

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уральский государственный горный университет»  
(ФГБОУ ВО «УГГУ»)

кафедра Управление персоналом

ЗАДАНИЕ на курсовое проектирование студента

---

(фамилия, имя, отчество)

по дисциплине «Управления персоналом организации»

1. Тема проекта «Управление системой набора, отбора и найма персонала в фирме»

2. Цель работы состоит в разработке проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз».

3. Задачи:

- определить состав и содержание организационного проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в организации;
- выполнить предпроектную подготовку разработки проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в организации;
- выполнить организационное проектирование совершенствования системы набора, отбора и найма персонала организации.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов:

а) по теоретической части:

1. Изучить набор, отбор и найм персонала в системе кадрового менеджмента организации;

2 Изучить этапы набора, отбора и найма персонала в организации

б) по аналитической части:

1. Представить краткую характеристику организации и перспективы ее развития;

2. Определить экономическое обоснование необходимости разработки оргпроекта;

3. Разработать задание на оргпроектирование

в) по проектной части:

1. Разработать проект совершенствования управления набором, отбором и наймом в фирме

2. Определить эффективность предложенных рекомендаций.

5. Исходные данные к проекту: нормативные и законодательные акты, материалы современных российских и зарубежных экономистов, кадровая и иная отчётность ОАО «Сургутнефтегаз».

## Оглавление

Введение .....	5
1. Состав и содержание организационного проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в организации .....	6
1.1. Набор, отбор и найм персонала в системе кадрового менеджмента организации .....	7
1.2. Этапы набора, отбора и найма персонала в организации .....	10
2. Предпроектная подготовка разработки проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в организации .....	14
2.1 Краткая характеристика организации и перспективы ее развития .....	15
2.2 Экономическое обоснование необходимости разработки оргпроекта ....	18
2.3 Разработка задания на оргпроектирование .....	33
3. Организационное проектирование совершенствования системы набора, отбора и найма персонала организации .....	34
Заключение .....	44
Список использованных источников .....	46
Приложения .....	49

## Введение

В настоящее время одним из актуальных вопросов для каждой организации является повышение кадрового потенциала. Создание эффективной системы управления персоналом становится приоритетной задачей, направленной на удовлетворение кадровых потребностей компании. Актуальность данного исследования обусловлена практической значимостью эффективного управления человеческими ресурсами и знаниями в организации в условиях трансформации российской экономики и общества в целом.

На определённом этапе развития в любой компании возникает необходимость разработки стратегии и политики аккумуляции человеческого капитала, привлечения сотрудников и заполнения вакантных мест. Менеджмент предприятия стремится получить конкурентное преимущество за счет наилучшего управления персоналом, снижения издержек привлечения человеческого капитала.

Политика предприятия по набору, отбору и найму персонала является одним из ключевых компонентов кадровой системы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации. То, насколько эффективно действует система набора и найма персонала на предприятии, является показателем качества функционирования всего кадрового менеджмента.

Внедрение современных управленческих технологий и совершенствование системы найма персонала позволяет повысить качество производимых товаров и оказываемых услуг и, в конечном итоге, конкурентоспособность компании. Таким образом, гарантией успеха любого бизнеса является максимально эффективная работа грамотного и опытного персонала.

Цель работы состоит в разработке проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- определить состав и содержание организационного проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в организации;
- выполнить предпроектную подготовку разработки проекта управления системой набора, отбора и найма персонала в организации;
- выполнить организационное проектирование совершенствования системы набора, отбора и найма персонала организации.

Объект исследования – ОАО «Сургутнефтегаз».

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования системы набора, отбора и найма персонала на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз».

Теоретико-методические аспекты отбора и найма персонала освещены в работах А.В. Барняковой, В.В. Великанова, Е.В. Гнатышиной, А.А. Ермаковой, А.В. Луганцева, С.А. Стукалова, Э.А. Уткина, В.А. Чернова и ряда других ученых, обогативших теорию и практику обеспечения предприятия квалифицированными кадрами.

При написании данной работы также были использованы нормативные и законодательные акты, материалы современных российских и зарубежных экономистов, кадровая и иная отчётность ОАО «Сургутнефтегаз».

При разработке теоретических и практических положений работы использовались различные методы: методы структурно-динамического анализа, расчетно-аналитические методы, графоаналитический метод, метод аналогии, формальной логики, наблюдения и другие.

Практическая значимость работы заключается в том, что проведенный анализ позволяет более конкретно определить систему мер по совершенствованию управления системой набора, отбора и найма персонала предприятия, ориентированной на снижение трудозатрат, поиск и отбор персонала, и вероятность снижения ошибок при отборе.

## **1. Состав и содержание организационного проекта управления**

## **системой набора, отбора и найма персонала в организации**

### **1.1. Набор, отбор и найм персонала в системе кадрового менеджмента организации**

Найти квалифицированного, мотивированного работника, заинтересованного в получении знаний и повышении своего профессионального уровня, способного самостоятельно вести определенный участок работы, становится все труднее и труднее. Проведенный анализ литературы показал, что в составе кадров предприятий, как правило, выделяют руководящих работников, специалистов, служащих, рабочих и младший обслуживающий персонал. Набор, отбор и найм персонала являются одним из наиболее важных элементов управления кадрами предприятия. Их можно отнести к разряду долговременных инвестиций, которые могут принести существенную прибыль, либо оказаться особенно разорительными для предприятия. К этому процессу должны быть тщательно подготовлены как работодатель, так и кандидат на конкурентную вакансию [8, с. 21].

Э. Майклз и Х. Хэндфилд-Джонс считают, что таланты – это главное конкурентное преимущество компании, а способность их привлекать, развивать и удерживать определяет успех современной компании. При этом поиск талантливых кандидатов, являясь активным взглядом компании на образование штата, не должен останавливаться, даже если закрыты все рабочие места вне зависимости от отрасли и сферы бизнеса.

Авторы рассматривают набор с позиции рыночных отношений, где конкурентное преимущество организации, ее экономический успех во многом определяют талантливые сотрудники. Набор персонала в организации представляет собой совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности [15, с. 36].

Основной целью набора персонала на предприятии является своевременная комплектация предприятия эффективно работающим персоналом

в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей. Набор персонала проводится для поддержания бизнеса, реализации стратегических целей предприятия.

В общем понимании, отбор персонала – это процесс выбора из ряда претендентов на должность одного или нескольких, соответствующих критериям. А. О. Блинов и О. В. Василевская считают, что отбором персонала является идентификация требований, выставляемых организацией к профессиональному уровню кандидата, систему мероприятий для формирования необходимого состава персонала. При этом важно, чтобы количественные и качественные параметры персонала соответствовали целям и задачам организации.

Отбор – это и действия, в результате которых предприятие осуществляет выбор из списка соискателей одного, в наибольшей степени соответствующе выставленной вакансии.

В. И. Демина трактует отбор персонала, в большей степени с точки зрения психологических процессов, – «это не изолированная кадроведческая технология, которая представляет собой самостоятельную ценность, а интегративная функция, пронизывающая весь кадроведческий цикл, включающий в себя: планирование персонала, набор, отбор, систему мотивации и стимулирования, обучение персонала, оценку деятельности сотрудников, управление карьерным продвижением персонала, формирование корпоративной культуры».

Отбор персонала представляет собой процесс, при помощи которого предприятие выбирает из ряда претендентов тех, кто наиболее подходит на вакантное место по имеющимся критериям. Допущенные на этой стадии ошибки могут обернуться серьезными потерями, поэтому отбор необходимо осуществлять особенно тщательно. Этот процесс осуществляется в соответствии с требованиями, изложенными в регламентах, характеризующих вакантную должность [31, с. 189].

Найм персонала - это один из ключевых навыков успешного собственника,

топ-менеджера и руководителя, это возможность сформировать себе команду сильных, мотивированных, адекватных, компетентных и приятных людей, которые будут вместе толкать компанию к результату.

В российских компаниях чаще всего имеет место так называемый найм по желанию, когда работодатель может прекратить трудовые отношения с работником по любой причине и в любое время. Однако трудовое законодательство РФ в большей степени защищает интересы сотрудников, так что у работодателя мало возможностей действовать вне рамок правового поля.

В Трудовом кодексе РФ указаны категории социально незащищенных работников, уволить которых по инициативе работодателя нельзя или очень сложно. К примеру, беременные женщины и женщины с детьми до трех лет, согласно ст. 70 ТК РФ, освобождены от испытательного срока при приеме на работу [1].

Существует также пожизненный вид найма, когда сотрудник работает в организации значительный срок своей жизни. Наибольшее распространение такой вид найма получил в Японии, где сформировалась даже особая корпоративная культура. К примеру, сотрудники организации могут так долго работать вместе, что считается естественным им зарезервировать места на кладбище для всего коллектива, чтобы быть рядом и после смерти. В России подобный вид найма имел повсеместное распространение в советское время: специалист распределялся на работу после учебы и зачастую трудился на одном предприятии всю жизнь, так как смена места работы не одобрялась общественностью. Значение процесса найма персонала трудно переоценить, так как от них во многом зависит дальнейшая деятельность компании. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата.

Найм работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха.

в ходе изучения данной подсистемы управления персоналом, было определено, что система набора, отбора и найма персонала в организации – это 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.

Таким образом, источники отбора и найма персонала могут быть разделены на две категории: внутренний и внешний. Внешний найм осуществляется среди людей, которые до сих пор не имели ничего общего с организацией. Внутренний найм касается тех сотрудников, которые уже трудятся в данной организации. Наиболее популярными источниками найма персонала являются следующие: корпоративный сайт компании, кадровые агентства, социальные сети, радио и телевидение, объявления в СМИ, сотрудничество с учебными заведениями, переманивание сотрудников из других компаний, поиск кадров внутри организации. Для оценки кадров также применяется ряд методов: анкетирование, тестирование, профессиональная проверка, собеседование, телефонное интервью и другие методы.

## **1.2. Этапы набора, отбора и найма персонала в организации**

Чтобы создать полноценную систему набора, отбора и найма персонала, которая будет эффективно работать, нужно выполнить ряд комплексных действий.

1. Поставить цели. То есть выяснить, для чего вообще нужна система найма персонала. Самая распространенная цель – это отбор максимально подходящих кандидатов и отсеив остальных. Эти цели должны в целом соответствовать общей стратегии компании.

2. Создать структуру должностей. Все должности в компании или организации делятся на группы, по принципу сложности отбора на них.

3. Определить исходные данные. Исходные данные – это расчет потребности в сотрудниках, общее состояние в котором находится рынок труда и так далее.

4. Разработать механизм, по которому будет отбираться персонал. Часто бывает так, что в компанию приходят совсем не те люди, которые подразумевались изначально. Чтобы избежать такой ситуации, нужно четко сформулировать критерии и требования к кандидатам на каждую должность.

5. Адаптировать созданную систему найма под деятельность компании. То есть нужно понимать, как система будет взаимодействовать с уже действующей кадровой политикой компании.

6. Определить ответственных за действие всей системы, организовать их обучение, если это необходимо.

7. Разработать обратную связь с сотрудниками.

8. Проанализировать и если нужно, скорректировать систему найма кадров.

9. Протестировать систему на тех должностях, которые не имеют серьезного влияния на рабочий процесс.

10. Провести повторную корректировку системы, если нужно.

11. Внедрить систему по всем уровням окончательно [17, с. 682].

Оценкой персонала называют процедуру, во время которой устанавливается, насколько соответствует кандидат должности или рабочему месту, на которое претендует.

Цели оценки персонала при найме могут быть различными: административная цель: чтобы руководство могло принять обоснованное и взвешенное решение, например, о повышении по службе, о переводе на другую должность и так далее; информационная цель: работники должны иметь полную информацию о своей деятельности; мотивации сотрудников компании.

Оценка персонала компании при найме включает следующие основные этапы. На каждом из них некоторая часть кандидатов будет отсеяна либо откажутся от вакансии по личным мотивам.

Этап 1. Беседа с кандидатами. Этот этап можно проводить различными методами. Некоторые должности требуют личного присутствия кандидата на собеседовании, для других достаточно разговора по телефону. Цель этого этапа

– определить, насколько претендент коммуникабелен, насколько подготовлен к общению в целом. Но стоит помнить, что только личное общение может дать максимальное представление о личности кандидата.

Этап 2. Интервьюирование. Работник кадровой службы проводит расширенный разговор с кандидатом. Во время такого разговора нужно постараться получить максимум информации о кандидате, а также дать и ему возможность ознакомиться с будущими должностными обязанностями, корпоративной культуры будущего места работы. На данной ступени специалисту кадровой службы нельзя основывать свой выбор на симпатии, либо антипатии к конкретному кандидату. Человек может быть близким специалисту по отбору по мыслям, по поведению и манерам, но это ведь не значит, что он будет на отлично выполнять свою работу. А также если кадровику вдруг не нравится цвет его костюма, не означает, что человек - плохой специалист. Потенциального коллегу нужно протестировать по всем важным для работы моментам и делать выводы, исходя из результатов тестирования.

Интервью можно разделить на несколько видов: решение конкретной практической ситуации (ситуационное); выявление прошлого опыта претендента (биографическое); проверка устойчивости кандидата к стрессу (стрессовое).

Этап 3. Проведение тестов и испытаний. Этот этап проводится для того, чтобы получить информацию о навыках потенциального сотрудника. Все вопросы тестов должны быть актуальны и соответствовать законодательству РФ.

Этап 4. Проверка профессиональной истории. Как известно, часто сотрудника просят покинуть место работы, а запись в трудовой книжке гласит, что он уволился по собственному желанию. Чтобы избежать приема на работу безответственного человека, стоит связаться и побеседовать с бывшими коллегами и руководством претендента. Как минимум во время такого общения, вполне возможно будет выяснить настоящую причину ухода человека с прошлой работы.

Этап 5. Окончательное решение. По итогам сравнительного анализа

претендентов определяется тот, кто максимально соответствует всем предъявляемым требованиям. Когда окончательное решение принято, кандидата ставят об этом в известность. Соискателя в полном объеме знакомят с предстоящей работой, обязанностями, режимом работы, правилами, по которым начисляется заработная плата и премия.

Этап 6. Заполнение заявления. Кандидат, который успешно прошел предыдущие этапы, заполняет бланк заявления о приеме на работу, анкету, трудовой договор [14, с. 398].

Обобщая все вышеизложенное, следует отметить следующее. Персонал является важной составляющей любой современной организации. От правильного найма кадров зависит то, как стремительно будет развиваться компания в условиях конкуренции, поэтому очень важно привлечь квалифицированные кадры в максимально короткие сроки с наименьшими затратами ресурсов. Профессионально организованный процесс найма позволяет грамотно организовать поиск необходимого сотрудника и оценить пригодность, компетенции соискателя.

Процесс набора, отбора и найма персонала представляет собой поиск кандидатов, оценку их профессиональных знаний и навыков, отбор наиболее подходящих соискателей, предложение о работе, трудоустройство в компанию, согласно действующему законодательству.

Система набора, отбора и найма персонала предприятия состоит из совокупности многократно воспроизводимых, взаимосвязанных процедур, в результате выполнения которых гарантировано получается заранее запрограммированный результат. Кандидатов обычно ищут через средства массовой информации – газеты, журналы, справочники (профильные по поиску работы), через Интернет, расклеивая на досках объявления; размещая вакансии в печатных изданиях или сообщая о них на местном кабельном телевидении (данный тип рекламы чаще работает в регионах), по рекомендации сотрудников среди знакомых, путем «вербовки» или переманивания у фирм-конкурентов.

Система набора, отбора и найма персонала включает: методы найма

сотрудников – методы поиска соискателей, а также методы оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, предварительное и итоговое собеседование; Организация набора, отбора и найма персонала при всем многообразии используемых инструментов имеет несколько стандартных этапов: планирование количественных потребностей в персонале; построение модели компетенций вакантных должностей, описание профиля вакансии и должностной инструкции; организация поиска кандидатов с использованием внутренних и внешних источников, а также нестандартных подходов; первичный отбор кандидатов (анализ резюме, телефонное интервью, анализ анкет); вторичный отбор (собеседование, тестирование, прочее); принятие решения о найме сотрудника; оформление трудового договора, зачисление в штат, подготовка и проведение программы адаптации.

К традиционным методам отбора сотрудников относятся: резюме, собеседование, анкетирование, центры оценки, тестирование. В составе нетрадиционных методов отбора следует назвать следующие: brainteaser-интервью, физиогномику, шоковое интервью, соционику, графологию, изучение отпечатков пальцев. Система набора, отбора и найма персонала является продолжением кадровой политики предприятия и одним из ключевых элементов не только системы управления персоналом, но и всей системы управления деятельностью коллектива.

## **2. Предпроектная подготовка разработки проекта управления**

## **системой набора, отбора и найма персонала в организации**

### **2.1 Краткая характеристика организации и перспективы ее развития**

ОАО «Сургутнефтегаз» зарегистрировано 27 июня 1996 г. на основании Федерального закона Российской Федерации от 26.12.95 №208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Место нахождения: Российская Федерация, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г.Сургут, ул.Григория Кукуевицкого, 1, корпус 1.

Основными направлениями деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» являются:

- проведение геолого-поисковых и геолого-разведочных работ;
- добыча, подготовка нефти и нефтяного (попутного) газа;
- продажа нефти, газа и продуктов нефтепереработки.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

Положительными моментами данной структуры управления ОАО «Сургутнефтегаз» являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

В настоящее время штат бухгалтерии общества состоит из 14 человек, включая главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера, и 12 ведущих бухгалтеров.

Далее проведем анализ финансово-экономических показателей деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» за 2016-2018 г. Данный анализ проведен на основании Приложения А, Б, В, Г, Д.

Анализ динамики размеров производства ОАО «Сургутнефтегаз» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика размеров производства ОАО «Сургутнефтегаз» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %
Среднегодовая стоимость основных средств, р	2208365287	2537643747	2734705744	123,83
в том числе:				
производственные	1788775882	2030114998	2229879064	124,66
Среднегодовая стоимость оборотных средств, р	888366648,5	1011416875	1255073155	141,28
Амортизационные отчисления, р	107956420	155913982	153161093	141,87
Количество электроэнергии, тыс. кВт-ч	12578454	12729395	13196564	104,91
Объем реализации, р	992538456	1144372835	1524947700	153,64

Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод об увеличении объемов производства и реализации продукции организации. Так в 2018 г. на 52,21 % увеличился объем производства продукции и на 53,64 % возросли объемы реализации.

За анализируемый период на предприятии также увеличилась среднегодовая стоимость оборотных средств (на 41,28 %), амортизационные отчисления (на 41,8 %), количество электроэнергии (на 4,91 %).

Динамика финансовых результатов деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансовых результатов деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс.р.	992538456	1144372835	1524947700	153,64
Себестоимость реализованной продукции, тыс.р.	662748194	818592909	1033857472	156,00
Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности, тыс.р.	235455829	232210019	391787038	166,40
Внереализационный финансовый результат, тыс.р.	-358530692	-47710792	616603433	-
Прибыль, тыс.р.	329790262	325779926	491090228	148,91
Рентабельность, %	23,72	20,29	25,69	-

Анализируя данные таблицы 6 можно отметить, что себестоимость

реализованной продукции увеличилась в 2018 г. по сравнению с 2016 г. на 56 %.

Внерезультативный финансовый результат, за счет роста прочих доходов над прочими расходами компании, возросли.

Данные значения позволили увеличить уровень рентабельности с 23,72 % до 25,69 %, что говорит о повышении экономической эффективности организации. Прибыль организации увеличилась на 49 % в 2015 г. по сравнению с 2016 г.

Таблица 3 - Численность персонала ОАО «Сургутнефтегаз» по категориям, возрасту и персоналу в 2018 г., чел

Наименование	Два высших, аспирантура, докторантура	Высшее	Среднее - специальное	Среднее	Неполное среднее	Всего
Списочный состав						
Руководители	1	105	27	1	0	136
в т.ч. прошедшие обучение	0	33	12	0	0	45
Работающие пенсионеры	0	10	7	0	0	17
Пред пенсионного возраста	0	5	1	0	0	6
от 45 лет до пред пенсионного возраста	0	34	12	0	0	47
от 35 до 45 лет	1	39	4	1	0	46
от 25 до 35 лет	0	17	3	0	0	20
до 25 лет	0	0	0	0	0	0
Специалисты	18	403	301	5	74	783
в т.ч. прошедшие обучение	5	66	9	1	0	83
Работающие пенсионеры	0	17	7	1	0	25
пред пенсионного возраста	0	13	4	0	0	17
от 45 лет до пред пенсионного возраста	4	43	109	0	10	166
от 35 до 45 лет	7	85	56	2	60	210
от 25 до 35 лет	7	215	115	1	4	349
до 25 лет	0	10	1	0	0	16
Рабочие	0	366	413	114	11	905
в т.ч. прошедшие обучение	0	9	23	12	1	46
Работающие пенсионеры	0	5	36	9	0	53
пред пенсионного возраста	0	1	25	7	0	35
от 45 лет до пред пенсионного возраста	0	21	97	45	10	182
от 35 до 45 лет	0	3	3	3	4	13
от 25 до 35 лет	0	5	4	4	0	13



Наименование	Два высших, аспирантура, докторантура	Высшее	Среднее - специальное	Среднее	Неполное среднее	Всего
до 25 лет	0	2	1	0	0	4
Всего по списочному составу	19	882	5573	325	71	1870

Общая численность работников ОАО «Сургутнефтегаз» в 2018 г. составляла 1870 чел., из них 136 чел. – руководители, 783 чел. – специалисты, 905 чел. – рабочие, 46 чел. – другие служащие. Большая часть работников имеет высшее образование, а также среднее специальное. Если исследовать состава персонала компании по возрасту, то в компании большая часть работников находится в возрасте от 45 лет до предпенсионного возраста. Также значительна по составу группа работников компании, находящаяся в возрасте от 25 до 35 лет. Наименьшую численность составляют работники до 25 лет.

При оценке персонала ОАО «Сургутнефтегаз» по половому признаку характерно, что на предприятии работает 67% мужчин и 33% женщин.

В таблице 4 представлена информация для анализа структуры трудовых ресурсов по стажу работы.

Таблица 4 - Структура человеческих ресурсов ОАО «Сургутнефтегаз» по стажу работы, %

Стаж, лет	2016	2017	2017 от 2016	2018	2018 от 2017
до 1 года	4,3	3,7	-1,0	4,3	0,6
1-5	17,4	18,5	1,1	19,6	1,1
до 10 лет	50,0	44,4	-5,6	47,8	3,4
от 11 и более лет	28,3	33,3	5,0	28,3	-5,0
Итого	100	100	-	100	-

Большая часть работников работает на предприятии не больше 10 лет (50% в 2016 г. и 44,4% в 2017 г. – снижение – 5,6%). В 2018 г. доля численности работников данной группы увеличилась по сравнению с 2017 г. на 3,4% и составила 47,8%. Второй по величине является группа работников со стажем от 11 и более лет.

**2.2 Экономическое обоснование необходимости разработки оргпроекта**

Управление персоналом в ОАО «Сургутнефтегаз» основывается на базе следующих нормативных документов:

- Трудовой кодекс РФ,
- кадровая политика организации,
- правила внутреннего трудового распорядка,
- положение о персонале,
- должностные инструкции работников предприятия, приказы руководства.

Другие локальные нормативные акты в трудовой сфере ОАО «Сургутнефтегаз»:

- штатное расписание,
- положение о защите персональных данных,
- программа вводного инструктажа,
- регламенты проведения работ; СТП СР/09-07-02/ПР01 (97-ПР02-01) «Порядок организации и обеспечения офисных рабочих мест»;
- СТП СР/09-0101/ЗМУ01 «Методические указания по обеспечению безопасности персональных данных»,
- личный листок по учету кадров (приложение).

Реализация этапов управления персоналом в ОАО «Сургутнефтегаз» представлена в Таблице 5.

Таблица 5 - Реализация технологии кадрового планирования в ОАО «Сургутнефтегаз»

Элементы (функции) системы управления человеческими ресурсами	Реализация элемента в ОАО «Сургутнефтегаз»
Планирование ресурсов	Этот этап процесса управления персоналом очень актуален для предприятия, так как здесь часто возникает необходимость в наеме дополнительного персонала. Этим аспектом в ОАО «Сургутнефтегаз» занимается служба по управлению персоналом и экономист. Основной же персонал фирмы остается неизменным на протяжении двух лет. Данный процесс проводится сотрудниками предприятия на интуитивном уровне, без проведения каких либо расчетов направленных на оптимизацию численности персонала предприятия.
Профориентация	Не производится

Элементы (функции) системы управления человеческими ресурсами	Реализация элемента в ОАО «Сургутнефтегаз»
потенциальных работников	
Поиск и привлечение кандидатов	Для привлечения сотрудников на предприятие ОАО «Сургутнефтегаз» используются следующие методы: - Привлечения кадров через объявления в прессе - Привлечения кадров через Центр занятости.
Отбор и найм персонала	Этим фактически занимается служба по управлению персоналом.
Прохождение испытательного срока	3 месяца
Обучение	В ОАО «Сургутнефтегаз» чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник предприятия имеет наставника, который обучает его теоретически и практически.
Переподготовка	Не производится
Повышение квалификации	Проводится один раз в 5 лет
Аттестация персонала	Не производится
Высвобождение персонала	Для увольняющего работника на предприятии в большинстве случаев нет своевременной замены и, следовательно, он уходит, не передав дел приемнику. В результате дополнительный объем работ ложится на оставшихся сотрудников и так порой перегруженных. А вновь принятый сотрудник, в свою очередь не получает от предшественника полной информации о текущем состоянии дел, тем самым вхождение в должность затягивается, проходит неэффективно, вызывая недовольство начальства, неудовлетворенность работника и способствует появлению у него мысли об уходе.
Формирование кадрового резерва	Кадровый резерв на предприятии формируется
Планирование карьеры и обеспечение профессионально-должностного роста работников	Не проводится
Ротация персонала	Какой-либо разработанной системы ротации на предприятии не существует. При появлении руководящей вакантной должности на предприятии в первую очередь рассматриваются кандидатуры из уже имеющихся сотрудников, хорошо себя проявивших в профессиональной деятельности и имеющих большой опыт работы.
Стимулирование персонала	Премияльные ежемесячные выплаты при выполнении плана по продажам и подключениям, всевозможные соревнования с дорогостоящими призами. В ОАО «Сургутнефтегаз» начислением ежемесячных премий занимается главный бухгалтер на основе отчетности об отработанном каждым работником времени, а также данных об выполнении плана предоставленных начальниками отделов.
Повышение, понижение, перевод, увольнение	Таковыми процедурами занимается директор предприятия, он занимается разработкой методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы.

Элементы (функции) системы управления человеческими ресурсами	Реализация элемента в ОАО «Сургутнефтегаз»
Повышение качества трудовой жизни	На предприятии нет профсоюза, который обычно отслеживает моральный настрой работников, поздравляет сотрудников с праздниками, организует совместный отдых работников предприятия и представляет интересы сотрудников предприятия перед руководством.

Как видно из данной таблицы, на предприятии имеются следующие недостатки:

- на предприятии не ведется оптимизация численности персонала;
- не проводится профориентация потенциальных работников;
- не проводится переподготовка, обучение повышение квалификации и аттестация персонала.

Также имеются следующие недостатки в технологии развития кадрового потенциала на предприятии:

- на предприятии не формируется кадровый резерв;
- на предприятии не ведется планирование карьеры и обеспечение профессионально-должностного роста работников.

В ОАО «Сургутнефтегаз» вопросы набора, отбора и найма персонала являются едва ли не самым важным и в то же время самым проблемным, ведь именно от производственных сотрудников зависит качество выполняемых работ, успех клиентов, а в конечном итоге - успех самой компании.

Набор, отбор и найм персонала осуществляет отдел подбора, обучения и развития персонала, который в своей практической деятельности взаимодействует со всеми структурными подразделениями ОАО «Сургутнефтегаз».

Данный отдел ОАО «Сургутнефтегаз» структурно подчинен директору компании по персоналу. Возглавляет отдел начальник, в подчинении которого находятся менеджера по трудовым отношениям, менеджер по обучению персонала и секретарь отдела.

Набор, отбор и найм персонала непосредственно осуществляет менеджер по трудовым отношениям, однако он сильно перегружен работой и часто не

справляется со своими обязанностями в полном объеме. В его отсутствие наймом кадров занимается менеджер по обучению. В компании отсутствует специалист по найму.

Имеющиеся ресурсы в процессе выполнения работы по найму персонала в ОАО «Сургутнефтегаз»: требуемые компетенции персонала, служебные помещения; средства информатизации и связи, в том числе информационные ресурсы (телефон, факс, доступ в Интернет, к электронной почте), программные продукты (1С, MicrosoftOffice, «Консультант Плюс»).

Основной целью системы набора, отбора и найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз» является своевременное укомплектование предприятия эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Найм сотрудников для ОАО «Сургутнефтегаз», происходит различными способами. Один из них – это подача объявлений в газету и в Интернет. Второй способ поиска работников – это размещение объявлений на специальных стендах в тех районах, где требуется персонал. Впоследствии лучший вариант - когда работники приходят по рекомендации уже работающих в компании сотрудников.

Критерии, предъявляемые к кандидатам на работу в ОАО «Сургутнефтегаз»:

1. Работники должны иметь большой опыт или хотя бы стремиться к его получению. ОАО «Сургутнефтегаз» осуществляет контроль за работой своих сотрудников, расставаясь с нерадивыми, на которых неоднократно поступали жалобы.

2. Внешний вид работников. Тут все очевидно - внешний вид должен вызывать приятные ассоциации профессионализма и уважения к заказчику.

3. Пунктуальность - очень важный критерий. Сотрудники компании должны быть готовы к нестандартному рабочему дню.

4. Честность и порядочность. Каждый специалист компании должен быть надежным.

5. Вежливость, радушие, приятные манеры также очень важны. К работе нужно относиться не только ответственно, но и с радостью.

6. Способность к обучению. Важным критерием выбора сотрудника является способность легко и быстро обучаться. Потенциальный работник должен уметь обращаться с профессиональной техникой.

7. Возраст потенциальных сотрудников компании строго не ограничивается – на работу готовы принимать людей до 55 лет.

Принципы процесса отбора и найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз»:

- прозрачность - стандартная процедура отбора и согласования кандидатов. Информация о процессе отбора и согласования доступна для всех работников предприятия;

- понятность - кандидат должен понимать процесс отбора и согласования, а также инструменты, используемые для отбора кандидатов;

- справедливость - равные возможности для внешних кандидатов вне зависимости от обстоятельств, не связанных с их деловыми качествами.

В рамках внутреннего отбора предоставляются равные возможности для кандидатов вне зависимости от занимаемых ими должностей, функциональных направлений и территориального расположения Предприятий, в которых они работают.

Не рекомендуется прием на работу лиц, ранее уволенных из предприятия по порочащим основаниям, предусмотренным пп. 3-11 ст. 81 ТК РФ. Решение о приеме на работу лиц, ранее уволенных с предприятия по другим основаниям, принимается исключительно Генеральным директором Предприятия.

В случае если поиск кандидата на вакансию осуществляется самостоятельно функцией / дирекцией/ подразделением, то руководитель функциональной области/подразделения направляет руководителю подбора персонала и письменное уведомление по электронной почте о самостоятельном подборе кандидата для замещения вакансии с указанием конкретного срока ее замещения.

При принятии решения о найме следует учитывать, что близкие родственники (супруги, родители, дети, братья, сестры) не могут работать в прямом либо функциональном подчинении друг друга.

Обязательными этапами отбора кандидатов являются:

- тестирование способностей кандидата: тесты компании Talent Q - «Числовые элементы», «Вербальные элементы» (проходная граница от 35%-ль, одна попытка тестирования);
- тестирование способностей кандидата: тесты компании Talent Q - «Логические элементы» для отдельных позиций (проходная граница не устанавливается, результаты используются как дополнительный инструмент для принятия решения);
- заполнение профессионально-личностного опросника Dimensions (для кандидатов на руководящие позиции);
- интервью с руководителями;
- проверка анкеты кандидата подразделением экономической безопасности.

Ответственный за подбор кадров специалист компании самостоятельно предоставляет информацию о результатах собеседования и тестирования всем кандидатам, участвовавшим в отборе в устной и / или письменной форме. Генеральный директор предприятия проводит с кандидатом встречу, целью которой является снижение количества нештатных ситуаций опасных действий со стороны работника. Директор может делегировать проведение собеседования с работниками своим подчиненным на предприятиях. Встреча рекомендуется для проведения до выхода кандидата на работу.

Процесс подбора персонала в ОАО «Сургутнефтегаз» осуществляется по следующему алгоритму:

- Заказчик поиска формирует заявку на подбор персонала в срок не позднее 3 раб. дней после введения/ появления вакансии в штатном расписании.
- Ответственный за подбор специалист организывает поиск кандидатов в течение 10 рабочих дней после получения заявки на подбор персонала:

1. Размещает и администрирует объявление о вакансии;
2. Проводит скрининг резюме и первичный отбор кандидатов.
3. Проводит телефонное интервью с кандидатами;
4. Проводит интервью по компетенциям с кандидатом.

Если на рынке недостаточно кандидатов, удовлетворяющих требованиям поиска, ответственный за подбор и заказчик расширяют периметр поиска (например, путем пересмотра требований, расширения списка компаний-доноров и т.д.).

Всем кандидатам, участвующим в процессе подбора, ответственный за подбор работник направляет согласие на обработку персональных.

Заказчик поиска рассматривает резюме кандидатов в течение 2 рабочих дней после получения резюме.

В случае отсутствия ответа в течение 3 рабочих дней, специалист информирует заказчика поиска о необходимости предоставить ответ, а также о том, что в случае отсутствия ответа в течение 3 последующих рабочих дней заявка на подбор персонала на данную вакансию аннулируется.

Ответственный за подбор работник организывает прохождение кандидатом тестирования Talent Q в течение 3 рабочих дней с момента получения ответа от заказчика поиска.

- В случае принятия решения заказчиком поиска необходимости профессионального тестирования, ответственный за подбор работник организывает прохождение кандидатом данного тестирования в течение 3 рабочих дней с момента предоставления теста Заказчиком поиска.

- В течение 6 рабочих дней после получения информации об итогах тестирования от специалиста по подбору происходит отбор кандидата руководителями согласно матрице ответственности должностных лиц. После каждого этапа интервью в течение 1 рабочего дня ответственный за подбор организует коллегиальное обсуждение кандидата со всеми участниками процесса отбора (встреча, конференц-колл, видеоконференцсвязь).



- В случае если руководители, участвующие в отборе, не пришли к единому решению по определению финального кандидата, они совместно обсуждают ключевые требования к кандидату, критерии оценки, запрашивают мнение ответственный за подбор по рынку труда специалистов данного профиля. Для ситуаций, когда руководителям не удастся договориться по финальному кандидату, решение принимает вышестоящий руководитель будущего работника.

Ответственный за подбор в срок не позднее 1 рабочего дня после принятия решения по финальному кандидату направляет ему Анкету на заполнение. После получения анкеты от кандидата ответственный за подбор в срок не позднее 1 рабочего дня направляет анкету службе безопасности для анализа информации о кандидате перед принятием решения о приеме на работу. Заполнение анкеты является добровольным.

Работник службы безопасности осуществляет проверку кандидата и информирует ответственного за подбор о результатах, в сроки: 5 рабочих дней (в отношении кандидатов, проживающих в регионе присутствия предприятия), 10 рабочих дней (в отношении кандидатов из других регионов), 20 рабочих дней (в отношении кандидатов, являющихся гражданами иностранных государств) с даты получения документов. В случае выявления информации, препятствующей приему кандидата на работу, работник службы безопасности уведомляет об этом ответственного за подбор и вышестоящего руководителя будущего работника относительно степени существенности оснований, препятствующих приему кандидата на работу для принятия решения о найме / отказе в найме кандидата.

Решение о дальнейшем рассмотрении / отказе от рассмотрения кандидата принимает вышестоящий руководитель будущего работника в течение 3 рабочих дней. В случае отказа от рассмотрения кандидата на вакантную должность ответственный за подбор в течение 2 рабочих дней информирует кандидата, не сообщая о причине отказа.

Ответственный за подбор формирует «Предложение о найме» (для всех позиций, кроме рабочих специальностей) и направляет на согласование,

согласно матрице ответственности должностных лиц при подборе персонала в течение 2 рабочих дней после принятия решения о приеме кандидата на работу. Ответственный за подбор направляет кандидату предложение о найме только после получения всех согласований.

В случае согласия кандидата с условиями найма, для организации приема работника на работу ответственный за подбор в течение 1 рабочего дня информирует непосредственного руководителя, кадровую поддержку о выходе нового работника.

Рассмотрим действующий в ОАО «Сургутнефтегаз» порядок оформления на работу.

1. При принятии положительного решения администрация делает кандидату (только на позицию менеджера) письменное предложение работать, где прописываются все условия труда (оклад, график работы, отпуск, социальный пакет, предоставление корпоративной оргтехники), кандидат дает свое согласие и затем пишет заявление о приеме на работу на имя Генерального директора, которое визирует руководитель того структурного подразделения, где будет работать кандидат и менеджер по персоналу.

2. Представление кандидатом документов, необходимых для оформления трудовых отношений:

- паспорт;
- трудовая книжка;
- документ об образовании (диплом);
- свидетельство государственного пенсионного страхования;
- ИНН (если имеется);
- военный билет (для мужчин);
- 3 фотографии (3x4);
- удостоверения, свидетельства и другие документы подтверждающие, наличие второй профессии.

3. Направление на медицинский осмотр и постановку на воинский учет (только для мужчин);

4. Согласование между предприятием и кандидатом условий трудового договора.

5. Оформление трудового договора, его подписание сторонами трудовых отношений.

6. Подписание сторонами трудовых отношений договоров (соглашений), являющихся дополнительными по отношению к трудовому договору (например, ученического договора, договора о материальной ответственности и т.д.), в случаях, предусмотренных законодательством.

7. Издание Генеральным директором приказа о приеме кандидата на работу в качестве работника. Работник знакомится с приказом под роспись.

8. Оформление работнику трудовой книжки (в случаях, предусмотренных законодательством).

9. Оформление личной карточки работника (формы № Т-2).

10. Оформление личного дела работника (в случаях, предусмотренных законодательством). Личное дело ведется и хранится в соответствии с требованиями, предъявляемыми к конфиденциальным документам.

11. Ознакомление сотрудника под роспись с локальными нормативными актами (Положением об оплате труда и материальном стимулировании сотрудников, Положением о коммерческой тайне, Положением о материальной ответственности, должностной инструкцией, картами аттестации рабочего места, Кодексом поведения компании и т.д.).

12. Оформление приема нового сотрудника в системе «1С».

13. На рабочем месте новый сотрудник знакомится с рабочими инструкциями, проходит первичный инструктаж и расписывается в специальном журнале.

14. В срок, не превышающий неделю со дня подписания заявления Генеральным директором, Менеджер по персоналу передает в бухгалтерию персональные данные сотрудника.

Нового работника обязательно нужно обучить работе с профессиональным оборудованием и всем секретам мастерства. Перед тем как приступить к

выполнению своих обязанностей, каждый сотрудник ОАО «Сургутнефтегаз» проходит специальную систему отбора кадров (тестирование, собеседование), в результате которой определяются наиболее квалифицированные претенденты.

Все новые сотрудники ОАО «Сургутнефтегаз» проходят профессиональную адаптацию. Первым шагом профессиональной адаптации является соответствующее разъяснение новому сотруднику главного содержания его текущей профессиональной деятельности на самых первых собеседованиях с линейным менеджером и менеджером по трудовым отношениям ОАО «Сургутнефтегаз».

Об эффективности процессов набора, отбора и найма персонала в компании можно судить по ряду показателей: сведения о наличии и использовании вакансий, динамика затрат на найм персонала; текучесть кадров; доля непрошедших испытательный срок; производительность труда; срок закрытия вакансии и другие. Данные о наличии и использовании вакансий в ОАО «Сургутнефтегаз» в 2016-2018 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Данные о наличии и использовании вакансий в ОАО «Сургутнефтегаз» в 2016-2018 гг.

Наименование	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Число вакансий, чел.	60	62	65
Численность обратившихся кандидатов, чел.	112	101	105
Прошли собеседование, чел.	77	75	74
Принято, чел.	66	62	65
Доля непрошедших испытательный срок, %	10,6	12,9	18,5

В 2018 г. число вакансий составило 65 чел., в компанию обратилось 105 чел., из них прошли собеседование 74 чел., из которых было принято на работу 65 чел. В 2016-2018 гг. число вакансий увеличивается, а численность прошедших собеседование сокращается. Отрицательным моментом в деятельности компании является рост доли непрошедших испытательный срок с 10,6% в 2016 г. до 18,5% - в 2018 г. В таблице 6 представлены данные о затратах на найм персонала в компании.

Таблица 6 - Затраты на найм персонала в ОАО «Сургутнефтегаз», тыс. руб.

Наименование	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1. Публикация объявлений о вакансиях в газетах	25	28	33
2. Собеседование с менеджером по персоналу	10,2	12,1	14,5
3. Собеседование с будущим руководителем кандидата	9,5	10,7	12,6
4. Оформление личного дела работника	5,9	6,0	6,0
5. Затраты на оплату труда по найму персонала	17,2	18,8	21,2
6. Страховые взносы	5,2	5,6	6,4
Итого	73,0	81,2	93,7

Из таблицы 6 видна тенденция роста затрат на найм персонала в компании. Основной статьей расходов является заработная плата и публикация объявлений.

Затраты на найм одного работника в 2016 г. составили 1,1 тыс. руб., в 2017 г. они возросли до 1,3 тыс. руб., в 2018 г. они снова повысились и составили 1,4 тыс. руб. В 2018 г. текучесть кадров составила 23,33%. Если принять размер естественной текучести за 5-10% в год, то можно сказать, что в компании текучесть кадров находится значительно выше нормы. Большое значение в анализе трудовых показателей имеет анализ использования трудовых ресурсов.

На рисунке 1 отражена динамика количества жалоб и претензий со стороны клиентов, полученных по вине новых работников.

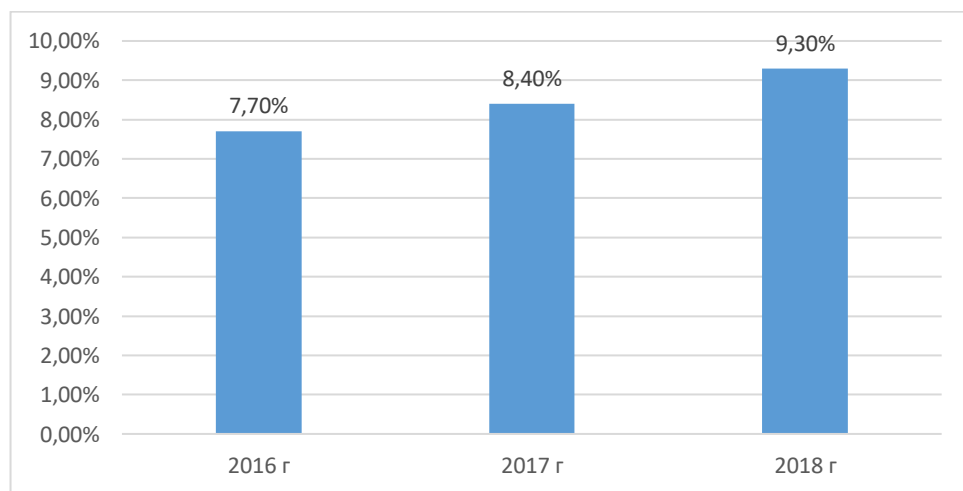


Рисунок 1 - Динамика количества жалоб и претензий со стороны клиентов, полученных по вине новых работников ОАО «Сургутнефтегаз»

Динамика количества жалоб и претензий со стороны клиентов, полученных по вине новых работников, к сожалению, является положительной. В 2018 г. уровень жалоб составлял 14,8%. Это свидетельствует о недостаточной эффективности процесса найма персонала. Уровень дисциплинарных

нарушений среди новых работников (отсутствие на рабочем месте, опоздания, прогулы) отражен на рисунке 2.

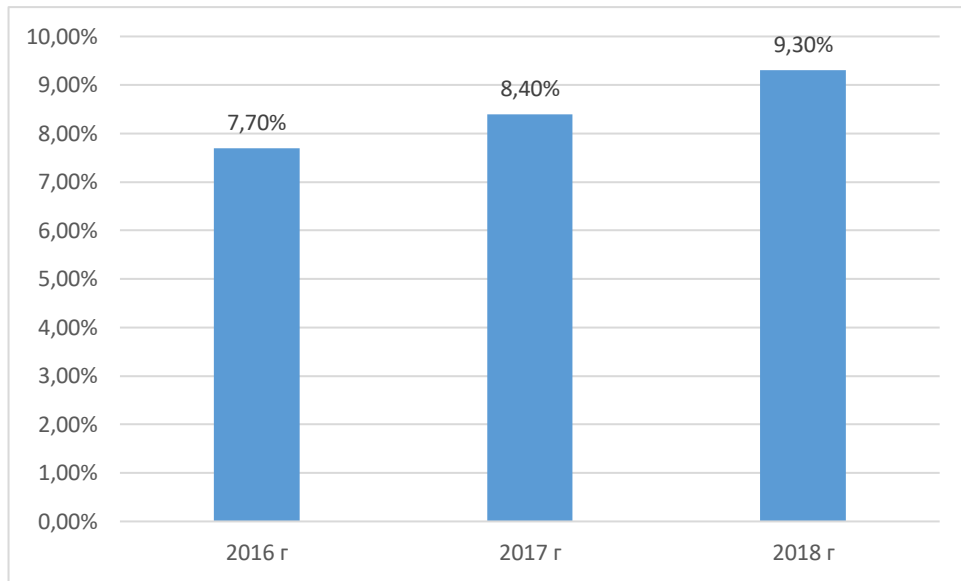


Рисунок 2 - Уровень дисциплинарных нарушений среди новых работников ОАО «Сургутнефтегаз»

Уровень дисциплинарных нарушений среди новых работников в 2016 г. составил 7,7%, в 2017 г. – 8,4%, в 2018 г. – 9,3%. Рост данного показателя следует оценить отрицательно. Срок закрытия вакансии – еще один важный параметр оценки эффективности процесса найма на предприятии. Под ним понимается время от момента появления вакансии в компании до момента, когда кандидат получает и принимает предложение компании о трудоустройстве.

В ОАО «Сургутнефтегаз» средний срок закрытия вакансии офисных работников - 20 дней, срок закрытия вакансий на позиции сотрудников распространенных специальностей - 15 дней, а закрытие массовой позиции – около 7 дней.

Сравнительно небольшой срок закрытия вакансии характерен для массового подбора в ОАО «Сургутнефтегаз»: кандидатов здесь обычно много, требования к ним стандартные и простые (речь идет об уборщиках помещений). В этих сегментах, как правило, и поиск работы не представляет для соискателя большой проблемы: вакансий много, найти подходящее место сравнительно легко. Однако при недостаточных действиях компании по удержанию

сотрудников они легко уходят, едва их что-то перестает устраивать или появляется чуть более интересная вакансия. С другой стороны, поиск работы для руководителей и высококвалифицированных специалистов обычно более длителен и сложен: требования работодателя неоднородны и их значительно больше. Для этих категорий соискателей важно найти место, где они смогут реализовать имеющийся опыт.

Для компании ОАО «Сургутнефтегаз» поиск таких специалистов также отнимает больше ресурсов, как временных, так и материальных. Зато и текучесть среди руководителей и высококвалифицированных специалистов в 2-3 раза ниже, чем в массовом сегменте.

Проведенное исследование позволило выявить недостатки системы набора, отбора и найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз», основными из которых являются следующие: непрофессиональность сотрудника, занимающегося отбором (в ОАО «Сургутнефтегаз» это менеджер по трудовым отношениям, которых сильно перегружен работой), непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов. То есть в компании отсутствует специалист по найму; четко не распределены функциональные обязанности между работниками отдела подбора, обучения и развития персонала ОАО «Сургутнефтегаз»; отсутствие разработанного регламента найма персонала; отсутствие специализированной компьютерной программы по найму персонала, которая существенно бы упрощала и ускоряла такой процесс; отсутствует четко сформированная система проведения собеседования; сотрудники слабо мотивированы оставаться работать в компании. Не смотря на наличие ряда проблем, разработка мероприятий по их решению являются важнейшей задачей для ОАО «Сургутнефтегаз». Правильно отобранный персонал позволит компании успешно реализовывать поставленные цели и задачи, оставаться эффективным и конкурентоспособным в глазах конкурентов, работников и клиентов.

## 2.3 Разработка задания на оргпроектирование

Цель совершенствования подсистемы - разработка проекта необходима для совершенствования организации управления персоналом с целью повышения эффективности использования персонала организации, а также повышения конкурентоспособности предприятия.

Основанием, в соответствии с которыми принято решение о разработке проекта является приказ директора.

Перечень проектных предложений представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Перечень проектных предложений

Наименование	Предложения	Период внедрения
Перегруженность менеджера по трудовым отношениям, выполнение не свойственных ему функций, «размытость» ответственности между сотрудниками	Внедрение менеджера по найму, который будет заниматься исключительно наймом персонала, а менеджер по трудовым отношениям будет заниматься только своими прямыми обязанностями. Разработать должностную инструкцию для менеджера по найму	Месяц
Недостаточно эффективно организованный процесс обучения персонала на предприятии	Создать отдел обучения кадров. Увеличить срок и повысить качество обучения персонала	Два месяца
Отсутствие регламента по найму персонала (имеется только положение о персонале)	Разработать регламент по найму персонала	Неделя
Отсутствие специализированной программы, автоматизирующей процесс найма персонала	Внедрить специализированную программу, автоматизирующую процесс найма персонала. Обучить кадровый персонал	Месяц

Нормативно-методическая база проектирования:

- Устав организации,
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих,



- Трудовой кодекс РФ и др.

Экономический эффект от предложенных мероприятий объясняется тем, что в результате этого будут наняты более квалифицированные и ответственные работники, что позволит избежать повторного приема на эти рабочие места и соответствующих затрат. За счет контроля обучения работников повысится их профессиональный уровень, что позволит увеличить доходы компании. Имеется в виду, что компания получит некий экономический эффект от качественного обучения работников рабочих, которые успешно пройдут период адаптации и продолжат работать в компании. Данный эффект обусловлен тем, что данные затраты были единовременными.

### **3. Организационное проектирование совершенствования системы набора, отбора и найма персонала организации**

Для начала необходимо составить «Дерево целей» ОАО «Сургутнефтегаз».

Построение дерева целей начинается с формирования главной цели. Каждую цель более высокого уровня можно представить, как самостоятельную систему, включающую в себя цели более низкого уровня (подцели) как её элементы. При этом необходимо установить полный состав подцелей. Цель второго уровня может быть расчленена на цели третьего и последующих уровней. Признаком завершения построения дерева целей является формулировка таких целей, которые дальше не расчленяются и дают конечные результаты, определённые главной целью.

Главная цель ОАО «Сургутнефтегаз» – обеспечить компанию необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне профессионализм и квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы и наиболее полной реализации профессионального и личностного потенциала.

«Дерево целей» ОАО «Сургутнефтегаз» представлено в **Приложении Б.**

Для реализации проекта решения исследуемой проблемы создана команда проекта. Она включает в себя организаторов и исполнителей проекта, людей ответственных за его реализацию.

Матрица ответственности команды проекта представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Матрица ответственности и полномочий проекта

№	Этапы процесса	Руководитель организации	Линейный менеджер (руководитель структурного подразделения)	Руководитель кадровой службы	Менеджер по персоналу
1	Разработать должностную инструкцию для менеджера по найму	Р,К	У	О	У
2	Создать отдел обучения кадров	Р,К	К	О	У
3	Разработать регламент по найму персонала	Р,К	О	У	У
4	Внедрить специализированную программу, автоматизирующую процесс найма персонала	Р,К	У	И	У

№	Этапы процесса	Руководитель организации	Линейный менеджер (руководитель структурного подразделения)	Руководитель кадровой службы	Менеджер по персоналу
5	Приказ руководителя о найме менеджера по найму	Р,К	О	И	У

К – контролирует

О – отвечает за выполнение данной функции

И – исполняет

У – участвует в выполнении данной функции

Р – принимает решение, утверждает, подписывает

План-график построения системы набора, отбора и найма персонала (Диаграмма Ганта) представлен в Приложении В.

Рассмотрим основные направления проекта подробно.

Первое мероприятие - разработать регламент найма персонала. Регламент найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз» может иметь следующий вид.

1) Наличие вакансии и формирование заявки на найм персонала.

Шаг 1. Потребность в персонале ОАО «Сургутнефтегаз» возникает в следующих случаях: вакансия (изменение штатного расписания, добавление вакансии в штатное расписание); вакансия появляется, в связи с переводом сотрудника ее занимавшего на иную должность; вакансия появляется в связи с увольнением сотрудника.

Шаг 2. Руководитель, у которого в подчинении данная вакансия, составляет заявку, в которой указывает историю вакансии, статус, перспективы карьерного роста, обязанности (прилагается должностная инструкция на данную вакансию), специфические требования, условия, компенсацию.

Шаг 3. Руководитель передает заполненную заявку и приложенную к ней должностную инструкцию, в отдел кадров для поиска кандидатов.

2) Поиск кандидатов, отбор кандидатов.

Шаг 4. Отдел подбора, обучения и развития персонала компании в течение двух недель проводит поиск (используются следующие источники: объявления

в средствах массовой информации, поиск по рекомендациям работающих специалистов, внутренний резерв, сеть Интернет).

Шаг 5. Первичный отбор кандидатов происходит по объективным данным – соответствие образования и опыта работы. Отбираются резюме для собеседования.

Шаг 6. Предварительный отбор по результатам собеседования и тестирования – оценка соответствия требованиям предстоящей деятельности.

Шаг 7. Окончательный отбор по результатам собеседования и тестирования – оценка возможности кандидата выполнять в полном объеме работу по вакантной должности.

3) Процедура собеседования с кандидатом.

Шаг 8. Кандидаты, отобранные в ходе первичного отбора, приглашаются на собеседование в отдел подбора, обучения и развития кадров.

Шаг 9. Кандидаты, максимально соответствующие требованиям, приглашаются на второе интервью с руководителем, подавшим заявку.

Шаг 10. По результатам интервью с рядом кандидатов на вакансию сотрудник по подбору кадров, ответственный за подбор, и руководитель, подавший заявку на подбор, заполняют оценочный лист, включающий оценку профессионального опыта, менеджерского опыта, личностных характеристик, мотивации кандидатов и принимают решение о приеме самого успешного кандидата.

Шаг 11. Финальному кандидату сообщается решение.

Шаг 12. Финальный кандидат приглашается: пройти тестирование по компетенциям; заполнить соответствующие формы для отдела кадров.

4) Предложение о работе.

Шаг 13. Через 1-2 недели, после проверки тестов и данных, финальный кандидат: приглашается на интервью к начальнику отдела кадров (все руководящие должности). После успешного прохождения интервью, кандидат получает официальное приглашение на работу, подписанное начальником отдела кадров и непосредственным руководителем; кандидат, должность

которого ниже уровня руководителя, получает официальное приглашение на работу, подписанное начальником отдела кадров и его будущим руководителем.

Шаг 14. Каждый новый сотрудник должен написать заявление с просьбой принять на работу, заполнить и предъявить необходимые кадровые документы (автобиография, личный листок по учету кадров, копии паспорта, пенсионного свидетельства и другое). В случае необходимости, до заключения трудового договора, организация может направить поступающего на работу сотрудника пройти предварительного медицинский осмотр.

Шаг 15. С каждым сотрудником заключается в письменной форме трудовой договор и оформляется приказ о приеме на работу.

Шаг 16. Каждый сотрудник знакомится под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, регламентами, должностной инструкцией работника.

Шаг 17. Вносится запись о приеме на работу в трудовую книжку.

Шаг 18. Каждый работник проходит инструктаж по технике безопасности.

Шаг. 19. Новый работник проходит обучение и стажировку.

Второе мероприятие проекта - Введение в ОАО «Сургутнефтегаз» должности «менеджер по найму».

Проблему недостаточности опыта, знаний, компетентности и уровня квалификации работника организации, занимающегося наймом, можно решить следующим образом. При найме использовать только профессиональных менеджеров, имеющих опыт работы. Для этого предлагается нанять менеджера по персоналу и отправить его на дополнительное обучение для того, чтобы повысить знания и навыки в области найма персонала.

Менеджер по найму ОАО «Сургутнефтегаз» будет определять потребность предприятия в кадрах, осуществлять поиск, набор, отбор и найм персонала. Менеджер по трудовым отношениям ОАО «Сургутнефтегаз» сосредоточиться на выполнении своих прямых обязанностей и не будет осуществлять найм персонала.

Основные его обязанности следующие: планирование организацию

кадрового документооборота; контроль соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом; контроль стандартизации и унификации кадровой документации компании; составление необходимой кадровой отчетности; участие в разработке политик и процедур в области управления персоналом, обеспечение единообразия политик и процедур, реализуемых компанией; проведение кадрового аудита.

Третье мероприятие проекта - внедрить автоматизированную программу по найму персонала.

Главная цель найма персонала – нанимать «правильных» сотрудников, которые могут и хотят достигать высоких личных результатов, тем самым обеспечивая стабильный рост всей компании. Соответственно ключевая задача автоматизированной программы по найму персонала – максимально увеличить вероятность найма по-настоящему эффективного персонала.

Программное обеспечение для рекрутмента весьма широко используется в мировой HR-практике. Крупные компании охотно инвестируют в развитие средств автоматизации управления человеческими ресурсами.

В России, несмотря на доказанные преимущества автоматизации, сохраняется совершенно иная ситуация. Большинство компаний все еще недооценивают реальную пользу и эффективность IT-решений для подбора и найма персонала.

Основной IT-инструмент большинства специалистов по найму персонала ОАО «Сургутнефтегаз» – электронная почта. При этом процесс найма персонала в компании существует «сам по себе».

В папке «Входящие» ежедневно накапливаются многочисленные резюме – как от непосредственных кандидатов, так и из рассылки рабочих сайтов, причем некоторые предложения повторяются несколько раз. Каждый e-mail приходится открывать вручную, хотя бы бегло прочитывать, принимать решение по дальнейшим действиям, а затем вручную сортировать по определенным параметрам.

Кроме того, необходимо рассылать ответы соискателям, общаться по

телефону, проводить личные собеседования, отчитываться перед руководством, но практически все продуктивное время менеджера ОАО «Сургутнефтегаз» уходит на однотипные технические операции. При таком подходе обработанные резюме хранятся в папках на рабочем компьютере. Следовательно, невозможен быстрый поиск нужного кандидата, а вся информация по этапам отбора чаще всего теряется после закрытия вакансии.

Также в данной работе требуется максимальная сосредоточенность, чтобы отследить все события по вакансии и конкретным кандидатам: когда проводились интервью и какими были их итоги, с кем запланированы собеседования, время и результаты телефонных звонков, причины отказов, повторные обращения, комментарии и так далее.

Перед личным собеседованием менеджер ОАО «Сургутнефтегаз» распечатывает резюме на принтере и по ходу дела делает необходимые пометки, которые затем переносятся в электронную таблицу. В подобной системе ориентироваться довольно трудно, а эффективная работа менеджера попросту невозможна.

В настоящее время созданы и успешно используются универсальные системы найма персонала, способные подстраиваться под специфику любого бизнеса. Почти во всех разработках предусмотрены гибкие настройки, которые позволяют добавлять дополнительные поля, этапы интервью, различные виды отчетов и так далее. Все виды специализированного программного обеспечения для рекрутмента, доступные сегодня на рынке, многократно упрощают рутинные операции и экономят драгоценное время.

Процесс поиска, подбора и найма сотрудников становится удобным и по-настоящему эффективным: все его участники совершают минимум действий, но при этом выделяется только самая важная и объективная информация. Следовательно, автоматизация жизненно необходима компаниям, которые стремятся к созданию сильных команд. Поэтому ОАО «Сургутнефтегаз» предлагается внедрение автоматизированной системы по найму персонала. Это даст возможность наработать собственную базу кандидатов – то есть

фактически создать кадровый резерв и сократить не только расход времени, но и прямые затраты на найм нового персонала.

Преимущества компании в результате автоматизации процесса найма персонала следующие:

- для каждой вакансии задаются чёткие параметры;
- анкеты с разных ресурсов хранятся в одном месте;
- формируется единая база кандидатов, с возможностью удобного добавления и перевода по статусам;
- предусмотрен быстрый поиск по заданным критериям и гибкая система фильтров;
- все важные пометки можно делать во время собеседования – непосредственно в профиле соискателя, который создается в системе;
- сохраняется вся история взаимодействия с кандидатами;
- каждый этап можно обсудить с коллегами;
- с любых устройств есть неограниченный доступ для всех менеджеров ко всем данным системы;
- возможен массовый подбор персонала;
- вакансии размещаются на всех рабочих порталах (как бесплатных, так и платных).

Все доступные на российском рынке программы для оптимизации процесса найма можно разделить на две группы: онлайн-приложения и готовые прикладные решения «в коробках», которые устанавливаются на рабочие компьютеры. Среди них также выделяют профессиональные сервисы для кадровых агентств и более простые системы для остальных компаний.

В целом подбор оптимальной системы автоматизации сводится к трем ключевым вопросам:

- 1) какие у неё возможности;
- 2) что это даёт нашей компании;
- 3) сколько это стоит.

Задача-минимум любой рекрутинговой программы – упростить работу



менеджеров и ускорить процесс найма сотрудников, задача-максимум – усовершенствовать стратегию развития персонала компании.

Качественный сервис позволит наглядно оценивать каждый этап отбора, формировать четкие ожидания от кандидатов и в результате привлекать лучших специалистов – квалифицированных и мотивированных на достижение целей компании.

Осталось самое главное – продумать потребности, подобрать программный продукт и начать пользоваться преимуществами автоматизации. Системы автоматизации подбора облегчают работу рекрутера, его взаимодействие с коллегами, руководством и внутренними заказчиками. Проще говоря, подбор персонала становится легче и удобнее. И самое важное: такие программы помогают понять, как нужно изменить или усовершенствовать стратеги управления кадрами.

Компании ОАО «Сургутнефтегаз» рекомендуется внедрить программу «E-Staff Рекрутер», поскольку она содержит необходимый функционал и доступна по цене. Основные преимущества программы «E-Staff Рекрутер» – ее функциональность, надежность и возможность подстроить под свои задачи.

Инвестиционные затраты ОАО «Сургутнефтегаз» по приобретению данной программы составят 7866 руб.

Резюмируя сделанные рекомендации, следует еще раз подчеркнуть, что оптимизации процесса найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз» будет способствовать реализация следующих основных мероприятий: разработка регламента найма персонала; введение должности «менеджер по найму», его обучение; внедрение автоматизированной программы по найму персонала.

В таблице 9 представлены затраты и экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз».

Таблица 9 - Затраты и экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз»

Наименование	Затраты, руб.
1. Разработка регламента процесса найма персонала	5000
2. Введение должности менеджера по найму и его обучение	323000
3. Внедрение программного обеспечения по найму персонала	15000
Итого	343 000

Разработка регламента процесса найма персонала позволит улучшить данный процесс, в результате обеспечив экономию денежных средств, что и является экономическим эффектом.

Экономический эффект от внедрения должности менеджера по персоналу и его обучения объясняется тем, что в результате этого будут наняты более квалифицированные и ответственные работники, что позволит избежать повторного приема на эти рабочие места и соответствующих затрат. За счет контроля обучения работников повысится их профессиональный уровень, что позволит увеличить доходы компании. Имеется в виду, что компания получит некий экономический эффект от качественного обучения работников рабочих, которые успешно пройдут период адаптации и продолжат работать в компании. Данный эффект обусловлен тем, что данные затраты были единовременными.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий по данным таблицы 9.

По данным компании, от реализации данного проекта предприятие может сэкономить до 450 тыс. руб. денежных средств.

Экономическая эффективность проекта =  $450\ 000 - 343\ 000 = 107\ 000$  руб.

Далее определим отношение экономического эффекта к понесенным затратам:  $(107\ 000 / 343\ 000) * 100 = 31,2\%$ .

Следовательно, на 100 руб. затрат предприятие получит 31,2 руб. дополнительной прибыли.

Таким образом, основными рекомендациями ОАО «Сургутнефтегаз» по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала явились следующие: разработать регламент найма персонала; ввести должность

«менеджер по найму»; внедрить автоматизированную программу по найму персонала; ведение структурированного собеседования; изменение структуры источников подбора кадров (больше размещать объявлений в сети Интернет, обращение к услугам кадровых агентств); использование конкурсного отбора кадров; контроль обучения персонала. Проведенные расчеты подтвердили экономическую целесообразность внедрения данных мероприятий.

### **Заключение**

Подводя итог данной работы можно сделать следующие выводы:

- 1) Набор, отбор и найм персонала - это набор определенных действий,

направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании. Кандидатов обычно ищут через средства массовой информации – газеты, журналы, справочники (профильные по поиску работы), через Интернет, расклеивая на досках объявления; размещая вакансии в печатных изданиях или сообщая о них на местном кабельном телевидении (данный тип рекламы чаще работает в регионах), по рекомендации сотрудников среди знакомых, путем «вербовки» или переманивания у фирм-конкурентов.

Процесс найма персонала включает: методы найма сотрудников – методы поиска соискателей, а также методы оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, предварительное и итоговое собеседование;

К традиционным методам отбора сотрудников относятся: резюме, собеседование, анкетирование, центры оценки, тестирование.

В составе нетрадиционных методов отбора следует назвать следующие: brainteaser-интервью, физиогномику, шоковое интервью, соционику, графологию, изучение отпечатков пальцев.

2) Проведенное исследование позволило выявить недостатки процесса найма персонала в ОАО «Сургутнефтегаз», основными из которых являются следующие: непрофессиональность сотрудника, занимающегося отбором (в ОАО «Сургутнефтегаз» это менеджер по трудовым отношениям, которых сильно перегружен работой), непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов.

То есть в компании отсутствует специалист по найму; четко не распределены функциональные обязанности между работниками отдела кадров ОАО «Сургутнефтегаз»; отсутствие разработанного регламента найма персонала; отсутствие специализированной компьютерной программы по найму персонала, которая существенно бы упрощала и ускоряла такой процесс; отсутствует четко сформированная система проведения собеседования; недостаточно эффективно организован процесс обучения новичков в компании;

сотрудники слабо мотивированы оставаться работать в компании.

3) Основными рекомендациями ОАО «Сургутнефтегаз» по совершенствованию процесса найма персонала явились следующие:

- 1) разработать регламент найма персонала;
- 2) ввести должность «менеджер по найму»;
- 3) осуществлять контроль обучения персонала;
- 4) внедрить автоматизированную программу по найму персонала;
- 5) ведение структурированного собеседования;
- 6) осуществлять отбора кадров на основе конкурса.

Проведенные расчеты подтвердили экономическую целесообразность внедрения данных мероприятий.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 29.07.2017 №256-ФЗ).

2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. от 29.07.2017 г. №233-ФЗ).
3. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 29.07.2017 №223-ФЗ)
4. Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках» (в ред. от 25.03.2013 №257).
5. Аглицкий И., Сирота Е. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 10. - С.62-66.
6. Азимов Т. А., Безнощук Л. Ю. Эффективное принятие управленческих решений // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 575-578.
7. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
8. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации // Science Time. - 2014. - № 4.- С. 20-23.
9. Барышев И. С., Иванова Ю. Е. Особенности подбора, найма и адаптации персонала // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 614-617.
10. Бачина Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С. 139-144.
11. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией (пособие для руководителя) / Пер. с англ. - М.: Инфра - М, АОЗТ «Премьер», 2015. - 202 с.
12. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Собеседование как метод отбора персонала // Молодой ученый. - 2017. - №10. - С. 207-209.
13. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. - 2017. - №9.- С. 391-394.
14. Гнатышина Е. В., Гребенщикова И. В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. - 2016. - №13. - С. 398-400.
15. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. - Р-н/Д: Феникс, 2015. - 352 с.
16. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и

наймом специалистов на предприятии // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. - 2016. - №6 (89). - С. 91-93.

17. Гребенюк Т. А., Бусоедов И. А. Подбор персонала и рекрутинг // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 682-684.

18. Долженко Р. HR-цикл развития сотрудника в организации: сущность и возможности использования руководителем // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №6. - С.106-116.

19. Дрогобыцкий И. Новое направление подготовки управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №11. - С.118-125.

20. Ермакова А. А. Рекрутинг как элемент системы подбора персонала // Молодой ученый. - 2018. - №12. - С. 78-79.

21. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. - 2017. - №9. - С. 409-411.

22. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. - 2016.- №10. - С. 736-739.

23. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2015. - №1. - С.37-41.

24. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2016. - №2. - С.22-25.

25. Луганцев А. В. Результативность отбора персонала в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2371– 2375.

26. Мошнина Е.А. Прикладные аспекты подбора персонала в организацию // [Электронный ресурс]// Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 12. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/60454>.

27. Надыкто М. Е. Совершенствование системы отбора персонала в сфере услуг // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. - С. 71-74.

28. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях //

Молодой ученый. - 2016. - №8.- С. 632-634.

29. Погодина Т.В. Оценка кадрового потенциала корпорации // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - №2. - С. 27-35.

30. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 565-567.

31. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С. 189-191.

32. Руднев Е. Социальные сети в профессиональном развитии и управлении человеческими ресурсами в организациях // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 11. - С.93-98.

33. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 496-499.

34. Скоробогатый П. Кадровая ротация как пролог к новой экономической политике // Эксперт. - 2017. - №8. - С.12-19.

35. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия: учеб.-практ. пособие. - М., 2014. – 304 с.

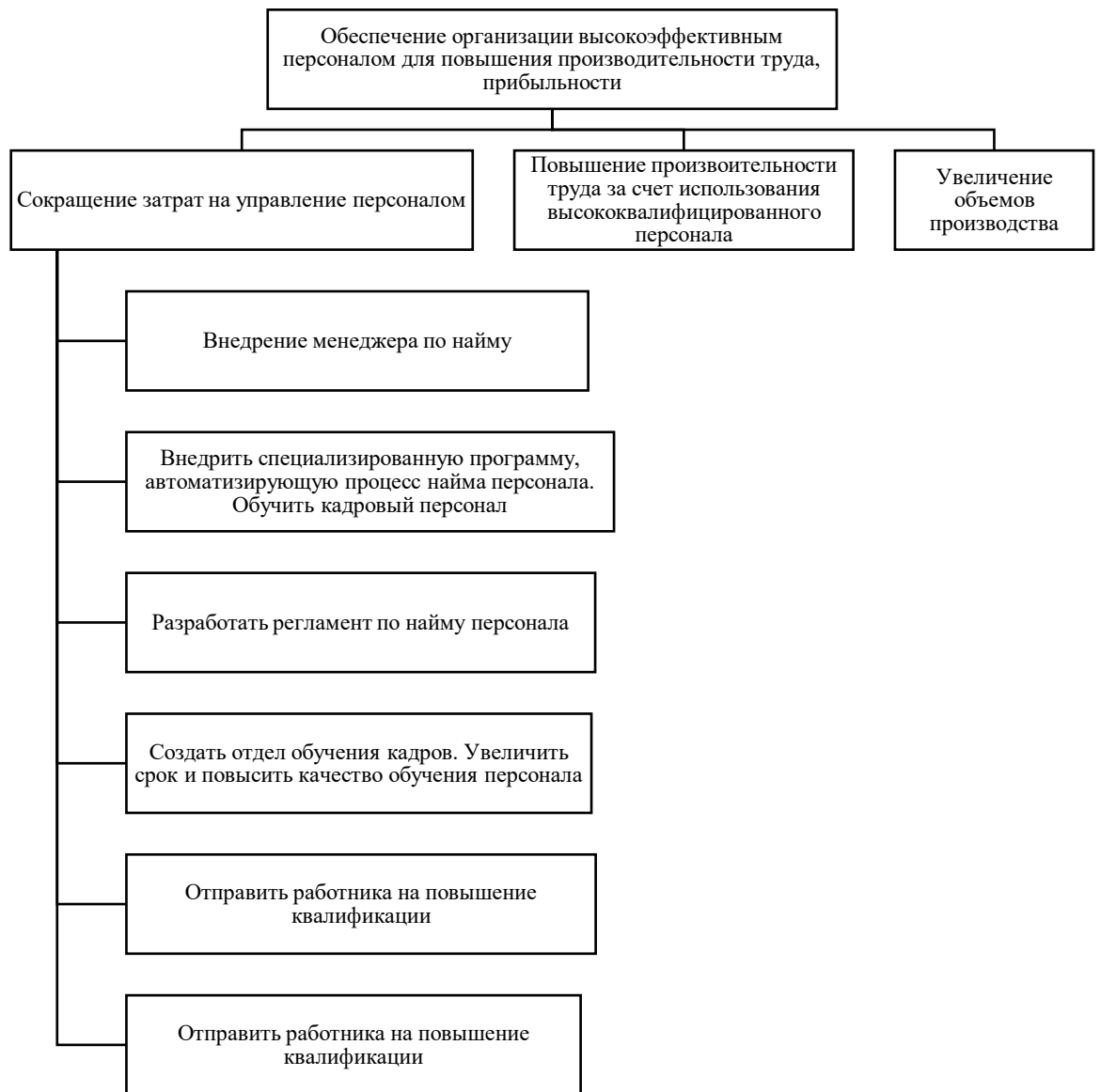
36. Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 4. - С.86-95.

## **Приложения А. Организационная структура предприятия**





Приложение Б. Дерево целей ОАО «Сургутнефтегаз»



**Приложение В. План-график построения системы адаптации (Диаграмма Ганта)**

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Разработать должностную инструкцию для менеджера по найму	■											
Создать отдел обучения кадров	■	■	■									
Разработать регламент по найму персонала			■	■								
Внедрить специализированную программу, автоматизирующую процесс найма персонала					■	■						
Обучение линейных руководителей и менеджеров работе в новой программе							■	■	■			
Мониторинг и корректировка	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

<https://kursovik1.ru/>

<https://kursovik1.ru/>