

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И. П. Воронцова  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Развитие технологии подбора персонала организации**

Руководитель	_____	ст. преподаватель	А. Н. Поздеев
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Е. В. Дудина
	подпись, дата		
Консультант	_____	доцент, канд. социол. наук	С. Н. Лыкова
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	ст. преподаватель	А. Н. Поздеев
	подпись, дата		

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты подбора персонала организации.....	5
1.1 Сущность подбора персонала и оценка эффективности.....	5
1.2 Технология подбора персонала.....	17
1.3 Особенности технологии подбора персонала, обусловленные спецификой деятельности.....	24
2 Организационный контекст «РЦС-2» и анализ технологии подбора.....	29
2.1 Организационно-управленческая характеристика «РЦС-2».....	29
2.2 Анализ технологии подбора в организации.....	39
2.3 Оценка эффективности технологии подбора персонала в «РЦС-2».....	47
3 Рекомендации по совершенствованию технологии подбора в «РЦС-2».....	56
3.1 Алгоритм разработки профиля компетенций основного персонала «РЦС-2».....	56
3.2 Рекомендации по совершенствованию практик на этапе вторичного отбора.....	63
Заключение.....	75
Список использованных источников.....	77
Приложение А Оценочный лист.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация в ходе своей работы сталкивается с ситуацией, когда необходимо подобрать нового сотрудника на вакантную должность. Подбирая персонал, важно найти подходящего человека не только по профессиональным требованиям, но и подходящего культуре компании, ее ценностям. Кадровые службы проводят работы по подбору персонала, используя принятую в организации технологию подбора.

Применение качественной технологии подбора персонала позволяет трудоустраивать наиболее подходящих сотрудников, соответствующих и требованиям рабочего места и корпоративной культуре компании. Это позволяет формировать коллектив, нацеленный на эффективную трудовую деятельность, сократить затраты на длительную адаптацию и обучение работника, а также способствует развитию компании в целом.

«Красноярский региональный центр связи – структурное подразделение Красноярской дирекции связи – структурного подразделения Центральной станции связи – филиала ОАО «РЖД» (далее – «Красноярский региональный центр связи», «РЦС-2») в ходе кадровой работы подбирает сотрудников в компанию, используя принятую технологию подбора персонала. По результатам предварительного интервью с заместителем начальника центра по управлению персоналом и социальным вопросам было выявлено, что применяемая технология подбора основного персонала не в полной мере обеспечивает требуемые качественные характеристики персонала и требует своего развития. Этим и обуславливается актуальность исследования.

*Объектом исследования* является система управления персоналом в «РЦС-2». *Предмет исследования* – технология подбора основного персонала в «РЦС-2».

*Цель работы* – разработать рекомендации по развитию технологии подбора основного персонала в Красноярском региональном центре связи.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- выявить составляющие технологии подбора персонала;
- сформулировать особенности подбора персонала, обусловленные спецификой вида деятельности и категорией персонала;
- определить элементы технологии подбора персонала в «РЦС-2» и выявить ее слабые стороны;
- разработать предложения по совершенствованию применяемых методов и инструментов в рамках технологии подбора персонала в «РЦС-2».

Информационной базой исследования являлась научная и учебная литература по теме исследования, периодические издания, в том числе в сети Интернет, а также локальные нормативные акты и другая документация Красноярского регионального центра связи.

# **1 Теоретические аспекты подбора персонала организации**

## **1.1 Сущность подбора персонала и оценка эффективности**

Эффективность деятельности любой организации основывается на работе сотрудников компании. В ходе деятельности по тем или иным причинам из компании уходят сотрудники и поэтому необходимо найти нового работника на вакантную должность. Качественный подбор персонала является одним из главных условий успешной работы организации. Важно найти и выбрать из числа всех соискателей именно того человека, который по своим характеристикам будет подходить всем заданным параметрам. Прежде чем более детально подойти к этому вопросу важно определить, что такое «подбор персонала».

Переоценить место подбора сотрудников в системе управления персоналом организации сложно. Авторы книг по управлению персоналом (Т.Ю. Базаров [1], А. Я. Кибанов [2, с. 310], А. П. Егоршин [3, с. 32], С. В. Шекшня [4, с. 21] и др.) также высказывают мнение о том, что подбор является важным блоком кадровой работы.

Система управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных элементов и процессов, нацеленных на кадровую работу. Частью данной системы является подбор, направленный на обеспечение компании сотрудниками необходимого качества и количества для достижения целей организации.

Подбор персонала является одной из HR-функций организации, связанных с обеспечением компании необходимым персоналом [6].

Он тесно связан с такими функциями управления персоналом, как адаптация, обучение и развитие, кадровое делопроизводство и другие, а также оказывает влияние на формирование и поддержание бренда компании, как работодателя.

В литературе по управлению персоналом сложно найти однозначное определение термину «подбор». Содержание функции подбора многие авторы

определяют через схожие понятия: «наем», «поиск» или «отбор». Например, Веснин В. Р. утверждает, что свою потребность в персонале компания удовлетворяет в процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц. [6, с. 130].

Важно определить, что именно необходимо понимать под «подбором». Путем обзора литературы можно выделить четыре основных подхода к толкованию термина «подбор персонала»:

1. Выбор наиболее подходящего кандидата из претендентов, прошедших первичный отбор (А. Я. Кибанов [2, с. 331], Зайченко И. М. [7] и др.);

2. Первичный поиск кандидатов или другими словами формирование базы для дальнейшего отбора (С. В. Шекшня [4, с.80] и др.);

3. Весь комплекс работы с открывшейся вакансией, от определения требований до выбора лучших претендентов (Н. И. Архипова, О. Л. Седова [8]., М. Армстронг [9, с. 341] и др.);

4. Весь процесс трудоустройства, начиная с планирования потребности в персонале, заканчивая адаптацией сотрудника (М. И. Волобуев [10], Д. Е. Мякушкин [11] и др.)

Наиболее подходящим в рамках исследования будет третий подход, которого придерживаются такие авторы, как И. Архипова, О. Л. Седова, М. Армстронг, включающий в процесс подбора комплекс действий от определения требований до выбора лучших претендентов.

Данный выбор сделан исходя из основной конечной цели подбора персонала. Основной *целью работы по подбору* является обеспечение соответствия нового сотрудника требованиям рабочего места и ценностям организации. Схематично это представлено на рисунке 1.

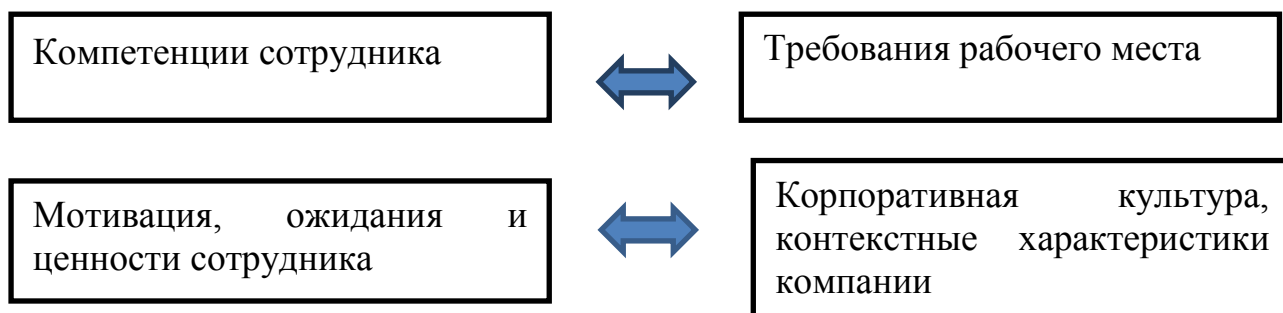


Рисунок 1 – Целевое назначение подбора персонала

В учебном пособии «Управление персоналом организации» под авторством Архиповой Н. И. и Седовой О. Л., дано следующее определение: «подбор персонала – это комплекс действий, направленных на закрытие вакансии путем поиска и привлечения кандидатов, соответствующих требованиям организации и вакантной должности» [8].

Майкл Армстронг также утверждает, что процедура подбора персонала состоит из трех стадий: определение требований; привлечение кандидатов; отбор кандидатов.

Конечная цель процедуры подбора, по его мнению, «должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах» [9, с. 341].

На подбор персонала в компании оказывают влияние множество факторов. Все их можно поделить на внутренние и внешние. На основе анализа периодической и учебной литературы были выделены следующие основные факторы, влияющие на подбор персонала в организации.

**Внутренние факторы, оказывающие влияние на подбор персонала:**

– *Стратегия и цель компании, а также стратегия управления в организации.* Подбирать персонал необходимо в зависимости от глобальных целей компании, общего курса деятельности. Например, открытие новых направлений, филиалов или расширение отдельных областей производства может потребовать более инициативных и готовых к риску людей, а при

«закрытии» обычной рабочей функции может быть важна только исполнительность. Важно учитывать стратегические кадровые программы, например принцип пожизненного найма, принцип продвижения сотрудников по карьерной лестнице, принципы постоянного развития персонала и внутрифирменного обучения и другие влияющие на подбор как при определении требований к кандидатам, так и при оценке претендента;

– *Модель или концепция управления персоналом* (определяет роль и место сотрудников в системе управления персоналом, отношение к работнику) Модель управления персоналом влияет на предъявляемые требования к кандидатам и их оценку, так в рамках, например, в «производственной модели» (ресурсный подход Д. Геста) больше внимания уделяется профессиональным навыкам и знаниям, так как модель ориентирована на «задачу» и «экстенсивность», компании необходимы обученные специалисты, готовые выполнять стандартизированную работу. В рамках «модели человеческих ресурсов» (Д. Гест) важны не только профессиональные знания и навыки, но и личные качества в соответствии с должностью, а также совместимость с коллективом, так как модель ориентирована на «интенсивность» и «людей»;

– *Позиция высшего руководства.* Важным при подборе является позиция собственников и высшего руководства. Именно эти люди определяют общие ориентиры в деятельности, от их мнения по общим вопросам (в том числе по подбору) может кардинально меняться управленческая деятельность. Такие важные решения, как оптимизация численности, стратегия преимущественно внешнего или внутреннего кадрового обеспечения и другие существенно отражаются на подборе персонала;

– *Кадровая политика* (принципы и цели работы с сотрудниками в разных сферах управления персоналом) В зависимости от типа кадровой политики и провозглашаемых принципов в рамках конкретно подбора существенно зависит подбор персонала. Так, например, при открытой кадровой политике ориентация в основном на внешний персонал, основными требованиями к кандидату являются квалификация и компетентность, быстрое



включение в работу, а при закрытом типе – ориентируются на собственных сотрудников и основными требованиями обычно выступают личные качества, мобильность, мотивация. Данные особенности влияют на подбор персонала;

– *Корпоративная культура*. Т. Ю. Базаров в учебном пособии «Управление персоналом дает следующее определение: «Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации» [1, с. 153]. Данный автор говорит о том, что «корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Она регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях» [1, с.153]. Важным фактором при подборе персонала выступает корпоративная культура. Важно учитывать особенности культуры компании, подбирая персонал, так как принятые нормы и убеждения в коллективе компании существенно влияют на трудовую деятельность сотрудников. Важно трудоустраивать претендентов, подходящих корпоративной культуре, а именно ценностям компании, моделям поведения, нормам взаимодействия и другое. Это позволяет новому сотруднику быстрее влиться в коллектив, чувствовать себя в компании комфортно, вырабатывать лояльность к организации, а также в целом сплотить коллектив с новым сотрудником и мотивировать на эффективную трудовую деятельность, повышение производительности труда, самореализацию в рамках компании. Существует множество классификаций корпоративных культур, если обратиться к одной из наиболее распространённых, классификации К. Камерона и Р. Куинна, то например, в бюрократической культуре необходим исполнительный и дисциплинированный персонал, готовый подчиняться, так как при такой культуре внутренний фокус и интеграция, а также приоритет отдается стабильности и контролю. При адхократической наоборот, более инициативный и решительный, готовый брать на себя риск, так как доминирует внешний фокус и дифференциация, а также гибкость в принятии решений и

управлении. Все это накладывает отпечаток на выдвигаемые требования к кандидату и их оценку при подборе;

– *Специфика деятельности.* Особенности трудовой деятельности оказывают непосредственное влияние на подбор. Важным являются отрасль деятельности, особенности рабочего места и выполняемого функционала, особенности взаимодействия сотрудников в рамках трудовой деятельности и многие другие факторы, влияющие на требования к кандидатам, оценочные процедуры при подборе, источники привлечения и другое;

– *Стадия жизненного цикла.* (Стадия развития организации, ее функционирования). Данная особенность функционирования организации в целом влияет на подбор сотрудников. Например, на стадии «формирования» компании необходимы инициативные сотрудники, новаторы, готовые рисковать, с долговременной ориентацией трудоустройства в данной компании. А на стадии «стабилизации», наоборот – исполнительные люди, готовые трудиться по стандартам работы для достижения максимального результата с невысокими затратами и низким уровнем риска. Данная особенность влияет на подбор персонала, например, в определении требований к кандидатам, оценке претендентов и др.;

– *Финансовое состояние компании.* В зависимости от финансирования могут меняться различные элементы подбора персонала. Привлечение кадровых агентств или самостоятельный поиск, оценка с помощью интервью или с применением специализированного оборудования и программных продуктов, размещение объявления только на корпоративном сайте или на специализированных сайтах по поиску работы и многие другие составляющие, на выбор и применение которых влияет финансовое состояние (выделенное финансирование на подбор);

– *Особенности персонала компании.* Данный фактор можно рассматривать с двух сторон: во-первых, от квалификации управленческого персонала, занимающегося подбором, зависит качество подбора в целом. От их навыков, знаний, опыта, умело применяемых методов и инструментов может

существенно меняться подбор персонала, что отразится на качестве подбора сотрудников. Если отдел кадров не обладает нужной компетенцией, можно прибегнуть к кадровым агентствам и наоборот. Во-вторых, это особенности сотрудников компании (наличие/отсутствие необходимых кандидатов (в т. ч. кадровый резерв), их квалификация, мотивация, обучаемость и др.), данный фактор влияет на источники привлечения, применяемые оценочные инструменты и многое другое;

– *Имидж организации как работодателя.* (привлекательность компании как работодателя) Данный фактор влияет на подбор сотрудников в организацию, имидж может способствовать или наоборот отталкивать соискателей, поэтому важно учитывать это при подборе, например, выбирая источники привлечения, составляя объявления о вакансии и др.;

#### **Внешние факторы, оказывающие влияние на подбор персонала:**

– *Состояние рынка труда.* Оказывает влияние не только на выбор источника привлечения (есть кандидаты или нет на рынке труда), но и определяет требования к ним. Так, при переизбытке нужных специалистов ужесточаются требования к кандидатам, а при появлении дефицита необходимых специалистов обычно к претендентам на должность предъявляются сниженные входные требования;

– *Состояние рынков сбыта.* Данный фактор также оказывает влияние на подбор персонала, например, если наблюдается стабильный рост спроса на продукт компании, скорее всего, необходим набор дополнительных сотрудников, в том числе для расширения или запуска новых филиалов, а значит необходимо заблаговременно провести мероприятия по подбору. В зависимости от необходимой категории сотрудников могут применяться те или иные инструменты и методики, от срочности закрытия могут быть снижены требования и многое другое;

– *Ограничения законодательства и его изменения.* Необходимо соблюдение всех норм Трудового кодекса РФ, например, согласно трудовому законодательству РФ запрещена любая дискриминация, что отражается на

подборе сотрудников. Важным является учет изменений в законодательстве, например особенности трудоустройства инвалидов, или изменения в трудоустройстве иностранных граждан и другие особенности, влияющие на подбор сотрудников;

– *Менталитет, трудовые стереотипы и традиции в месте расположения компании.* Особенности менталитета отражаются на подборе персонала, особенно ярко это выражается в международных компаниях, так как в зависимости от страны присутствия важно адаптировать элементы подбора персонала. Также необходимо учитывать местные трудовые стереотипы и традиции, так как в зависимости от региона могут существовать устойчивые трудовые особенности, которые важно учитывать при подборе, например, сложившиеся традиции в рамках источников подбора, размещения объявлений о вакансиях и многое другое;

– *Развитие техники и технологии.* Данный фактор существенно влияет на организацию труда, важно это понимать, не только определяя требования к кандидатам (обучаемость, навыки работы с современным оборудованием и др.), но и в целом определяя потребность в персонале. Ведь современные устройства заменяют труд человека, а значит важно заранее понимать влияние возможного внедрения нового оборудования или технологии и определять дальнейшую потребность организации в персонале, предъявляемые требования к кандидатам и др.;

Подбор персонала является важной частью управленческих работ специалистов по работе с кадрами. Как было сказано ранее, занимает одно из ведущих мест в системе управления персоналом организации. Как и любой другой процесс, подбор сотрудников должен быть эффективным. Рассмотрим основные ***показатели эффективности подбора персонала.***

Как и любая другая управленческая деятельность, подбор персонала должен *способствовать достижению общих целей организации.*

Если оценивать эффективность всех работ по подбору сотрудников, то можно говорить о более обобщённом показателе – *достижение общей цели*

*подбора*. Как было сказано ранее, М. Армстронг, считает, что цель подбора – «с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах» [9, с. 341].

Схожее мнение по данному вопросу у Архиповой Н. И. и Седовой О. Л., они говорят о том, что «основной целью привлечения персонала является обеспечение потребности организации в персонале в количественном и качественном отношении» [8, с. 5]. Это значит, что если достигнута общая цель подбора его можно считать эффективным.

Рассматривая показатели эффективности, можно поделить их на две большие группы:

- Количественные показатели эффективности подбора;
- Качественные показатели эффективности подбора.

***К количественным показателям можно отнести:***

*Коэффициент текучести кадров.*

$$K_T = \frac{K_y}{Ч_{ср\ сп}}, \quad (1)$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести;

$K_y$  – количество уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины;

$Ч_{ср\ сп}$  – среднесписочная численность персонала [12].

Анализ данного показателя позволяет оценить эффективность подбора в компании в целом или по подразделениям, выявить позитивную или негативную динамику, сравнить с показателями по региону или отрасли и другое.

В зависимости от должности важно анализировать текучесть среди новых сотрудников, то, какой процент новичков ушел из компании в течение первого года, или например, первых 3-6 месяцев. Этот показатель позволяет иллюстрировать эффективность подбора, так как именно в этот период сотрудники, разочаровавшиеся в компании по каким – либо причинам, уходят

из нее. В некоторых источниках данный показатель называют «процент удержания кандидатов» [13].

*Коэффициенты оборота по приему/выбытию.*

$$K_{\text{об по приему/выбытию}} = \frac{K_{\text{пр}} (K_{\text{ув}})}{Ч_{\text{ср сп}}}, \quad (2)$$

где  $K_{\text{об по приему/выбытию}}$  – коэффициент оборота по приему/выбытию;

$K_{\text{пр}}$  – количество принятого на работу персонала;

$K_{\text{ув}}$  – количество уволившихся сотрудников;

$Ч_{\text{ср сп}}$  – среднесписочная численность персонала [12].

Регулярный анализ коэффициентов оборота по приему/выбытию работников за разные периоды позволяет проследить, как меняется ситуация в целом по компании или по отдельным ее подразделениям, а также проследить динамику приема /выбытия сотрудников. Например, если в компании высокие коэффициенты оборота и по приему, и по выбытию, то это свидетельствует о высокой текучести кадров.

*Укомплектованность численности.* Данный показатель подразумевает анализ соотношения списочной численности к штатной. Анализ данного показателя позволяет в целом оценить наличие всех необходимых работников в компании, следовательно, и эффективность подбора в целом.

*Коэффициент отбора.*

$$K_{\text{отбора}} = \frac{K_{\text{(пр)}}}{K_{\text{(уч)}}} * 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{\text{(пр)}}$  – это количество кандидатов, принятых на работу;

$K_{\text{(уч)}}$  – общее число кандидатов, которые участвовали в конкурсе.

Данный коэффициент отражает соотношение числа принятых соискателей ко всем участникам отбора по данной вакансии [8]. Также данный показатель может иметь другое название – *коэффициент рекрута (коэффициент подбора)* – отношение количества принятых на работу по

должности и общего числа претендентов на эту должность. Работники служб по управлению персоналом анализируют эффективность методов подбора, используя данный показатель [13].

*Среднее время заполнения вакансии* [9]. Позволяет оценить временные затраты на подбор сотрудника, сравнить их по заполнению вакансии по схожим должностям и сделать соответствующие выводы об эффективности.

*Экономичность* (соотношение необходимых и фактических расходов). Выражаться может через снижение затрат на подбор (экономия затрат), а значит более рациональное использование ресурса или же наоборот через увеличение затрат, свидетельствующее об обратном. Но важно учитывать то, какая вакантная должность, какие методы были использованы и другие факторы, влияющие на увеличение или сокращение затрат.

***К качественным показателям можно отнести:***

– трудоустройство сотрудников соответствующих заявленным требованиям (формальные требования, необходимые специальные знания, умения, навыки, а также компетенции, закрепленные в профилях должности профессиональных стандартах и другой документации);

– соответствие работника по двум параметрам: компетенции работника и требования рабочего места, а также мотивация, ожидания и ценности работника – корпоративная культура и контекст организации, (рисунок 1).

Если рассматривать показатели с позиции их информативности об эффективности именно подбора, то можно поделить их на:

– *прямые* (коэффициенты подбора, рекрута, оборота по приему, время заполнения вакансии и др.)

– *косвенные* (косвенно могут отражать эффективность подбора *показатели производственной деятельности* (производительность труда, показатели удовлетворенности потребителей, процент брака и др.), но делая оценку, важно учесть, что на данные показатели влияет не только качество подбора сотрудников, но и множество других организационных факторов.

Сюда же можно отнести и *степень удовлетворенности трудом*, ведь если сотрудника все устраивает, то работник подобран правильно, но также необходимо понимать, что на данный показатель влияет множество других факторов, не связанных с подбором. Также можно оценить *лояльность работников к организации, установку на продуктивную работу*. Эти показатели больше относятся к психологическим, их можно оценить в ходе беседы или же по отзывам коллег, но на эти показатели также влияет множество других факторов, что затрудняет оценку эффективности именно подбора).

Важно отметить, что необходимо оценивать не только количественные показатели, но и качественные, ведь именно этот аспект является наиболее существенным, потому что качественно подобранный персонал является залогом успеха работы компании в целом.

Организации разрабатывают свои показатели эффективности подбора, исходя из специфики деятельности, основной категории персонала и других факторов, непосредственно влияющих на их деятельность.

Резюмируя все вышесказанное, важно отметить, что в рамках данного исследования подбор персонала будет рассматриваться как процесс, включающий в себя комплекс действий от определения требований к кандидатам до выбора лучших претендентов. На подбор в организации оказывают влияние факторы как внутренней, так и внешней среды. Оценка эффективности подбора персонала является важным элементом всего комплекса работ по подбору. Оценив эффективность, появляется возможность обнаружить узкое место в технологии и сделать весь процесс более эффективным, устранив выявленный недостаток. Единого подхода к данному вопросу нет, поэтому компании могут использовать и адаптировать как традиционные критерии оценки, так и разрабатывать свои на основе собственных целей и задач, а также специфики деятельности.



## 1.2 Технология подбора персонала

Для того чтобы покрыть потребность организации в персонале, кадровые службы используют принятую технологию подбора, так как подбор содержит в себе множество элементов, которые важно правильно выстроить и грамотно применить. На следующем этапе определим, что является «технологией подбора».

По мнению Маслова Е. В., в обобщенном виде «технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале» [14, с. 34].

Чарльз Перроу (социолог), описывает технологию как средство преобразования какого-либо сырья (в т. ч. люди, информация или физические материалы) в необходимые продукты и услуги.

Льюис Дейвис дает следующее определение: «технология – это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях» [14, с. 35].

Содержание технологии (в т. ч. кадровой), можно определить через основные категории общей характеристики управления, такие как: цель, задачи, принципы, механизмы (этапы, процедуры и их регламенты, субъекты и их функции), критерии эффективности. [15, с. 4].

Под *кадровой технологией* понимается «средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и эффективности ее функционирования.

*Содержание кадровой технологии* – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, либо изменить в соответствии с целями организации» [15, с. 4].

При этом объектом кадровой технологии будет выступать сотрудник организации как субъект деятельности.

Делая общий вывод, определим **технологию подбора персонала**, как сочетание целей и задач, принципов, функций, этапов, инструментов и методов, направленных на закрытие вакансий путем поиска и отбора кандидатов, соответствующих требованиям организации и вакантной должности.

Рассмотрим сраствляющие технологии подбора более подробно. Как было сказано ранее, **целью** является обеспечение компании такими сотрудниками, которые своей мотивацией, ожиданиями и ценностями подходят под корпоративную культуру и контекст организации, а также своими компетенциями соответствуют требованиям данного рабочего места.

На основе анализа литературы были выделены основные **принципы** подбора:

- объективность (непредвзятый поиск и оценка);
- комплексность (учет не только формальных требований, но и компетенций, ценностей, мотивации и др.);
- перспективность (возможность развития недостающих компетенций сотрудника в рамках компании, ориентация на долгосрочное трудоустройство);
- конфиденциальность (неразглашение сведений о претенденте);
- целенаправленность (опора на достижение целей подбора и компании в целом) и другие.

Рассмотрим несколько основных **функций** подбора, выделенных специалистами по управлению персоналом в журнале «Директор по персоналу»:

- Создание основных документов, касающихся подбора и оценки персонала;
- Постоянная оценка ситуации на рынке труда, работа по привлечению нужных компании специалистов;

– Анализ потенциала сотрудников, привлечение персонала, способствующего развитию компании [5].

Прежде чем перейти непосредственно к этапам, необходимо кратко рассмотреть некоторые теоретические аспекты, такие как внутренние и внешние источники подбора, способы оценки претендентов, так как технология подбора персонала содержит в себе эти элементы.

В целом *источники подбора* можно поделить на:

– Внешние (самопроявляющиеся заявители; кадровые агентства; конкуренты (headhunting); учебные заведения; рекомендации собственных работников; государственные службы занятости и др.)

– Внутренние (покрытие потребности за счет собственного персонала, например, работа с резервом, трудоустройство студентов целевого обучения, и др.).

Компании используют различные источники привлечения и даже параллельно несколько для более эффективного поиска [16]. В рамках подбора персонала также проводится и отбор кандидатов. Рассмотрим основные способы отбора.

**1. Анализ резюме.** Для первичной оценки кандидатов проводится анализ резюме соискателей. Данная мера в большей степени направлена на оценку соответствия кандидата формальным требованиям вакантной должности и позволяет провести первичный отбор кандидатов [17; 18].

**2. Анализ социальных сетей.** В связи с тем, что социальные сети прочно вошли в жизнь многих современных людей, компании прибегают к анализу социальных сетей. Данная мера позволяет узнать много дополнительной информации о кандидате, его увлечениях, ценностях, приоритетах, социальной мобильности и многом другом, что позволяет оценить соискателя более качественно [19].

**3. Интервью (собеседование).** Практически на все должности проводится собеседование с претендентом [26]. Если говорить о типах интервью, то их можно поделить на 4 основных типа:

- биографическое (анализ прошлого опыта кандидата);
- ситуационное (case) (выявляет конкретные умения);
- психологическое (анализ характера претендента, психологических особенностей);
- комбинированное.

Рассмотрим более подробно данный вид отборочного испытания. Важна качественная подготовка к каждому собеседованию, необходимо не только изучить специфику профессии, но и заранее подготовить вопросы. Важно соблюдать структуру собеседования, не выпуская основных блоков, так как это позволяет расположить к себе собеседника и лучше его оценить.

Все собеседование можно поделить на три основных блока: вводная часть, основная часть и заключение. Вводная часть необходима для налаживания контакта с претендентом, донесения информации кандидату о продолжительности и формате интервью, а также о компании в целом. Основная часть, нацеленная на выяснение необходимой информации, должна строиться по форме беседы (а не допроса), так как это позволяет лучше узнать кандидата и выяснить многие тонкости. Важно качественно подготовиться к ней, грамотно составить вопросы для того, чтобы узнать не только формальные характеристики, но и потребности, склонности, особенности человека, его мотивацию и ценности. В заключительной части кандидат может уточнить интересующие вопросы, что также позволяет оценить его. А также уточняются дальнейшие действия, способы связи и сроки оглашения решения.

**4. Тестирования.** Тестирования могут проводиться как для определения общего уровня интеллекта и склонностей кандидата, так и для оценки профессиональных знаний. Использовать для этого важно качественные и лицензированные тесты, так как к распространённым тестам из сети Интернет кандидаты часто готовы, и дают социально приемлемые ответы, что снижает качество оценки претендента [20; 25].

5. **Выполнение практического задания.** Выполнение определённых действий, связанных с работой по данной должности. Такое отборочное испытание позволяет оценить профессиональные навыки и умения [21; 24].

6. **Деловая игра.** В рамках данного испытания моделируется проблемная ситуация, в которой кандидату необходимо принять решение. Обычно игры проводятся в команде, что позволяет не только оценить компетенции претендента, но и склонности к лидерству, конфликтность, взаимодействие в команде и многое другое [22; 23].

Далее рассмотрим более детально *этапы подбора персонала* (рис. 2). Этапы были выделены на основе анализа различных источников, с учетом обозначенной цели подбора и понятийного аппарата, принятого в рамках данного исследования.



Рисунок 2 – Этапы подбора персонала

В таблице 1 представлено более детальное описание каждого этапа.

Таблица 1 – Описание этапов подбора персонала

Этап подбора	Краткое описание этапа
1. Определение потребности в персонале	<p>В рамках данного этапа специалист по управлению персоналом совместно с линейным руководителем определяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вакантную должность;</li> <li>– период трудоустройства и сроки закрытия вакансии;</li> <li>– необходимое количество человек на открывшуюся вакансию;</li> <li>– требования к кандидатам (формальные требования, необходимые специальные знания, умения, навыки, а также компетенции).</li> </ul> <p>Данные параметры определяются исходя из разработанных в компании инструментов и методов определения численности, а также профиля должности, профессиональных стандартов и другой принятой нормативной документации, с учетом цели компании.</p> <p><i>Результат:</i> заявка на подбор, отражающая описанные выше параметры.</p>
2. Определение необходимых ресурсов	<p>На данном этапе определяются все необходимые ресурсы для подбора. Данная работа может проводиться как сотрудником службы по управлению персоналом, исходя из заложенных по специальным статьям средств, так и совместно с руководством и финансовым отделом. Важно учесть необходимые ресурсы для всех этапов подбора:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– трудовые (человеческие);</li> <li>– финансовые;</li> <li>– информационные;</li> <li>– технологические (программные продукты и оборудование (при необходимости)).</li> </ul> <p>После определения ресурсов необходимо согласование и утверждение «сметы» с руководством, особенно если планируются большие дополнительные расходы для поиска сотрудника.</p> <p><i>Результат:</i> согласованный с руководством документ</p>

Продолжение таблицы 1

Этап подбора	Краткое описание этапа
<p>3.Выбор источника привлечения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внутренний;</li> <li>– внешний.</li> </ul>	<p>Ответственный за подбор персонала сотрудник отдела кадров или руководитель отдела определяет источники привлечения персонала, с учетом следующих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кадровая политика;</li> <li>– позиция высшего руководства;</li> <li>– выделенное финансирование;</li> <li>– ситуация на рынке труда;</li> <li>– квалификация сотрудника, занимающегося подбором;</li> <li>– характеристики сотрудников компании, которые могут занять открывшуюся вакансию;</li> <li>– специфика деятельности и другое.</li> </ul> <p>С учетом данных факторов выбирается источник (источники): внутренние или внешние.</p> <p><i>Результат:</i> выбор конкретных источников привлечения</p>
<p>4.Полевой поиск</p>	<p>Если на третьем этапе было принято решение об использовании внешних источников, то необходимо проводить непосредственный поиск кандидатов с их помощью. С учетом требований к кандидатам (этап 1) и обеспеченностью необходимыми ресурсами.</p> <p>Ответственный за подбор сотрудник отдела кадров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирает конкретный метод(ы) поиска;</li> <li>– составляет объявление о вакансии (с учетом требований к должности, особенностей компании (бренда), потребностей и особенностей целевой аудитории);</li> <li>– производит необходимую кадровую работу, связанную с конкретным методом;</li> <li>– формирует базу претендентов и резюме (формирование базы проводится как при использовании внешних, так и при использовании внутренних источников)</li> </ul> <p><i>Результат:</i> база резюме всех соискателей</p>
<p>5.Анализ базы претендентов</p>	<p>Сотрудник отдела кадров, занимающийся подбором, проводит анализ резюме соискателей и проводит первоначальный отсев (экранирование) совсем не подошедших претендентов. Проводится анализ документов на соответствие основным заявленным требованиям, в основном исходя из представленной в резюме информации.</p> <p><i>Результат:</i> база соискателей, прошедших первичный отбор</p>

## Окончание таблицы 1

Этап подбора	Краткое описание этапа
6. Вторичный отбор	<p>На данном этапе проходит непосредственно оценка кандидатов, что позволяет отобрать лучшего соискателя.</p> <p>В зависимости от должности отборочное испытание может проводить только сотрудник отдела кадров, ответственный за подбор или руководитель отдела кадров, или же сотрудник отдела кадров совместно с линейным(ми) руководителем подразделения, в которое планируется трудоустроить соискателя. Для оценки топ – менеджеров обычно привлекается высшее руководство компании. Для некоторых методик привлекают узких специалистов, например психологов.</p> <p>Исходя из вакантной должности, выбирается наиболее подходящий способ отбора или их комбинация (основные способы отборочных испытаний были рассмотрены ранее).</p> <p>По результатам оценки принимается совместное решение о том, подходит кандидат или нет, и кто из числа соискателей будет принят в компанию.</p> <p><i>Результат:</i> утверждение конкретного кандидата</p>

Подводя общий итог, отметим, что необходимо правильное сочетание целей и задач, принципов, функций, этапов, инструментов и методов технологии подбора, так как это позволяет укомплектовывать штат сотрудниками, с учетом конечной цели подбора (соответствие сотрудника, как требованиям рабочего места, так и корпоративной культуре и ценностям организации). Для того чтобы работник был действительно на «своем месте» в организации, необходимо качественно проводить подбор, не упуская важных деталей принятой технологии подбора.

### **1.3 Особенности технологии подбора персонала, обусловленные спецификой деятельности**

Как было сказано ранее, важно уделять большое внимание подбору сотрудников в организацию и грамотно выстраивать данную управленческую работу, ведь правильно подобранный персонал позволяет сформировать



коллектив, нацеленный на эффективную трудовую деятельность и развитие компании. Помимо учета требований к кандидатам, особенностей культуры и контекста организации, внимание стоит уделить особенностям подбора, обусловленным спецификой вида деятельности.

Как было сказано ранее, данное исследование проводилось на базе Красноярского регионального центра связи. Согласно ОКВЭД основной вид деятельности – «Деятельность железнодорожного транспорта: междугородные и международные пассажироперевозки» (код ОКВЭД 49.10). Более подробно об организации будет сказано далее, важным является то, что компания предоставляет услуги связи подразделениям ОАО «РЖД». *К основному персоналу в данной организации относятся электромеханики и электромонтёры по ремонту и обслуживанию аппаратуры и устройств связи.* На данную категорию персонала в компании действует принятый профессиональный стандарт № 585 «Работник по техническому обслуживанию и текущему ремонту аппаратуры и устройств железнодорожной электросвязи» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 3 декабря 2015 г. № 992н [27]. Поэтому необходимо рассмотреть особенности технологии подбора персонала, обусловленные спецификой деятельности и основной категорией персонала. Далее в таблице 2 будут представлены основные особенности, которые являются фактором при подборе персонала в этом виде экономической деятельности, выделенные на основе анализа литературы, профессиональных стандартов, беседы с руководителем отдела кадров компании и других источников.

Таблица 2 – Особенности технологии подбора персонала, обусловленные спецификой деятельности

Специфика вида деятельности	Особенности технологии подбора персонала
Узкая специализация	<p>В связи с тем, что профессия электромеханик подразумевает работу с различными электромеханическими системами, важна специализация работника, так как в зависимости от конкретной узкой специфики, а также особенностей железнодорожной отрасли, электромеханики должны обладать дополнительными знаниями и навыками в своей сфере. Данный фактор необходимо учитывать практически на всех этапах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определяя требования к кандидатам с учетом узкой специфики, железнодорожной отрасли и принятого профессионального стандарта (1 этап – определение потребности);</li> <li>– Определяя необходимые ресурсы (2 – этап). Возможно выделение дополнительных финансовых ресурсов на поиск, т.к. узкого специалиста тяжело найти, выделение специального оборудования для оценки кандидата, привлечение специалистов компании данной сферы для оценки при вторичном отборе и другое;</li> <li>– Выбирая источник привлечения (внутренний/внешний) (3 этап), важно учитывать не только особенности корпоративной культуры, финансовые возможности и другие организационные факторы, но и наличие/отсутствие кандидатов как внутри компании, так и на рынке труда, в связи с узкой спецификой деятельности, а также возможности обучения и переобучения в компании и другое;</li> <li>– Выбирая конкретные методы оценки кандидатов (6 этап – вторичный отбор), связи с тем, что важно оценить не только общие для всех электромехаников знания и навыки, но специальные именно в данной узкой отрасли;</li> </ul>

Продолжение таблицы 2

Специфика вида деятельности	Особенности технологии подбора персонала
<p>Высокие требования по медицинским показателям (мед. освидетельствование)</p>	<p>В связи с тем, что работа электромеханика подразумевает прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров, в установленном законодательством Российской Федерации порядке, важно учитывать данный фактор:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определяя требования к кандидатам по медицинским показателям (этап 1 – определение потребности);</li> <li>– Определяя необходимые ресурсы (2 этап). Дополнительные средства на прохождение предварительного медицинского осмотра за счет работодателя (финансовые ресурсы) или в медицинских учреждениях компании (человеческие ресурсы);</li> </ul>
<p>Особенности рабочего места</p>	<p>В связи с узкой специализацией, условия работы электромехаников сильно зависят от специфики. Электромеханик может исполнять свои должностные обязанности как на объектах, расположенных в разных местах (на свежем воздухе, в помещениях, на высоте, и т.д.), так и на конкретном стационарном рабочем месте. Данную особенность необходимо учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определяя требования к кандидатам (этап 1 – определение потребности). Готовность к постоянным разъездам к объектам, работе на высоте, работе с током и другое;</li> <li>– Проводя полевой поиск (4 этап), можно предоставить более комфортные условия труда, переманивая специалиста, а значит необходимо ясно понимать свои преимущества, связанные с условиями рабочего места по сравнению с конкурентами, но важно учесть железнодорожную специфику;</li> </ul>

## Окончание таблицы 2

Специфика вида деятельности	Особенности технологии подбора персонала
Высокая степень индивидуального риска	Так как электромеханики занимаются техническим обслуживанием, ремонтом, монтажом, аппаратуры, устройств и др., неправильно выполненное действие может привести к серьезным последствиям, как для самого работника (в связи с близостью к железнодорожным путям, работе на высоте и др.), так и для организации, например, замыкание, выход из строя дорогостоящего оборудования и другое. Данная особенность должна быть также учтена при подборе персонала. В первую очередь при определении требований к кандидатам (1 этап), а также на последнем этапе – вторичный отбор и принятие решения (необходимо оценить профессионализм кандидата и то, насколько четко человек понимает последствия неверно принятых решений и действий на рабочем месте)

На основе анализа литературы были выделены четыре основных особенности вида деятельности: узкая специализация; высокие требования по медицинским показателям; особенности рабочего места и высокая степень индивидуального риска. На наш взгляд они являются наиболее существенными и оказывают влияние на подбор персонала. Необходимо учитывать данные факторы, обусловленные спецификой деятельности, так как это позволяет подбирать персонал, максимально соответствующий требованиям организации и специфике вида деятельности.

**[аналитическая и практическая часть изъяты в связи с содержанием  
в них коммерческой тайны организации]**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор персонала является одной из основных функций управления персоналом. Вся совокупность целей и задач, принципов, функций, этапов, инструментов и методов, направленных на закрытие вакансий путем поиска и отбора кандидатов, соответствующих требованиям организации и вакантной должности является технологией подбора персонала, о развитии которой написана данная выпускная квалификационная работа.

Исследование было проведено на базе Красноярского регионального центра связи с целью разработки рекомендаций по развитию технологии подбора основного персонала. В ходе работы были определены теоретические основы технологии подбора персонала, а также проведено аналитическое исследование принятой технологии в организации. В рамках данной работы также была оценена эффективность технологии подбора, а именно ее соответствие нормативным представлениям о технологии подбора персонала, особенностям технологии, обусловленным спецификой деятельности и контекстным характеристикам. По результатам оценки были выявлены недостатки. Это отсутствие четко сформулированных входных требований к профессиональным и личностным характеристикам, слабый учет ожиданий и мотивации кандидатов, кроме того, слабо развиты инструменты оценки специальных знаний и навыков, а по результатам оценки не оформляется итоговый документ. Для устранения недостатков были разработаны предложения по совершенствованию применяемых методов и инструментов. А именно был предложен алгоритм разработки профиля компетенций, а так же более подробно описан прототип процедуры анализа работ для разработки требований при подборе основного персонала, а также рекомендации по совершенствованию практик вторичного отбора (инструмент проведения интервью и оценочный лист).

Предложенные рекомендации направлены на развитие технологии подбора персонала в организации, а именно на совершенствование

применяемых методов и инструментов в рамках технологии. Это позволит подбирать персонал, подходящий как требованиям рабочего места, так и корпоративной культуре и контекстным характеристикам. Развитие имеющейся технологии позволит трудоустраивать наиболее подходящих кандидатов, формировать коллектив, нацеленный на эффективную трудовую деятельность, позволит сократить затраты на адаптацию и обучение работника, а также может способствовать развитию компании в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – 13-е изд., перераб. и доп. - Москва: Академия, 2015. — 320 с.
- 2 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов и др. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 638 с.
- 3 Егоршин А. П. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Егоршин А. П. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/445836>.
- 4 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. 5-е изд., доп. И перераб. Москва : ЗАО «Бизнес - школа «Интел – Синтез». – Режим доступа: <https://profilib.net/chtenie/135638/stanislav-shekshnya-upravlenie-personalom-sovremennoy-organizatsii.php>.
- 5 Цели, задачи и принципы подбора персонала: [Электронный ресурс] / Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63416-red-qqq-15-m3-tseli-i-zadachi-podbora-personala?ustp=W>.
- 6 Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / Веснин В. Р. – Москва: Проспект, 2014. – 688 с.
- 7 Зайченко И. М. Подбор персонала : лекции / И. М. Зайченко. – Санкт – Петербург: Санкт- Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2016 – 26 с.
- 8 Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Электронный ресурс] : учебное пособие / Архипова Н. И., Седова О. Л. – Москва: Проспект, 2015. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/static/trials/21/53/86/21538650.a4.pdf>.
- 9 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : книга / М. Армстронг. – 10-е изд. – Санкт – Петербург:



Питер, 2012. – 848 с. – Режим доступа: <https://profilib.net/chtenie/155770/maykl-armstrong-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.php>.

10 Волубев М. И. Алгоритм поиска и подбора персонала: практический опыт [Электронный ресурс] : статья: журнал Управление развитием персонала. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-q1nq.html>.

11 Мякушкин Д. Е. Отбор и подбор персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Д. Е. Мякушкин. Челябинск : ЮУрГУ. – Режим доступа: <http://myakushkin.ru/en/publikaczii/21/otbor-i-podbor-personala.html>.

12 Коэффициент текучести кадров – изучаем формулы и приводим расчеты [Электронный ресурс] : VesBiz – Весь бизнес России: информационный бизнес – портал. Режим доступа: <http://vesbiz.ru/finansy/koefficient-tekuchesti-kadrov.html>.

13 Айрапетова О. 17 рекрутинговых показателей, о которых стоит знать [Электронный ресурс] : статья HR-portal: hr-сообщество и публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/17-rekrutingovyh-pokazateley-o-kotoryh-stoit-znat>.

14 Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Маслов, П. В. Шеметов. – Москва: Инфра – М; Новосибирск НГАЭиУ. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/1100071/>.

15 Богатырева О. Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом : учебное пособие / Богатырева О. Н., Бармина Е. Ю. – Санкт – Петербург : Санкт - Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров, 2013. – 45 с.

16 Порываева Н., Гид по современным HR – инструментам [Электронный ресурс] : HR –Journal. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/gid-po-sovremennym-HR-instrumentam.html>.

17 Сафронова А. В. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации [Электронный ресурс]: статья / А. В. Сафронова, Д. Р. Бабченкова // SCIENCE TIME. – 2016. – № 4. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26007278>.

18 Пучкова И. О. Как работодатели теряют кандидатов на этапе телефонного отклика / И. О. Пучкова // Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 2. – С. 120-127.

19 Русских Е. А. Использование социальных сетей при подборе / Е. А. Русских // Управление развитием персонала. – 2017. – № 2. – С. 120-127.

20 Валинуров И. Рекрутинг на 100% [Электронный ресурс] : книга / И. Валинуров. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – Режим доступа: <https://mybook.ru/author/ilgiz-valinurov/rekruting-na100/read/>.

21 Шапиро С. А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. Москва: КНОРУС, 2016. – 207 с.

22 Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации [Электронный ресурс] : книга / Д. Ульрих. Москва : Вильямс. – Режим доступа: <http://padaread.com/?book=76536&pg=4>.

23 Рудавина, Е. Р., Большая книга директора по персоналу [Электронный ресурс] : книга / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – 2011. – Режим доступа : [http://bookscafe.net/book/rudavina\\_elena-bolshaya\\_kniga\\_direktora\\_po\\_personalu-242853.html](http://bookscafe.net/book/rudavina_elena-bolshaya_kniga_direktora_po_personalu-242853.html).

24 Долженко И. А. Построение системы эффективного подбора персонала в организации: от массового подбора до рекрутмента (опыт Сбербанка) / И. А. Долженко // Мотивация и оплата труда. 2017. – № 1. – С. 46 – 56.

25 Зелинская М. В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии [Электронный ресурс] : статья / М. В. Зелинская, Е. С. Пронин // Научный журнал КубГАУ. – 2015. -№108. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sistemnyu-podhod-pri-otbore-personala-osnovnye-etapy-i-kriterii>.

26 Закаблущкая Е. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100% [Электронный ресурс]: книга / Е. Закаблущкая. Санкт – Петербург: Питер. – Режим доступа: <http://biznes-knigi.com/avtor-elena-zakabluckaya/866->

effektivnoe-sobesedovanie-podbor-sotrudnikov-na-100-elena-zakabluckaya/read/page-1.html.

27 Профессиональный стандарт № 585 «Работник по техническому обслуживанию и текущему ремонту аппаратуры и устройств железнодорожной электросвязи». – Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «3» декабря 2015 г. № 992н, Москва. – 49 с.

28 Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги» [Электронный ресурс] : официальный сайт ОАО «РЖД». – Режим доступа: <http://www.rzd.ru>.

29 Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс]: классификатор. – Утвержден 31.01.2014. Режим доступа: <http://оквэд.рф/okved-2018>.

30 Консолидированная отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) за 1 полугодие 2017 года ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://press.rzd.ru/news/public/ru/,?STRUCTURE\\_ID=654&layer\\_id=4069&refererLayerId=4069&id=90312](http://press.rzd.ru/news/public/ru/,?STRUCTURE_ID=654&layer_id=4069&refererLayerId=4069&id=90312).

31 Отчет «Итоги финансово-экономической деятельности Красноярского регионального центра связи за 2017 год» : «РЦС – 2», 2017 – 9 с.

32 Внутренний отчет «Анализ работы по управлению персоналом и социальным вопросам за 2017 год в Красноярском региональном центре связи» – Красноярск : «РЦС – 2», 2018. – 19 с.

33 Внутренний отчет «Анализ работы по управлению персоналом и социальным вопросам за 2016 год в Красноярском региональном центре связи» – Красноярск : «РЦС – 2», 2017. – 34 с.

34 Внутренний отчет «Анализ работы по управлению персоналом и социальным вопросам за 2015 год в Красноярском региональном центре связи» – Красноярск : «РЦС – 2», 2016. – 33 с.

35 Приказ Центральной станции связи о совершенствовании организационной структуры и приведении штатной численности к объему

выполняемых работ. – Введ. 17.04.2017. – Красноярск: ОАО «РЖД», 2017. – 12 с.

36 Правила внутреннего трудового распорядка работников Красноярского регионального центра связи – структурного подразделения Красноярской дирекции связи – Центральной станции связи – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги». – Введ. 02.04.2016. – Красноярск : ОАО «РЖД», 2016. – 42 с.

37 Распоряжение об утверждении Регламента взаимодействия по процессу №2 «Обеспечение персоналом». – Введ. 12.11. 2014. – Москва: ОАО «РЖД», 2014. – 86 с.

38 Распоряжение об утверждении Регламента взаимодействия по процессу №6 «Оценка персонала» – Введ. 12.11.2014. – Москва: ОАО «РЖД», 2014. – 65 с.

39 Распоряжение об утверждении методических рекомендаций по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД» – Введ. 24.03.2014. – Москва: ОАО «РЖД», 2014. – 7 с.

40 Распоряжение об утверждении концепции внедрения и развития системы единых корпоративных требований к персоналу ОАО "РЖД" – Введ. 03.06.2015. – Москва: ОАО «РЖД», 2015. – 10 с.

41 Должностная инструкция старшего электромеханика – Введ. 02.06.2017. – Красноярск: Красноярский региональный центр связи – структурное подразделение Красноярской дирекции связи – структурное подразделение Центральной станции связи – филиал ОАО «РЖД», 2017 – 14 с.

42 Должностная инструкция электромеханика – Введ. 02.06.2017. – Красноярск: Красноярский региональный центр связи – структурное подразделение Красноярской дирекции связи – структурное подразделение Центральной станции связи – филиал ОАО «РЖД», 2017 – 12 с.

43 Справочник о порядке и методиках подбора персонала в ОАО «РЖД» – Введ. 13.07.2015. – Москва: ОАО «РЖД», 2015. – 122 с.

44 Брошюра «Система единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» – Введ. 13.07.2015. – Москва: ОАО «РЖД», 2015. – 59 с.

45 Памятка руководителю ОАО «РЖД» о системе ЕКТ – 1 с.

46 Брошюра «Что такое корпоративные компетенции «5К +Л» - Введ. 17.01.2016. – 30 с.

47 Пример бизнес отчета по результатам тестирования «Бизнес – профиль «РЖД». – Красноярск: Красноярский региональный центр связи – структурное подразделение Красноярской дирекции связи – структурное подразделение Центральной станции связи – филиал ОАО «РЖД», 2017. – 2 с.

48 Пример профессионального отчета по результатам тестирования «Бизнес – профиль «РЖД». – Красноярск: Красноярский региональный центр связи – структурное подразделение Красноярской дирекции связи – структурное подразделение Центральной станции связи – филиал ОАО «РЖД», 2017. – 3 с.

49 Распоряжение об утверждении целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД» (2016 – 2020 гг.). – Введ. 15.12.2015. – Москва : ОАО «РЖД», 2015. – 28 с.

50 Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час [Электронный ресурс] : книга / С. Иванова. Москва: Альпина Паблишер, 2013 – Режим доступа: <https://www.litmir.me/br/?b=535379&p=1>.

51 Иванова С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителей [Электронный ресурс] : книга / С. Иванова. Москва: Альпина Паблишер, 2012 – Режим доступа: <http://avidreaders.ru/book/kak-nayti-svoih-lyudey-iskusstvo-podbora.html>.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**[изъято в связи с содержанием коммерческой тайны организации]**

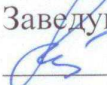
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И. П. Воронцова


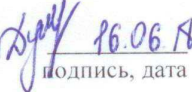
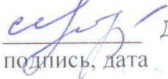
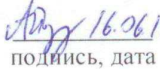
подпись

« 16 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Развитие технологии подбора персонала организации**

Руководитель	 подпись, дата	ст. преподаватель	А. Н. Поздеев
Выпускник	 подпись, дата		Е. В. Дудина
Консультант	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С. Н. Лыкова
Нормоконтролер	 подпись, дата	ст. преподаватель	А. Н. Поздеев

Красноярск 2018