоваться на собеседовании при отборе.

Система отбора персонала в данной организации находится на высоком уровне. Все процессы отлажены и функционируют эффективно, однако к недостаткам данной системы можно отнести время закрытия вакансии. также нами выделены следующие проблемы в процессе найма и отбора персонала в ООО «Аэроэкспресс»:

– рост итак высокого уровня текучести кадров вновь принятого персонала;

– проблемы обеспеченности персоналом предприятия;

– отсутствие пошаговой программы найма;

– отсутствие ознакомительных материалов об организации;

– проблемы автоматизации процедур найма и отбора.

На основании выявленных проблем нами были предложены рекомендации по их устранению. Предложенные рекомендации помогут справиться с возникшими проблемами, что положительно скажется на всех процессах жизнедеятельность ООО «Аэроэкспресс». Исходя из полученных результатов, можно понять, что необходимо учитывать различные методы и факторы с целью избежания ошибок при подборе кандидатов. Необходимо заранее определить

какие инструменты будут использоваться на собеседовании при отборе. Также необходимо осуществлять правильную кадровую политику и уделять большое внимание профессиональной компетентности работников отдела кадров.

В данной работе была проанализирована деятельность по поиску, отбору и найму персонала в ООО «Аэроэкспресс». В результате было выявлено ряд проблем, которые необходимо решить с помощью предложенных рекомендаций, а именно:

– во-первых, автоматизация большей части процессов подсистемы отбора и подбора персонала, внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта;

– во-вторых, усовершенствование интернет-сайта с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве и т.д.

– в-третьих, внедрение технологии прелиминаринга;

– в-четвертых, для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности.

– в-пятых, нами предлагается Social Recruiting.

В работе представлен план мероприятий и график Ганта, срыв сроков проекта и перерасход затрат реализаций мероприятий сведены к минимуму. Предлагаемые мероприятия высоко эффективны, экономически обоснованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумова Н.Н. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 513 с.
2. Абраменкова Н.А. Отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом. В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы Материалы международной молодежной научно-практической конференции. Ответственные редакторы В.Ш. Гузаиров, И.В. Савенкова. 2018. С. 3-6.
3. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации", "Психология" / Анцупов А.Я., Ковалев В.В., – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 391 с.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник 2-е издание. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 491 с.
5. Гарнова Я.Ю., Гуськова И.В. Отбор персонала: трудности поиска креативного персонала для инновационных компаний. В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития Сборник статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции . Мининский университет. 2019. С. 171-176.
6. Глухарева С.В. Выбор критериев в системе оценки персонала на этапе отбора персонала. Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. 2018. Т. 1. № 1. С. 203-206.
7. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 226 с.

8. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 301 с.

9. Живак А.В., Мельничук А.В. Возможные методы оценки системы подбора и найма персонала. Материалы Ивановских чтений. 2019. № 1-2 (19). С. 33-38.

10. Жукова А.И., Седова О.Л. Трансформация технологии подбора и отбора персонала в условиях цифровизации управления персоналом. В сборнике: Развитие современного общества: вызовы и возможности. материалы XVII международной научной конференции, в 4 т.. Москва, 2021. С. 130-137.

11. Иванова И.А. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. – 256 с.

12. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я.Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 695 с.

13. Калиниченко С.В., Назаров В.О. Современные проблемы организации процесса подбора персонала в цифровой экономике. В сборнике: Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики. материалы Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Волгоградский филиал. 2019. С. 335–338.

14. Кармаева А.Р. Разработка организационной структуры системы управления персоналом // Мировая наука. 2020. № 9 (42). С. 84-86.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.

16. Красникова Я.В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала. Профессиональная ориентация. 2018. № 2. С. 27.

17. Крушникова А.В. Технологии поиска и отбора персонала. Профессиональная ориентация. 2019. № 5. С. 65-69.

18. Никонорова А.В. Проблемы и способы повышения эффективности при осуществлении процесса отбора персонала // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. №3 (13). С. 50-55.

19. Одегов Ю.Г., Павлова В.В. Технологии executive search и recruitment: 20 отличий. В сборнике: Современные проблемы экономики и менеджмента. материалы международной научно-практической конференции. 2020. С. 149-152.

20. Паршева К.Е. Выбор критериев в системе оценки персонала на этапе отбора персонала. Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. 2018. Т. 1. № 1. С. 203-206.

21. Петрова Г.Д. Подбор и отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом. В сборнике: Управление региональным развитием: проблемы, возможности, перспективы развития Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции с международным участием. Ответственный редактор Е.А. Ильина. 2020. С. 395-398.

22. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 246 с.

23. Пугач С.П. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 290 с.

24. Резник Е.А., Горбенко А.О. Оценка эффективности персонала как важный инструмент управления мотивацией персонала в российских корпорациях. В сборнике: Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы Сборник научных трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под научной редакцией проф. А.А. Тамова. 2018. С. 373-377.

25. Резникова О.С. Совершенствование процесса найма персонала [Текст] / О.С. Резникова, Ю.С. Джавадова // Инновационная наука. 2019. № 2. С. 47-50.

26. Севостьянова И.И., Цгоев К.К. Особенности набора, отбора и найма персонала в органах муниципальной власти за рубежом. Учет и контроль. 2021. № 3 (65). С. 29-32.

27. Сланченко, Л.И. Оценка деловых и личностных качеств работника как условие совершенствования системы управления персоналом [Текст]: / Л.И. Сланченко // Экономика устойчивого развития. 2018. № 2 (30). С. 332-335.

28. Соболева Ю.П., Оболешева М.А. Кадровые технологии в системе управления персоналом: теоретические и практические аспекты отбора персонала. В сборнике: Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса сборник статей I Международной научно-практической конференции. 2018. С. 345-349.

29. Соколков Е.А. Проблемно-модульное обучение: Учебное пособие / Е.А. Соколков. – М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2021. – 392 с.

30. Старкова М.И. Digital-технологии подбора персонала: новая ступень развития рекрутинга в России. В сборнике: Менеджер vs искусственный интеллект: вместо или вместе?. материалы студенческой научной конференции. Москва, 2020. С. 136-139.

31. Сысуев Ю.Н. Отбор персонала как один из ключевых этапов работы с персоналом в организации. В сборнике: Право, экономика и управление: актуальные вопросы Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Главный редактор Л.П. Кураков. 2019. С. 154-156.

32. Хафизова З.И., Гиниятуллина А.А. Анализ элементов системы управления персоналом. В сборнике: Достижения, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли материалы Международной научно-практической конференции. Альметьевский государственный нефтяной институт. 2019. С. 389-394.

33. Ходенкова О.П. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 160 с.

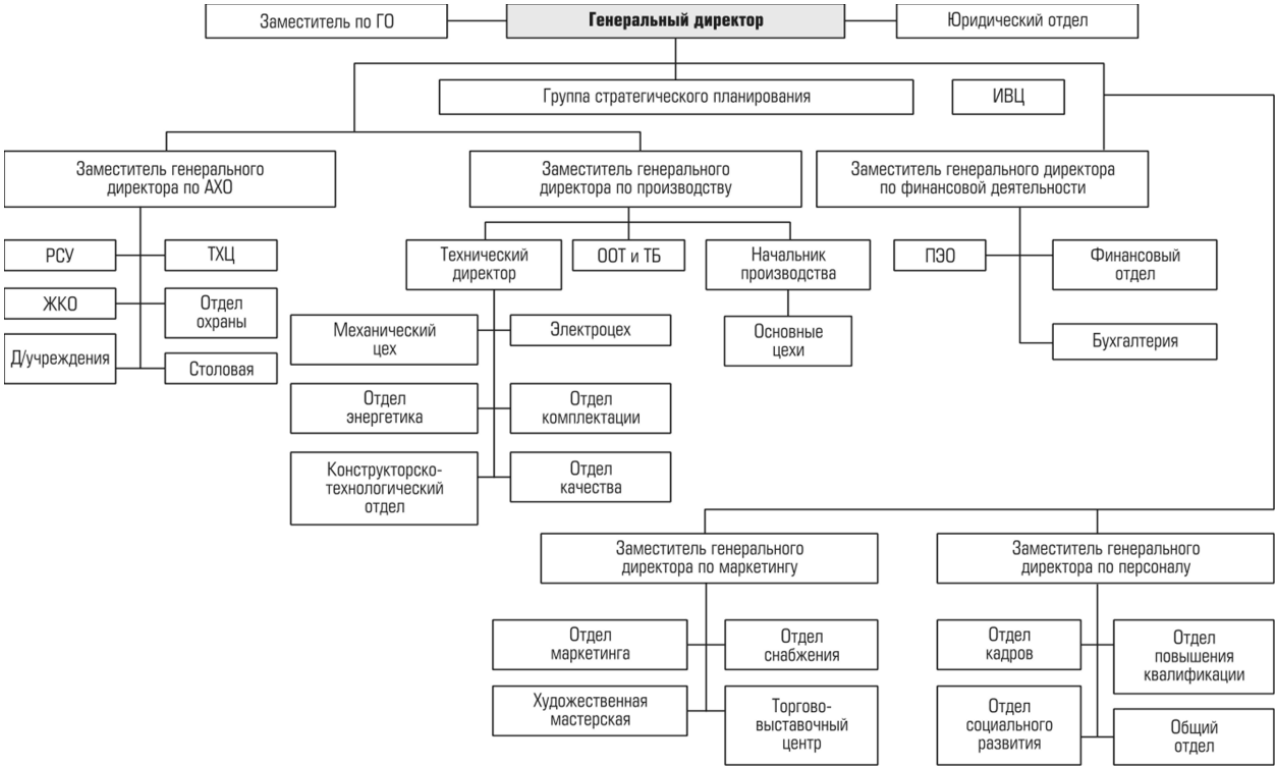
34. Храмова Т.М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А.; Под ред. Миневой О.К. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 160 с.

35. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 122 с.

36. Чуланова О.Л. Управление персоналом: монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 158 с.

37. Юминова А.Д. Подбор и отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом. Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. 2018. С. 395-398.

ПРИЛОЖЕНИЕ


Заместитель по ГО
Генеральный директор
Юридический отдел
Группа стратегического планирования
ИВЦ
Заместитель генерального директора по АХО
Заместитель генерального директора по производству
Заместитель генерального директора по финансовой деятельности
РСУ
ТХЦ
ЖКО
Отдел охраны
Д/учреждения
Столовая
Технический директор
ООТ и ТБ
Начальник производства
Механический цех
Электроцех
Основные цехи
Отдел энергетика
Отдел комплектации
Конструкторско-технологический отдел
Отдел качества
ПЭО
Финансовый отдел
Бухгалтерия
Заместитель генерального директора по маркетингу
Заместитель генерального директора по персоналу
Отдел маркетинга
Отдел снабжения
Художественная мастерская
Торгово-выставочный центр
Отдел кадров
Отдел повышения квалификации
Отдел социального развития
Общий отдел

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

_____
ФИО

_____
Подпись

«___» _____202___г.