

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

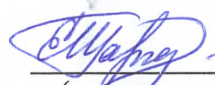
на тему
«Совершенствование системы подбора персонала на производственном
предприятии
(на примере ООО «Передовые Технологии Производства»)»

Студент

 12.06.2024
(подпись, дата)

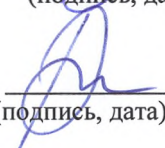
Булекова А.Л.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 12.06.2024
(подпись, дата)

Тарханова Е.С.
(фамилия, инициалы)

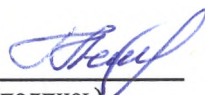
Нормоконтролер

 22.06.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, №8)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1 Место системы подбора персонала в кадровом менеджменте современной организации	8
1.2 Формирование системы подбора персонала на производственном предприятии.....	19
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА»)	32
2.1 Основная характеристика деятельности и кадрового состава предприятия	32
2.2 Анализ системы подбора персонала предприятия и разработка рекомендаций по её совершенствованию	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

Рынок трудовых ресурсов набирает всю большую популярность из-за развития рыночной экономики в нашей стране. Усилилась конкуренция за трудовые ресурсы у предприятий, и у соискателей за выгодную вакансию. В условиях жесткой конкуренции растут требования к качеству персонала, поэтому руководители предприятий стараются привлечь уже состоявшихся и высококвалифицированных специалистов, количество которых, по понятным причинам ограничено. От того, насколько эффективно менеджеры по персоналу справляются с привлечением и подбором кадров, в организации зависит последующая деятельность и развитие.

Подбор персонала — это серия мероприятий, направленных на поиск кандидатов с характеристиками, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Управление персоналом начинается с подбора персонала. Современные технологии, меняющиеся потребности соискателей и развивающиеся рынки порождают множество новых тенденций подбора персонала. Понимание этих предстоящих тенденций для работодателей имеет важное значение, если они хотят оставаться конкурентоспособными и продолжать привлекать лучших специалистов [7, с. 41].

Актуальность темы заключается в том, что система подбора на производственных предприятиях должна учитывать сложность и многообразие технологических процессов, специфику производственного оборудования и необходимые навыки. Это означает тщательный анализ требуемых компетенций для каждой рабочей позиции, зачастую уникальной для конкретного предприятия. Компетенции могут включать как технические знания и умения, так и навыки работы в коллективе, умение быстро адаптироваться к изменениям и повышенному уровню ответственности. Каждый производственный процесс имеет свои особенности, которые требуют от сотрудников специфических знаний и опыта. Корректный и эффективный подбор и отбор персонала для производственного предприятия

является фундаментом роста и развития хозяйствующего субъекта. Эффективная система подбора кадров не только помогает привлечь и в последствии отобрать высококвалифицированных специалистов, но и снижает затраты на последующее обучение и адаптацию новых сотрудников, что способствует повышению производительности и снижению текучести кадров.

Степень изученности проблемы исследования: концептуальные теоретические положения подбора представлены в работах таких отечественных авторов как Александрова Н.А. [2]; Егоршин А. П. [17]; Кибанов А.Я. [20].

Методы подбора персонала разрабатывали такие ученые как Блатова, Т. А. [7]; Базаров Т. Ю. [4]; Балахонцев, В. И. [5]; Винтер Н. М. [11].

Авторы Овчинникова Н. А. [30] и Шкляр О. А. [47] рассматривали технологии подбора и отбора персонала в современных условиях рынка труда.

Сафронова А. В. [39] рассмотрела опыт российских и зарубежных производственных предприятий по подбору персонала.

Объектом исследования является ООО «Передовые Технологии Производства».

Предмет исследования – система подбора персонала на производственном предприятии.

Цель работы – изучение системы подбора персонала на производственном предприятии (на примере ООО «Передовые Технологии Производства») и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В ходе достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. определить место системы подбора персонала в кадровом менеджменте современной организации;
2. рассмотреть основы формирования системы подбора персонала на производственном предприятии;

3. провести анализ деятельности ООО «Передовые Технологии Производства» и его кадрового состава;

4. провести анализ системы подбора персонала предприятия и разработать рекомендации по её совершенствованию.

Проблема исследования заключается в пересмотре существующей традиционной системы подбора персонала, выявлении недостатков и разработке рекомендаций по её совершенствованию с целью формирования высококвалифицированного и конкурентоспособного коллектива.

Теоретической и методологической базой исследования являются работы ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам подбора и отбора персонала и опыту применения современных инструментов в процессе подбора и отбора персонала, включая монографии, статьи, аналитические обзоры.

Информационной базой исследования является: законодательные акты, нормативные документы, статистические сборники, локальные акты исследуемой организации и т.д.

Методы исследования: теоретический анализ литературных источников, анализ нормативно-правовых документов по подбору и отбору персонала, эмпирические методы (интервью), метод наблюдения, метод обобщения, метод обратной информации (количественный и качественный анализ).

Предложенные мероприятия помогут повысить производительность труда персонала организации, улучшить качество работы, повысить экономическую эффективность предприятия.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Место системы подбора персонала в кадровом менеджменте современной организации

Подбор персонала в организации является важнейшей составной частью системы управления персоналом. Технология подбора персонала – это важный инструмент в процессе управления персоналом. Эффективное управление персоналом предприятия так же технологично, как и производственный процесс, и требует постоянных вложений в развитие собственных технологий, в том числе в технологию подбора. Основная цель технологии подбора персонала – обеспечить человеческими ресурсами производственное предприятие. Хотя процесс подбора персонала имеет свои особенности, это все же не мешает HR-менеджерам и рекрутерам выделить основные этапы, которые необходимо соблюдать в большинстве случаев [47, с. 554].

Очень часто подбор кадров отождествляется с процессом отбора кадров, что, по мнению Кибанова А. Я. неправомерно.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности, и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [21, с. 76 – 77].

Рисунок 1 наглядно показывает различия этих понятий.

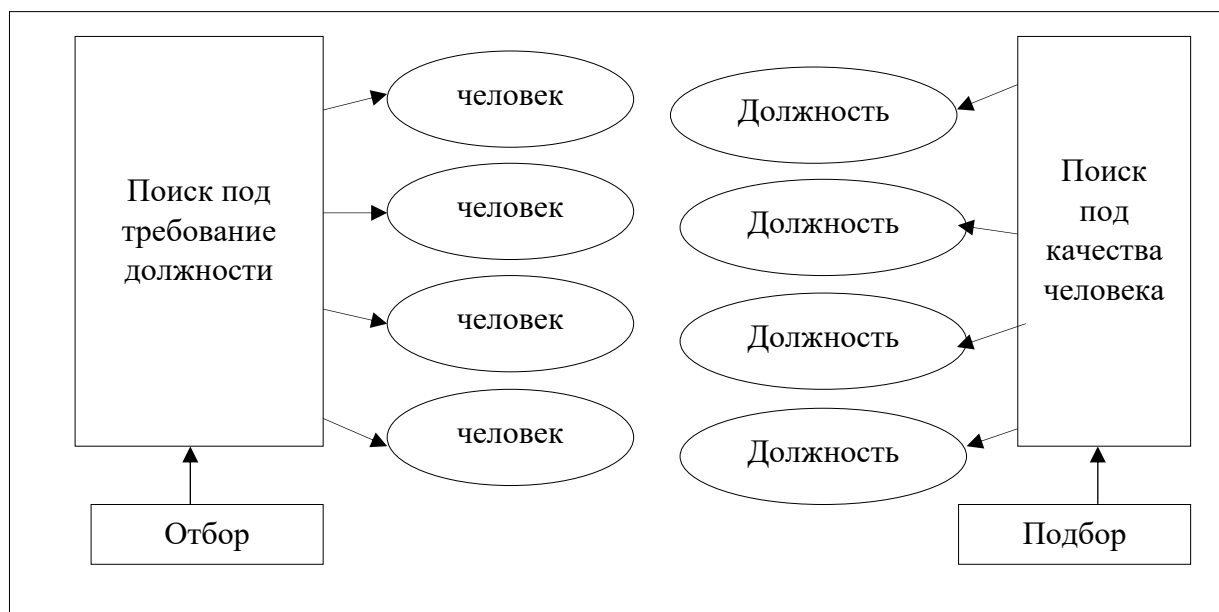


Рисунок 1 - Различие подбора и отбора персонала

Источник: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2021. — С. 75.

В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований общественного института, видов деятельности. При подборе осуществляется поиск, выявление требований различных должностей, деятельности по возможностям человека, его накопленный профессиональный опыт, стаж и способности. Подбор состоит в создании необходимого запаса кандидатов на все должности и специальности, по которым впоследствии организация произведет отбор наиболее подходящих для нее работников [21, с. 77].

В процессе отбора персонала решаются задачи комплектования персонала. Это процесс реализации и согласования интересов различных субъектов в многоступенчатом процессе выявления кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации и рабочего места.

Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «Отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же

сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места [29, с. 80].

В первую очередь рассмотрим, что касается определения самого понятия «подбор» или его уточнения.

К началу XXI века понятие «подбор персонала» прочно вошло в научный аппарат, хотя однозначного толкования данного термина в управлении еще не сложилось.

Шекшня С. В. считает, что подбор персонала – это привлечение сотрудников через систему объявлений, другими словами, их поиск на рынке труда с целью формирования предварительного набора кандидатов [46, с. 44].

Магура М. И. считает, что подбор персонала – это одна из ключевых функций управления, ведь эффективное использование любых видов ресурсов предприятия и его конечные экономические показатели, и конкурентоспособность зависят от лишь людей [41, с. 116].

Кибанов Л. Я. В своих работах он сформулировал определение подбора персонала, где данное мероприятие представляется составной частью процесса найма сотрудников, связанной с выявлением одного (или нескольких) кандидатов на свободное место из большего числа претендентов [20, с. 77].

Недостаток в данном определении нам видится в игнорировании фактора процесса конкретно поиска необходимых людей, претендующих на должность, а ведь этот процесс имеет решающее значение в организации практически всего управления персоналом.

В другом свете видит данную проблему Базаров Т. Ю. Им дано определение подбора персонала как системы определенных мероприятий, при помощи которой обеспечивается формирование кадров, в необходимом для предприятия на данный момент количестве и качестве [4, с. 56].

Обобщая приведенные определения, отметим, что все авторы рассматривают подбор персонала с помощью процессуального подхода,

акцентируя внимание на результате процесса – списка кандидатов для того, чтобы в дальнейшем отбирать из них наиболее подходящих работников.

Анализ понятий, представленных в исследованиях и специальной литературе, позволяет синтезировать частные характеристики в обобщающее определение, интегрирующее основной смысл и сущность понятия, и сделать инструментальное, рабочее определение. Подбор персонала – это важный и ответственный процесс, который играет ключевую роль в развитии и успехе любой организации. Качественный подбор специалистов помогает создать сильную и эффективную команду, способную достигать высоких результатов и стимулировать рост бизнеса [16, с. 154].

Функции и задачи подбора персонала в организации являются многообразными, взаимоувязанными и критически важными для устойчивого развития предприятия. Эффективный и профессионально организованный процесс подбора обеспечивает организацию кадрами, способными воплощать её стратегические цели и обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Главной задачей подбора является привлечение и последующий найм тех кандидатов, которые наилучшим образом соответствуют требованиям вакантных должностей и общей стратегии компании. Одной из основных функций подбора является определение потребностей в персонале. Этот процесс начинается с анализа текущей кадровой ситуации в организации, планирования и прогнозирования будущих потребностей в персонале исходя из стратегических целей предприятия и динамики рынка труда. Не менее важно уточнение требований к кандидатам, которые включают как профессиональные навыки и знания, так и личностные качества, соответствующие корпоративной культуре компании.

Следующим этапом является привлечение кандидатов – это достигается путем публикации вакансий на различных платформах, активного поиска подходящих специалистов в базах данных и социальных

сетях, проведения карьерных ярмарок и участия в профессиональных конференциях.

Также важной функцией подбора является управление процессом адаптации новых сотрудников. Эффективная адаптация позволяет новому сотруднику быстрее влиться в рабочий процесс, понять структурные и функциональные особенности компании, наладить профессиональные и межличностные связи в коллективе [18, с. 332].

Подбор персонала включает и задачу контроля и анализа эффективности процесса подбора. Регулярная оценка успешности найма осуществляется путем анализа показателей производительности новых сотрудников, уровня их удовлетворенности, а также мониторинга текучести кадров. Эти данные служат основой для корректировки стратегии подбора и повышения его качества в будущем.

Элементы системы подбора персонала включают в себя различные компоненты, которые обеспечивают эффективное нахождение и привлечение талантливых сотрудников для организации. Эти компоненты могут варьироваться в зависимости от специфики компании, но обычно включают следующие аспекты:

1. Анализ потребностей в персонале: этот этап включает оценку текущего и будущего спроса на рабочую силу. Проводится анализ внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на потребности компании, таких как расширение бизнеса, сезонные колебания или изменения в технологии [22, с. 48].

2. Описание вакансий и требований: создание подробных описаний вакансий, включающих обязанности, квалификации, опыт работы и личностные характеристики кандидатов, способных успешно выполнять данные функции. Это помогает сфокусировать процессы поиска и отбора на наиболее подходящих кандидатах.

3. Методы поиска кандидатов: использование различных каналов для поиска кандидатов, включая внутренние (перемещение и повышение

сотрудников) и внешние (рабочие сайты, социальные медиа, агентства по подбору персонала). Важно выбрать наиболее эффективные и современные методы для достижения наилучших результатов.

4. Отбор кандидатов: этот процесс включает проведение интервью, тестов, оценочных центров и других методов, направленных на проверку соответствия кандидатов требованиям вакансии. Особое внимание уделяется профессиональным и личностным качествам, а также культурной совместимости с компанией.

5. Оценка кандидатов: сравнение кандидатов по заранее определенным критериям, проведение тестирований, оценка профессиональных навыков и личностных качеств. Иногда используются специальные программы для автоматической оценки кандидатов по заданным параметрам, что ускоряет процесс и уменьшает человеческий фактор.

6. Интеграция нового сотрудника: включает проведение адаптационных мероприятий, направленных на быстрое вовлечение нового сотрудника в коллектив и обучение его основным задачам и процессам компании. Обычно это включает ознакомительные программы, наставничество и регулярные встречи с руководителем.

7. Использование технологий в подборе персонала: множество современных систем автоматизации и программного обеспечения помогают управлять процессом подбора, от размещения вакансий до отслеживания откликов и анализа данных о кандидатах. Это делает процессы более эффективными и упрощает работу HR-отдела [22, с. 48].

Эти элементы, работающие в совокупности, создают надежную и эффективную систему подбора персонала, которая способствует не только нахождению квалифицированных сотрудников, но и их успешной интеграции в коллектив, а также повышению общего уровня удовлетворенности и производительности труда в организации.

Система подбора персонала занимает ключевое место в кадровом менеджменте современной организации, играя важную роль в формировании

эффективных и компетентных рабочих команд. Это неотъемлемая часть более широкой системы управления человеческими ресурсами, которая включает в себя различные элементы, такие как планирование трудовых ресурсов, обучение и развитие сотрудников, управление производительностью, компенсацией и льготами, а также поддержание корпоративной культуры и мотивации.

Подбор персонала является продолжением кадровой политики и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, поэтому он должен быть тесно связан со всеми основными направлениями работы в этой сфере. Высокая эффективность и технология работы по поиску и отбору персонала на предприятие (в организации) должны обеспечиваться как правильными выбранными критериями и методами, так и хорошо отработанными процедурами, четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу кадровой службы в этой области. В приложение А представлено место системы подбора персонала в кадровом менеджменте организации и её взаимосвязь с другими элементами системы.

Взаимосвязь между системой подбора персонала и другими элементами кадрового менеджмента проявляется на всех этапах жизненного цикла сотрудника в компании. Например, процесс планирования трудовых ресурсов требует точной информации о потребностях в новых кадрах, что недостижимо без эффективной системы подбора. После принятия на работу нового сотрудника вступают в силу механизмы обучения и развития, поскольку необходимо гарантировать, что он не только обладает базовыми навыками и знаниями, но и может адаптироваться к специфике работы в данной организации [7, с. 41].

Управление производительностью сотрудников также тесно связано с качеством подбора персонала. Неправильно подобранный работник может не справляться с должностными обязанностями, что скажется на общей производительности команды. Кроме того, процессы оценки и мотивирования сотрудников зависят от исходного уровня компетентности и

потенциала, выявленных на этапе отбора. Поэтому система подбора персонала должна быть нацелена на нахождение не просто квалифицированных, но и потенциально развивающихся кадров, которые могут вырасти внутри компании.

Важно также учитывать взаимосвязь между подбором персонала и корпоративной культурой. Новые сотрудники не только должны соответствовать профессиональным требованиям, но и гармонично вписываться в существующую культуру компании. Это требует от системы подбора персонала особого внимания к личностным качествам кандидатов и их ценностным ориентирам [17, с. 55].

В связи с вышесказанным, следует отметить, что в современной практике управления персоналом выделяются два основных подхода к подбору и отбору персонала: «ориентация на кандидата» и «ориентация на вакансию».

«Ориентация на кандидата» предполагает организацию процесса подбора персонала с максимально развернутым составлением портрета кандидата, выявить его сильные стороны и зоны роста, оценить его ресурсный потенциал и ценность для компании. Важным аспектом в рамках данного подхода можно считать теорию о том, что кандидат может принести в организацию, чем он может быть полезен. Для кандидатов, представляющих потенциальную ценность организации, могут быть скорректированы должностные обязанности, расписание или предложена смежная должность.

Второй подход – «ориентация на вакансию». Подход заключается в предварительном описании требований к должности. Отбор заключается исключительно в соответствии с выдвинутыми требованиями и отклонений от требований быть не может. Результатом данного мероприятия является замещение вакансии кандидатом, который в большей степени соответствует обозначенным требованиям [39, с. 103].

Процесс подбора персонала рассматривается как составляющая общей кадровой политики организации, но в то же время, имеющий собственную структуру, функции, направления взаимодействия с внутренней и внешней средой. Такой подход определен в теории и практике управления как системный.

При рассмотрении системы подбора персонала в организации как части кадровой политики выделяются такие подходы как:

1) Подбор по принципу «соответствия корпоративной культуре». Большое внимание уделяется ценностям компании, благодаря которым кандидат может быстро адаптироваться в организационной среде.

2) Подбор по принципу «обновления». Используется в том случае, когда сложившаяся организационная структура и атмосфера в трудовом коллективе нуждается в развитии и кардинальных изменениях.

3) Подбор, ориентированный на стратегическое развитие. Предполагает наличие системы профессионального развития персонала, а также условий для долгосрочной карьеры в организации.

4) Подбор, нацеленный на решение тактических задач. Используется для закрытия постоянных и оперативных вакансий.

5) Подбор «подготовленных кандидатов». Подбор кандидатов, полностью соответствующих требованиям к выдвигаемой должности.

6) Подбор подготавливаемых специалистов. Подбираются кандидаты, обладающие потенциалом развития, но не имеющие сформированных навыков, умений и знаний для самостоятельной практической работы [5, с. 37].

Выбор того или иного подхода к организации системы подбора персонала организация определяется в соответствии с кадровой политикой, корпоративными ценностями в отношении персонала, а также особенностями стиля управления трудовым коллективом.

Эффективность подбора персонала во многом определяется выбранными методами по подбору и найму в организации. Для каждой

компании, в зависимости от специфики деятельности, применимы именно те методы, которые подходят в ее условиях. Поэтому трудно определить, какие из них являются новаторскими, а какие – устаревшими [39, с. 103].

Существует несколько методов подбора персонала. Вот некоторые из них (подробно представлены в приложениях Б и В):

1) Рекрутинг — это самый простой, дешевый и быстрый способ найти подходящие кадры. Он направлен на людей, которые не стремятся занять главенствующие должности в компании. Чтобы подобрать персонал по этому методу не нужно особых знаний и умений. В основном, те, кто используют данный метод, не сильно придают значение развитию персонала. Такой метод присущ многим малым предприятиям и начинающим фирмам [9, с. 45].

2) Хедхантинг или «охота за головами» (технология Executive Search) отличается от традиционных технологий поиска специалистов на рынке услуг по подбору персонала.

3) Executive Search, в отличие от рекрутинга, представляет активный поиск кандидатов, даже если они на данный момент не заняты поиском работы, поэтому интерес со стороны компаний к поиску специалистов высокого уровня по технологии Executive Search возрастает.

4) Preliminaring (прелиминаринг) - привлечение к работе молодых перспективных специалистов (выпускников вузов и студентов) посредством стажировки и производственной практики, которые в будущем станут залогом успеха организации [9, с. 47]

В целом можно отметить пять главных направлений к выбору современных подходов подбора персонала:

1. Процедуры подбора персонала следует рассматривать совместно с общей системой менеджмента организации и ее кадровой политикой. При разработке руководства по поиску и найму новых сотрудников необходимо учитывать цели организации, установленные методы управления и доступные ресурсы.

2. Поиск и подбор персонала требует всеохватывающего подхода.

3. Требуется четкая регламентация процесса отбора (инструкции, положения и т. д.).

4. Главные этапы процесса набора и применяемые методы являются зависимыми от того, хочет ли организация получать кандидатов на вакансии из внешних или внутренних источников. Эту дилемму следует решать на шаге планирования процесса отбора, после определения количественной и качественной потребности в кадрах.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и др.), на основе которых организация будет отбирать персонал, должен определяться аспектами, продиктованными требованиями положения и миссией организации. Аспекты нужно проверить на надежность, полноту, необходимость и достаточность [7, с. 42].

Сегодня компании чаще используют более усовершенствованные инновационные методы. Многие работодатели считают, что людям творческих профессий и работающих в сфере «человек-человек», видео-резюме может помочь выделиться из множества кандидатов. Цель создания видео резюме – привлечь внимание работодателя своей креативностью и неординарностью. Еще один новый метод - стресс-интервью. Ещё его иногда называют шоковым, что в большей степени отражает сущность подхода.

Цель стрессового интервью – определить стрессоустойчивость кандидата. Соответственно необходимость его использования может быть оправдана при подборе работников на определенные вакансии: кассиры, операционисты в банках, пожарные, сотрудники милиции, и даже специалисты по персоналу [9, с. 45].

Процедура подбора на основе соционики является еще одним инновационным методом. Существует несколько способов типирования людей: тестирование по различным тестам, интервьюирование, наблюдение за поведением. Есть вариант тестирования, при котором по тексту или

рассказу типизируемого на основе употребленных слов, фраз, почерка и сюжетной линии делается заключение о том или ином социотипе.

Графология - еще один инновационный метод, но эффективность выводов на основе графологии до сих пор является спорным вопросом. Нет исследования с уверенностью и на 100 % доказывающих связь почерка человека с чертами его личности, хотя определенная связь, конечно, имеет место быть. В нашей стране графология распространена слабо, может быть, из-за трудности интерпретации результатов, а может быть, из-за отсутствия специальных обучающих программ [9, с. 45].

Таким образом, система подбора персонала занимает ведущее место в кадровом менеджменте организации и играет важную роль в формировании эффективных рабочих команд в организации. Она включает в себя создание и публикацию вакансий, поиск кандидатов, проведение собеседований и оценку их соответствия. Успешный подбор позволяет организации найти квалифицированных сотрудников, принести вклад в достижение стратегических целей и гармонично вписаться в корпоративную культуру. Взаимодействие с другими элементами управления человеческими ресурсами, такими как обучение, развитие, управление производительностью и мотивацией, является неотъемлемой частью процесса подбора персонала.

1.2 Формирование системы подбора персонала на производственном предприятии

Производственные предприятия занимают ключевую позицию в экономике страны и обеспечении общества необходимыми товарами. Они характеризуются сложностью процессов, высокой степенью механизации и автоматизации, а также строгими требованиями к соблюдению стандартов качества и безопасности. Специфика их деятельности включает в себя управление цепочками поставок, контроль производственных операций,

техническое обслуживание оборудования и управление трудовыми ресурсами.

Одним из критических аспектов для успешного функционирования производственного предприятия является эффективная система подбора персонала. Эта система должна учитывать несколько важных факторов.

Во-первых, для производственных предприятий особенно важно подбирать кадры, обладающих специализированными навыками и опытом. Высококвалифицированные специалисты, способные оперировать с современными технологиями и оборудованием, становятся неотъемлемой частью успешного бизнеса. Таким образом, система подбора должна быть ориентирована на выявление и отбор кандидатов с соответствующими профессиональными компетенциями [8, с. 60].

Во-вторых, роль системы внутреннего обучения и переподготовки также нельзя переоценить. Технологии и методы производства постоянно развиваются, и для поддержания конкурентоспособности необходимо, чтобы сотрудники предприятия имели возможность повышать свой уровень знаний и умений. Соответственно, эффективная система подбора должна интегрировать элементы карьерного роста и профессионального развития. Правильный подбор персонала в производственных предприятиях помогает экономить временные, финансовые и человеческие ресурсы организации, а вот ошибка может быть чревата серьезными последствиями [12, с. 23].

Подбор персонала как реализуемый бизнес-процесс состоит из совокупности целей, задач и методов, комплексный набор которых не зависит от требований к числу новых специалистов, необходимых предприятию. Основная цель системы, направленной на подбор персонала производственного предприятия, состоит в оценке и отборе наиболее квалифицированного специалиста, который бы обладал всеми необходимыми личностными и профессиональными качествами, наиболее подходящими для актуальной на данный момент вакансии [26, с. 308].

На подбор персонала в производственных организациях влияют внешние и внутренние факторы.

Выделяются следующие внутренние факторы, влияющие на подбор персонала на предприятии (рисунок 2).

1. Организационная структура компании и ее размер в целом. Так, при расширении бизнеса планирование кадрового состава и найма, в частности, является необходимым и обязательным условием. Наличие эффективной организационной структуры способствует увеличению скорости принятия решений по подбору.

2. Вся кадровая политика, а также политика, направленная на реализацию подбора персонала. Документально подтвержденное определение цели и программы подбора персонала, также как наличие эффективных внутренних или внешних источников по найму, являются важными факторами, которые оказывают непосредственное влияние на процесс в области подбора кадров [11, с. 268].



Рисунок 2 – Внутренние факторы, влияющие на подбор персонала в компании

Источник: Винтер, Н. М. Актуальные проблемы и тренды подбора персонала в организации / Н. М. Винтер // Russian Economic Bulletin. – 2022. – Т. 5, № 5. – С. 268.

3. HR-бренд. Сильный имидж организации на рынке работодателей способен привлечь к сотрудничеству лучших специалистов необходимой должности.

4. Образ работы. Организация рабочего пространства, наличие конкурентной системы вознаграждения, развитая внутренняя культура и возможности карьерного развития являются преимуществом для привлечения квалифицированных соискателей [11, с. 268].

Внешние факторы, которые не могут быть подконтрольны самой организации, но оказывающие прямое или косвенное влияние на функционирование системы подбора персонала в производственных предприятиях (рисунок 3):

– рынок труда, который осуществляет контроль спроса и предложения на трудовые ресурсы;



Рисунок 3 – Внешние факторы, влияющие на подбор персонала в компании

Источник: Винтер, Н. М. Актуальные проблемы и тренды подбора персонала в организации / Н. М. Винтер // Russian Economic Bulletin. – 2022. – № 5. – С. 269.

– реальный уровень безработицы, который влияет на сложность реализации подбора персонала, т.е. чем выше уровень безработицы, тем

проще закрыть вакантную должность и осуществлять подбор в целом [11, с. 269];

- конкурентная база, способствующая развитию антимонопольных структур, которая открывает возможности получения лучшего предложения по трудоустройству для соискателей;

- демографические факторы, характеризующие потенциальных сотрудников по количеству на рынке труда, возрасту, уровню профессиональных компетенций, полу, экономическому статусу и т.д.;

- законодательство в области трудовых отношений, отражающее социально-политическую среду на рынке и регулирующее трудовые отношения между работодателем и наёмным сотрудником [11, с. 269].

Стандартные этапы работы в подборе персонала производственных предприятий приведены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Этапы подбора персонала производственных предприятий

Источник: Блатова, Т. А. Подбор персонала: основные этапы и современные тенденции / Т. А. Блатова, В. В. Макаров, А. В. Федоров // Труды ЦНИИС. Санкт-Петербургский филиал. – 2022. – № 13. – С. 41.

Подбор состоит в создании нужного списка кандидатов на все должности с требуемыми квалификациями, из которого организация в дальнейшем отберет более подходящих ей сотрудников.

На первом этапе руководство (отдел кадров) оценивает доступные ресурсы, подсчитывает, сколько человек будет необходимо для выполнения каждой операции для достижения заданной цели, и анализирует, как квалифицированно они ее будут выполнять.

Второй этап заключается в прогнозировании количества ресурсов, которые нужны будут, чтобы достичь цели организации.

Третий этап – это формирование свода требований к персоналу, который включает определенные подробные меры по привлечению, отбору, найму, обучению и развитию рабочей силы, необходимой для достижения цели компании [7, с. 41].

Последний этап – это решение о приеме персонала. Решение о приеме на работу, о зачислении кандидата на работу – важный момент, кульминация процесса отбора. Он должен быть в наибольшей степени беспристрастным и необходимо делать все, чтоб прийти к правильному решению. Принять такое решение позволяет анализ работы и продуманная система оценки деловых и собственных качеств кандидата. Поиск и отбор компетентных сотрудников нельзя рассматривать как четко разработанный и стандартный алгоритм, подходящий для подбора кандидатов различных категорий персонала

В результате собеседования необходимо выяснить: насколько потенциальный сотрудник ответственен, активен, работоспособен, склонен к самостоятельности, обладает организаторскими качествами и прочими достоинствами [7, с. 42].

Процесс подбора персонала на производственных предприятиях осуществляется специалистами по кадровым вопросам. Они занимаются оценкой кандидатов на соответствие требованиям вакансии, проведением собеседований, проверкой рекомендаций, а также контролем за выполнением всех необходимых процедур по приему на работу. Учитывая специфику

производственной деятельности, в отборе кандидатов учитывается их профессиональное образование, опыт работы, навыки и умения. Регулирование процесса подбора персонала на производственных предприятиях осуществляется в соответствии с трудовым законодательством и внутренними положениями предприятия [19, с.145].

Критерии подбора кадров должны зависеть от специфики деятельности, должностных обязанностей и от ситуации на рынке труда. Следует учитывать, что технологии не стоят на месте. Если раньше к работникам производственных предприятий предъявляли только базовые требования, которых было достаточно для выполнения должностных обязанностей, то теперь перечень придется значительно расширить, чтобы не отставать от конкурентов и с учётом развития цифровых технологий. Рассмотрим основные требования к критериям отбора, которые необходимо учитывать и для подбора персонала в производственных организациях:

- валидность. Критерии отбора соответствуют содержанию работы и требованиям к вакантной должности;

- полнота. Полноте критериев, которые используются при отборе, должны учитывать характеристики, которые важны для качественной работы на вакантной должности. Неполнота критериев приводит к тому, что кандидаты, которых отобрали, не смогут удовлетворить все важные рабочие моменты;

- надежность. На основании этого критерия обеспечивается точность и устойчивость результата, так как они не должны быть случайными;

- необходимость и достаточность. Процесс поиска сотрудников из числа кандидатов нужно сокращать, а число критериев, которые используют в процессе отбора увеличивать [20].

Как правило, со стороны организации к кандидатам предъявляются требования со следующими критериями:

– пол и возраст. На каждую должность требуется сотрудник определенного возраста и пола, так как, к примеру должность, которая связана с тяжелыми физическими нагрузками, не всегда подходит женскому полу и пожилым сотрудникам;

– демографические критерии. Важно бывает место жительства, семейное положение и наличие детей у кандидата;

– образование;

– специальные навыки;

– опыт, стаж работы в должности, на которую претендует кандидат;

– состояние здоровья, отсутствие психических отклонений;

– психологический – это критерий выявляет насколько конфликтный человек, его уровень интеллекта, его качества в роли лидера;

– деловые критерии и др. [20]

Следует сказать, что многие крупные производственные предприятия, такие как ПАО «Газпром», ПАО «Луойл» в России стараются перенять и внедрить методы, инструменты, технологии подбора персонала, которые активно используют в различных зарубежных компаниях. Однако не стоит забывать, что стратегия подбора персонала должна выбираться в соответствии с культурными особенностями государства, менталитетом сотрудников, спецификой организации и сферой деятельности, поскольку не всегда стратегия, которая дает положительный результат в зарубежных компаниях, поможет справиться с проблемами, существующими в отечественных компаниях. Важно понимать, что выстраивание эффективного процесса подбора — это очень долгий и трудоемкий процесс, требующий создания эффективной поэтапной и структурированной системы, которая повлечет за собой затраты не только материальные, но и человеческие [23, с. 59].

Изучение зарубежного и отечественного опыта подбора персонала в производственных предприятиях показало, что методы и инструменты подбора персонала во всех странах разные, однако имеют и схожие моменты. Обобщим представленный материал в таблице 1 [23, с. 58].

Таблица 1 – Сравнительный анализ систем подбора персонала

Модель системы подбора персонала	Общие черты	Особенности
Западная	<ul style="list-style-type: none"> – использование при отборе кандидатов; – применение современных технологий при отборе кандидатов; 	<ul style="list-style-type: none"> – детальное изучение кандидата: его компетенций, умений, личных качеств и заслуг; – серьезная процедура отбора; – продолжительный испытательный срок, длится не менее 6 месяцев; – прохождение длительного испытательного срока не гарантирует официального
Восточная	<ul style="list-style-type: none"> – четкая регламентация процесса подбора; – оценка навыков; – детальный анализ резюме кандидата 	<ul style="list-style-type: none"> – нанимают персонал, а затем решает, где работа данного сотрудника будет эффективнее; – каждый сотрудник в организации оценивается по тому, какой вклад он привнес в коллективную работу и производительность компании; – компании привлекает лучших работников после выпуска из учебного заведения.
Российская		<ul style="list-style-type: none"> – активное использование различных интернет-платформ для поиска работников; – собеседование имеют традиционную форму проведения.

Источник: Коркина, Т. А. Зарубежный и отечественный опыт подбора персонала / Т. А. Коркина, Е. Н. Зотова // Общество, экономика, управление. – 2021. – №4. – С. 59.

Стоит выделить два основных вида подбора персонала: внутренний и внешний. Внутренний подбор персонала представляет собой поиск кандидатов среди уже имеющих в штате специалистов. Таким образом, какого-то сотрудника могут повысить в должности. Ко внутренним источникам пополнения вакантных должностей относят людей, которые уже работают в данной организации, то есть карьерный рост для сотрудников [28, с. 11].

Приведем пример системы подбора иностранных государств.

Например, передовой опыт зарубежных стран, например, японский, показывает, что в фирмах сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных должностей и только в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Как правило, такая практика на производственных предприятиях увеличивает мотивацию сотрудников, укрепляет дружественную атмосферу и дает сотрудникам стимул для качественного выполнения своей работы [45, с. 367].

Японский подход с отбором через конкурс является одним из методов набора персонала через внутренние источники. Такой метод активно практикует в государственной и муниципальной службе нашей страны и в таких крупных предприятиях, как ПАО «Газпром» (г. Санкт-Петербург), ПАО «Лукойл» (г. Москва) и др. Сущностью данного метода является то, что, кадровая служба организации рассылает информацию о том, что появились вакантные должности и предлагает принять участие или предложить своим друзьям и знакомым [45, с. 367].

Подбор персонала на производственных предприятиях в России требует особого подхода, учитывающего специфику данной отрасли, масштабы производства, а также требования к квалификации и профессиональным навыкам сотрудников.

Рассмотрим основные методы, используемые для целенаправленного и эффективного поиска кадров, а также приведем конкретные примеры их практического применения.

1. Классические методы подбора персонала: объявления и публикации в СМИ: Один из наиболее распространенных методов – размещение объявлений о вакансиях в печатных и интернет-изданиях. Например, крупный металлургический завод ПАО «Северсталь» (г. Череповец) регулярно публикует вакансии на интернет ресурсах и в местных газетах, чтобы привлечь квалифицированных специалистов.

Агентства по подбору персонала: использование услуг специализированных кадровых агентств, позволяет предприятиям экономить

время и ресурсы на поиск квалифицированных работников. Агентства проводят предварительные проверки и собеседования, направляя на предприятие только соответствующих кандидатов. Например, ПАО «Ростсельмаш» (г. Ростов-на-Дону) активно сотрудничает с кадровыми агентствами для привлечения инженеров и других технических специалистов [39, с. 105].

2. Внутренние методы подбора: ротация и продвижение внутри компании: Многие производственные компании предпочитают продвигать сотрудников изнутри, предоставляя возможности карьерного роста. В компании в ПАО «КамАЗ» (г. Набережные Челны) действует программа ротации, позволяющая выявлять и развивать таланты внутри организации. Сотрудники, прошедшие стажировку и обучение на различных должностях, впоследствии занимают ключевые позиции в компании.

Программа стажировок и практик: в рамках подготовки молодых специалистов многие предприятия организуют стажировки для студентов профильных вузов. Автозавод «ГАЗ» (г. Нижний Новгород) сотрудничает с Нижегородским государственным техническим университетом, проводя ежегодные стажировки и практики для студентов, многие из которых после завершения обучения трудоустраиваются на предприятие [39, с. 105].

3. Современные методы подбора персонала: использование социальных сетей и профессиональных платформ: социальные сети, такие как LinkedIn и специализированные платформы, такие как HeadHunter, позволяют компаниям обращаться напрямую к целевой аудитории. Например, «Сибур» активно ведет страницы в социальных сетях, где публикует актуальные вакансии и привлекает внимание потенциальных сотрудников.

Referrals (система рекомендаций): внедрение системы рекомендаций, когда сотрудники могут рекомендовать знакомых на открытые позиции, является эффективным инструментом подбора персонала. Например, предприятие ПАО «Лукойл» (г. Москва) успешно использует данную методику, предоставляя бонусы сотрудникам за успешные рекомендации, что

способствует привлечению надежных и квалифицированных кадров [39, с. 105].

4. Технологические методы: использование специализированных программных решений: внедрение современных программных решений, таких как системы управления талантами (Talent Management Systems), помогает автоматизировать процесс подбора кадров. На предприятии ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (г. Липецк) используется система SAP Success Factors, которая позволяет осуществлять подбор, оценку и развитие персонала с высокой степенью эффективности.

Еще одним методом привлечения персонала через внутренние источники является совмещение профессий, что характерно для российских производственных предприятий. Сущностью данного метода является то, что сотрудникам предлагают выполнять несколько должностных регламентов, если объем работы не является слишком большим и утруждающим для людей. Как правило, данный метод широко применяется, если один из сотрудников на больничном или в отпуске. Но организации сами выбирают доплачивать за совмещение профессий или при приеме на работу предупредить сотрудника, что он будет является взаимозаменяемым для другого работника в различных случаях. Данный метод в России является достаточно распространенным, применяется на заводе ПАО «ГМК «Норильский никель» (г. Москва). Так, мастер одного производственного участка одновременно выполняет обязанности другого мастера [39, с. 105].

Последним и наиболее распространенным методом как в России, так и за рубежом является ротация кадров. Сущностью данного метода является то, что специалисты перемещаются с одной должности на другую в пределах одной организации. В основном данный метод применяется для руководящего состава для того, чтобы руководство предприятия имело понятие о том, как работают другие подразделения, и тем самым приобретали новые навыки и знания, чтобы в любой момент смогли заменить руководителей отделов. Данный метод представляет собой повышение в

должности с расширением полномочий и круга обязанностей. Стоит отметить, что ротация весьма популярна при кадровых сокращениях и оптимизации штата сотрудников [45, с. 367].

В процессе формирования системы подбора персонала на производственных предприятиях и организациях, руководство сталкивается со следующими основными проблемами:

- неэффективный внутренний и внешний подбор кадров на вакантные должности;
- традиционные методы подбора персонала не всегда эффективны;
- существуют сложности с массовым отбором кадров [27, с. 166].

Кроме этого, существуют и другие проблемы:

- трудности при составлении бюджета;
- рутинные операции по сбору, обработке большого количества резюме соискателей, по переписке и согласованию;
- большое количество времени на обработку данных и др. [27, с. 166]

Таким образом, эффективная система подбора персонала необходима для успешной работы производственного предприятия, учитывая внутренние и внешние факторы, включая организационную структуру, кадровую политику, hr-бренд и образ работы, а также рынок труда, уровень безработицы, конкурентную базу и демографические факторы. При подборе персонала на производственных предприятиях важно использовать как внутренние, так и внешние источники.

В зарубежных компаниях часто сначала проводят внутренний конкурс, а затем приглашают специалистов извне. Подбор персонала на производственных предприятиях в России требует учета специфики отрасли и масштабов производства. Для эффективного поиска кадров используются разнообразные методы, включая классические подходы.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА»)

2.1 Основная характеристика деятельности и кадрового состава предприятия

ООО «Передовые Технологии Производства» (далее ООО «ПТП»), выпускает одежду под брендом FutbiTex. Это российский производитель текстиля и промо-одежды. Специализирующийся на пошиве футболок, поло, свитшотов и толстовок, для последующего нанесения сублимацией, шелкографией, прямой печатью или и реализации их крупным оптом.

Основной вид деятельности – производство прочей одежды и аксессуаров одежды. Учредитель и генеральный директор – Суркин Дмитрий Геннадьевич.

ООО «ПТП» появился на рынке в 2014 году, начав с разработки и пошива футболок под сублимационную печать. Территориально организация имеет три собственные производственные площадки: город Пенза, город Сердобск и посёлок Колышлей Пензенской области. Уже в год у компании открылись представительства в разных городах России, а также в Беларуси и Казахстане. ООО «Futbitex» – общество с ограниченной ответственностью, зарегистрированное 22 января 2018 года.

В ООО «Передовые Технологии Производства» все процессы управления обеспечивают единство действий и целенаправленность работы коллективов основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений. В этой организации линейно-функциональная организационная структура, тем не менее, в организации приветствуются прямые обращения к вышестоящим должностным лицам.

Схематичное изображение организационной структуры ООО «Передовые Технологии Производства» представлено в [приложении Г](#). Как видно из

структуры, ООО «Передовые Технологии Производства» имеет обширный штат управленцев, которые руководят основными подразделениями и отделами компании. Общее руководство деятельностью ООО «Передовые Технологии Производства» осуществляет соучредитель и генеральный директор Суркин Дмитрий Геннадьевич, который действует в соответствии с Уставом организации [43].

Генеральный директор распоряжается средствами организации в пределах предоставленных ему прав, издает приказы и указания, а также определяет стратегическое планирование и руководит операционной деятельностью организации «Передовые Технологии Производства».

Рассматривая систему управления компанией ООО «Передовые Технологии Производства» необходимо отметить, что компания действует в соответствии с Уставом №1, принятым от 05.10.2022 г. [43]. В нем указаны основные положения о деятельности компании, цель ее создания, юридический адрес, величина уставного капитала, права и обязанности участников ООО, порядок распределения прибыли между ними, процедура выхода из ООО и другое.

Также в рамках анализа был рассмотрен такой локальный документ, как правила трудового порядка. Правила трудового порядка устанавливают основные требования и нормы поведения сотрудников предприятия, целью является обеспечение трудовой дисциплины. Работники имеют право на оплату труда, защиту своих интересов и обязаны нести ответственность за нарушения. Правила вступают в силу после утверждения руководителем, изменения должны согласовываться [32].

На основе анализа штатного расписания выяснилось, что на 01.01.2024 год в организации работает 143 человека, структура персонала и его изменение представлено в таблице 2 [48].

Из таблицы 2 видно, что за три года общее число сотрудников увеличилось с 116 до 143 человек, что свидетельствует о стабильном росте компании и её ресурсной базы.

Таблица 2 – Структура персонала по категориям ООО «Передовые Технологии Производства»

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	в %	чел	в %	чел.	в %
Руководители функциональных подразделений	10	8,62	12	9,52	13	9,09
Специалисты	23	19,83	30	23,81	35	24,48
Рабочие	83	71,55	84	66,67	95	66,43
Итого:	116	100	126	100	143	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Передовые Технологии Производства»

Доля руководителей и специалистов также увеличивается, указывая на постепенное усиление управленческих и специализированных функций, что способствует улучшению общей производительности труда и эффективности всей организации. В структуре персонала преобладают рабочие, это связано с тем, что организация занимается швейным производством, имеется свой цех. Основной акцент направлен на создание одежды высокого качества, что требует значительного количества квалифицированных работников в области швейного дела, то есть рабочих специальностей.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по возрастному составу (таблица 3).

Таблица 3 – Структура персонала по возрасту «Передовые Технологии Производства»

Возраст сотрудников	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	в %	чел	в %	чел.	в %
18- 25 лет	15	12,93	20	15,87	26	18,18
26 - 35 лет	35	30,17	37	29,37	40	27,97
36- 45 лет	40	34,48	42	33,33	44	30,77
46 -55 лет	26	22,41	27	21,43	33	23,08
Итого:	116	100	126	100	143	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Передовые Технологии Производства»

Из представленных данных в таблице 3 видно, что со временем состав сотрудников компании стал меняться. На протяжении трех лет процентное соотношение сотрудников в различных возрастных категориях также менялось. Важно отметить, что наибольший прирост наблюдается среди сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет, что может быть связано с притоком молодых специалистов, их высокой мотивацией и потенциалом для развития. Также интересно отметить, что в возрастной категории 26-35 лет наблюдается относительная стабильность в количестве сотрудников на протяжении всех трех лет. Возможно, эта возрастная группа имеет определенные преимущества и ценится компанией за свою профессиональную компетенцию и опыт. Средний возраст сотрудников составляет 36 – 45 лет.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по половому признаку, анализ представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Структура кадров ООО «Передовые Технологии Производства» по половому признаку

Пол сотрудников	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	в %	чел.	чел.	в %	чел.
Мужчины	31	26,72	36	28,57	48	33,57
Женщины	85	73,28	90	71,43	95	66,43
Итого:	116	100,00	126	100,00	143	100,00

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Передовые Технологии Производства»

Из данных таблицы 4, можно увидеть, что на предприятии большую часть всех работников составляют женщины. Такая ситуация связана непосредственно с деятельностью организации – швейным производством. В швейной индустрии часто требуется тонкая моторика рук, внимательность к деталям и терпеливость – качества, которые, по стереотипам, чаще всего приписывают женщинам. Это может быть одной из причин, почему женщины составляют большую часть персонала.

Далее рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по стажу работы, анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Структура кадров ООО «Передовые Технологии Производства» по стажу работы

Стаж работы	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	в %	чел	в %	чел	в %
До 5 лет	35	30,17	33	26,19	30	20,98
6 – 10 лет	44	37,93	45	35,71	47	32,87
11 – 15 лет	24	20,69	30	23,81	32	22,38
16 – 20 лет	13	11,21	18	14,29	34	23,78
Итого:	116	100,00	126	100,00	143	100,00

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Передовые Технологии Производства»

Согласно таблице 5 за период с 2021 по 2023 год наблюдается постепенное увеличение численности сотрудников в компании в зависимости от их стажа работы. В 2021 году в компании работало 35 человек со стажем до 5 лет, что составляло 30,17% от общего числа работников, которое достигало 116 человек.

Количество сотрудников со стажем до 5 лет в 2022 году снизилось до 33 человек (26,19%) при общественном росте численности до 126 человек. В 2023 году их численность снизилась до 30 человек, а процент составил 20,98% от общего числа в 143 человека.

Количество работников со стажем от 6 до 10 лет в 2021 году составляло 44 человека, что равнялось 37,93% от общего числа. В 2022 году этот показатель увеличился до 45 человек (35,71%), а в 2023 году далее возрос до 47 человек, составляя 32,87% от общего числа сотрудников.

Сотрудники со стажем от 11 до 15 лет демонстрируют стабильный рост от 24 человек (20,69%) в 2021 году до 30 человек (23,81%) в 2022 году и достигая 32 человек (22,38%) в 2023 году.

Категория сотрудников с наибольшим стажем, от 16 до 20 лет, показала наиболее существенный прирост: от 13 человек (11,21%) в 2021 году их

количество увеличилось до 18 человек (14,29%) в 2022 году и достигло 34 человека (23,78%) в 2023 году.

Необходимо изучить и качественный состав работников, который характеризуется образовательным и профессионально-квалификационным уровнями. Структура персонала по уровню образования ООО «Передовые Технологии Производства», представлена в таблица 6.

Таблица 6 – Структура персонала по уровню образования ООО «Передовые Технологии Производства»

Образование сотрудников	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
высшее образование	34	29,31	35	27,78	36	25,17
среднее специальное	70	60,34	80	63,49	90	62,94
неполное высшее	12	10,34	11	8,73	17	11,89
Итого:	116	100,00	126	100,00	143	100,00

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Передовые Технологии Производства»

За последние три года динамика образования сотрудников компании отражает стремление к профессиональному росту и улучшению квалификации. В 2021 году среди сотрудников с высшим образованием насчитывалось 34 человека, что составляло 29,31% от общего числа работников. В 2022 году их количество выросло до 35 человек, хотя процентное соотношение немного снизилось до 27,78%. В 2023 году число сотрудников с высшим образованием увеличилось до 36, что составило 25,17%. Число сотрудников со средним специальным образованием также продемонстрировало значительный рост. Интересен также рост числа сотрудников с неполным высшим образованием. В 2021 году их было 12 человек, что составляло 10,34%. В 2022 году их число сократилось до 11, а процентное соотношение упало до 8,73%. Однако в 2023 году этот показатель вновь вырос, достигнув 17 человек, что составило 11,89%. В итоге можно сказать, что в организации больше сотрудников со среднее – специальным образованием.

Проведем анализ движения и постоянства кадров, который представлен в таблица 7.

Таблица 7 – Анализ движения рабочей силы ООО «Передовые Технологии Производства»

№ п/п	Период /Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	Среднесписочная численность персонала, чел.	116	126	143
2	Принято, чел.	15	20	25
3	Выбыло, чел. в т. ч. по:	19	20	18
3.1	Собственному желанию	10	9	8
4.1	Коэффициент по приему кадров, %	12,93	15,87	17,48
4.2	Коэффициент по выбытию кадров, %	16,38	15,87	12,59
4.3	Коэффициент текучести кадров, %	8,62	7,14	5,59

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Передовые Технологии Производства»

Из таблицы 7 выяснилось, что в течение периода с 2021 по 2023 годы произошло значительное изменение в среднесписочной численности персонала. В 2021 году она составляла 116 человек, в 2022 году увеличилась до 126 человек, а к 2023 году достигла 143 человек. Динамика набора и выбытия сотрудников также показывает тенденцию к росту.

В 2021 году было принято 15 человек, в 2022 году - 20 человек, а в 2023 году количество новых сотрудников увеличилось до 25 человек. С другой стороны, по показателю выбытия, в 2021 году компанию покинули 19 сотрудников, в 2022 году - 20 сотрудников, и в 2023 году это число снизилось до 18 сотрудников.

Рассмотрим показатели коэффициентов. Коэффициент по приему кадров в процентах вырос с 12,93% в 2021 году до 15,87% в 2022 году и составил 17,48% в 2023 году. Коэффициент по выбытию кадров изменился следующим образом: 16,38% в 2021 году, 15,87% в 2022 году и 12,59% в 2023 году. Наконец, коэффициент текучести кадров показывал положительную тенденцию к снижению: с 8,62% в 2021 году, 7,14% в 2022 году и до 5,59% в 2023 году. Эти данные демонстрируют стремление компании к увеличению

штата и снижению текучести кадров, создавая стабильную и эффективную рабочую среду.

Таким образом, ООО «ПТП» выпускает одежду под брендом FutbiTex. Это российский производитель текстиля, промо-одежды. Анализ штатного расписания показал, что на 01.01.2024 года в организации работает 143 человека. За три года общее число сотрудников выросло с 116 до 143 человек. В основном, работники представлены рабочими, так как предприятие занимается швейным производством.

По половому признаку, женщины составляют большую часть персонала из-за требований деятельности. По стажу работы, наблюдается постепенное увеличение численности работников. По уровню образования, преобладает количество сотрудников со средним специальным образованием. Коэффициенты по приему и выбытию кадров также показывают положительную динамику: коэффициент приема вырос с 12,93% до 17,48%, а коэффициент выбытия снизился с 16,38% до 12,59%. Коэффициент текучести кадров уменьшился с 8,62% до 5,59%, что свидетельствует о стремлении компании к увеличению штата и снижению текучести кадров.

2.2 Анализ системы подбора персонала предприятия и разработка рекомендаций по её совершенствованию

Подбор персонала в организации не регламентируется специальными документами, а опирается в основном на положение о кадровой политики. Изучение действующей системы подбора предприятия ООО «Передовые Технологии Производства», проводилось на основе анализа локальных документов предприятия и интервью с помощником по кадровым вопросам, начальником отдела персонала и коммерческим директором. Полный перечень вопросов, используемых в интервью, представлен в приложении Д.

На вопрос, сколько этапов предусматривает процесс подбора персонала в организации, сотрудник отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» ответил:

«Процесс подбора персонала в организации осуществляется в пять этапов. На первом этапе руководитель подразделения подает заявку на поиск персонала, в заявке имеется профиль кандидата. На втором этапе публикуется объявления о приеме сотрудников посредством интернет-ресурсов. Третий этап отбор резюме и направление их руководителю подразделения. На четвертом этапе кандидаты проходят собеседование с помощников по кадровым вопросам, где с ними проводят предварительную беседу. При этом выясняется образование претендента, стаж работы, личные и профессиональные качества. Заполняется анкета претендента. Если нужно проводится собеседование с руководителем подразделения. Окончательный этап: выбор работника и прием его на работу».

На вопрос, какие источники привлечения персонала используются в организации, сотрудником отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» был дан следующий ответ:

«В организации чаще всего используются внешние источники поиска персонала – это интернет. Это такие сайты как <https://penza.hh.ru/>; Superjob.ru. Для производственного персонала – Авито. Иногда даются обращения в центры занятости населения, организация сотрудничает с пензенскими вузами».

Начальник отдела персонала и коммерческий директор ООО «Передовые Технологии Производства» на данный вопрос, дали такой ответ:

«Помимо внешних источников поиска сотрудников, осуществляется внутренний подбор кадров, то есть используется ротация кадрового состава, а также сотрудники организации, могут порекомендовать своих знакомых».

Анализ данных ответов, говорит о том, что в ООО «Передовые Технологии Производства» развиты, как внешние, так и внутренние

источники привлечения персонала. Далее был задан такой вопрос: «Какие методы подбора персонала используется в организации?» отрудинком отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» был дан следующий ответ:

«В организации используются такие методы подбора персонала как: анализ резюме кандидатов, анкетирование и отбор по компетенциям на основе собеседования».

Начальник отдела персонала ООО «Передовые Технологии Производства» также дал ответ на данный вопрос:

«Мы применяем разнообразные и современные методы подбора персонала, направленные на обеспечение наилучшей совместимости кандидатов с задачами и культурой нашей компании. Прежде всего, мы используем традиционные методы, такие как публикация вакансий на специализированных интернет-порталах, поиск через социальные сети и внутренние рекомендации. Мы активно сотрудничаем с вузами и проводим ярмарки вакансий, что позволяет нам привлекать молодых специалистов и выпускников».

Коммерческий директор ООО «Передовые Технологии Производства» с ним согласился.

Согласно, ответам сотрудников, можно сказать, что в ООО «Передовые Технологии Производства» комплексно подходят к процессу поиска и подбора персонала, что позволяет привлекать и удерживать в компании талантливых и компетентных сотрудников.

На вопрос, какие технологии подбора персонала используются в организации, сотрудник отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» дал следующий ответ:

«В организации используется такая технология как рекрутинг (recruiting) – это поиск и подбор квалифицированных специалистов. Как правило он, проводится среди кандидатов, уже находящихся в поиске места работы привлеченным сотрудником».

Начальник отдела персонала и коммерческий директор ООО «Передовые Технологии Производства» также отметили использование такой технологии подбора персонала как рекрутинг, а также сказали, что иногда используется Preliminaring (прелиминаринг), то есть, привлечение к работе молодых перспективных специалистов (выпускников вузов и студентов) посредством стажировки и производственной практики. В итоге, можно подытожить, что в организации стараются использовать современные методы подбора кадров.

На следующий вопрос, в каких целях проводится собеседование с кандидатами на трудоустройство, был дан такой ответ начальником отдела персонала ООО «Передовые Технологии Производства»:

«Собеседование проводится в целях оценки качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурного уровня, ценностных ориентаций и мотивации кандидата, деловых и профессиональных качеств и др. Составленного списка вопросов для проведения собеседования в организации нет, собеседование происходит в свободной форме».

Для того, чтобы собеседование прошло успешно, важно сотруднику задавать правильные вопросы. На вопрос, какие вопросы задаются кандидатам во время собеседования, сотрудником отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» был дан следующий ответ:

«В ходе собеседования должны быть получены ответы на следующие вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу? Будет ли он выполнять ее? Почему именно он подходит для данной работы? Какой опыт работы у кандидата? Какие личные и профессиональные качества кандидата подходят для данной работы? Также задаются косвенные и провокационные вопросы».

Начальник отдела персонала и коммерческий директор ООО «Передовые Технологии Производства» также дали ответ на данный вопрос, который заключался в следующем:

«Сотруднику задаются такие вопросы: что кандидат умеет и какие конкретные задачи он сможет выполнять? Будет ли кандидат заинтересован в долгосрочной работе в компании? Какой конкретный опыт работы у кандидата? Какие характеристики кандидата делают его подходящим для данной работы? Все эти аспекты вместе создают целостную картину кандидата, что позволяет компании сделать осознанный выбор и пригласить на работу наилучшего претендента».

На вопрос, какие требования, прежде всего, предъявляются к сотрудникам и какими компетенциями он должен обладать, специалист отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» дал следующий ответ:

«В основном это коммуникативные навыки, обучаемость, сообразительность, профессионализм, стаж работы, знание ПК (пакет программ Microsoft Office: Word, Excel, Outlook). Важный навык – это обучаемость, которая позволяет за короткие сроки усвоить большой объем информации, быстро переключаться с одного проекта на другой. Это очень важно, так как информация часто обновляется. Данные требования учитываются при приеме офисных сотрудников».

На выше обозначенный вопрос начальник отдела персонала ООО «Передовые Технологии Производства» дал такой ответ:

«Для каждого сотрудника, составляется определенный список требований и навыков, например, офисный сотрудник, должен обязательно знать и уметь работать с офисными программами. Производственному сотруднику важно знать и использовать различные инструменты и оборудование, характерные для его поля деятельности. Он должен быть осведомлён о стандартных процедурах безопасности и следовать им, чтобы предотвращать производственные риски и аварии. Навыки технического обслуживания оборудования».

На вопрос, по каким причинам выделены именно данные компетенции, начальник отдела персонала ответил:

«Требования определяются в профиле вакансии, для каждого сотрудника».

На вопрос, какие методы оценки кандидатов используются на этапе отбора персонала в организации, коммерческий директор ООО «Передовые Технологии Производства» дал такой ответ:

«В основном используются тестирование и деловые игры, оценка выполнения задач; примером методики тестирования – технология по Тесту PIF (Potential in Focus) – это комбинированный тест, разработанный компанией ЭКОПСИ для оценки потенциала сотрудников и соискателей в самых разных сферах деятельности. Тест PIF дает эйчарам прогноз на эффективность кандидата в новых рабочих условиях».

На вопрос, как проходит процесс оценки персонала на этапе отбора персонала в организации, начальник отдела персонала ООО «Передовые Технологии Производства», дал такой ответ:

«Кандидату представляются бланки вопросов с тестами, ручка и листы для ответов. Время ответы на вопросы составляет 30 минут. Потом проводится блиц – опрос. Потом проводится деловая игра, связанная с продажами товара. Результаты оценки претендента либо оглашаются сразу, либо в течение 5 дней».

Процесс подбора персонала в организации должен регламентироваться определёнными документами, в ходе интервью с сотрудниками, выяснилось, что в ООО «Передовые Технологии Производства», нет локального документа, который регулирует процесс подбора кадров, его процесс частично отражен в должностной инструкции специалиста по управлению персоналом [15].

На вопрос, что бы Вы усовершенствовали в процессе подбора персонала в организации, сотрудник отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» дал следующий ответ:

«Я бы усовершенствовал процесс подбора кандидатов за счет внедрения современных технологий оценки, таких как автоматизированные системы

анализа резюме и искусственный интеллект для первичного скрининга. Это позволило бы значительно сократить время на обработку заявок и исключить влияние человеческого фактора на первых этапах».

Коммерческий директор ООО «Передовые Технологии Производства», дал такой ответ на выше поставленный вопрос:

«Мы считаем важным внедрение комплексной системы оценки компетенций, которая бы включала в себя не только технические навыки, но и умение работать в команде, креативность и адаптивность. Такой подход позволит нам более точно подбирать сотрудников, соответствующих корпоративной культуре компании и способных вносить свежие идеи. Кроме того, необходимо расширить использование онлайн-платформ для проведения тестирований, что значительно снизит временные и финансовые затраты на подбор персонала».

Такого же мнения придерживается и начальник отдела кадров.

На вопрос: «Какие плюсы и недостатки Вы видите в существующей системе подбора персонала в организации?» Сотрудник отдела кадров ООО «Передовые Технологии Производства» ответил:

«Одним из основных достоинств является комплексный подход к оценке кандидатов, включающий не только анализ резюме, но и проведение профессиональных тестов и интервью. Это позволяет нам выявлять наиболее компетентных и мотивированных сотрудников. Однако, как и любая система, наша также имеет свои недостатки. Процедура подбора иногда бывает слишком длительной и ресурсоемкой, что может отпугивать потенциально сильных кандидатов».

На этот же вопрос начальник отдела персонала ООО «Передовые Технологии Производства» дал такой ответ:

«Мы осознаем, что текущая система подбора персонала является достаточно эффективной и позволяет нам тщательно оценивать потенциальных сотрудников с учетом их профессиональных и личностных качеств. Тем не менее, нельзя не отметить и существующие недостатки.

Один из них — это недостаточная гибкость процесса подбора, приводящая к тому, что нашим сотрудникам иногда сложно оперативно реагировать на изменения и быстро закрыть вакансию».

Таким образом, организация ООО «Передовые Технологии Производства» осуществляет подбор персонала в пять этапов. Используются внешние источники, такие как интернет и центры занятости. Методы отбора включают анализ резюме, анкетирование и отбор по компетенциям. Технология рекрутинга применяется для поиска специалистов. Оценка новых сотрудников обязательна и проводится различными методами, такими как тестирование и ролевые игры. Требования к сотрудникам включают коммуникативные навыки, обучаемость и знание ПК.

Среди недостатков системы подбора персонала в ООО «Передовые Технологии Производства» можно отметить такие как:

- отсутствует «Положение о подборе персонала»;
- процедура подбора кадров иногда бывает слишком длительной и ресурсоемкой;
- процесс подбора персонала не автоматизирован, хоть и используются современные технологии поиска кадров.

Для решения данных проблем предлагаются следующие рекомендации:

1. Разработать в организации Положение о подборе персонала.
2. Сократить процедуру подбора кадров.

3.Рекомендуется частично автоматизировать процесс подбора персонала, освобождая тем самым временные ресурсы с помощью программы Talantix. Это облачный сервис управления рекрутментом для всех участников процесса подбора (и для рекрутеров, и для линейных руководителей), входящий в HR-экосистему HeadHunter.

Рассмотрим каждое мероприятие более подробно:

Положение о подборе персонала будет регулировать процесс поиска, отбора и найма сотрудников в нашей организации, устанавливать порядок и принципы работы, цели и задачи подбора персонала, а также распределение

ответственности между участниками процесса. Правила отбора и подбора персонала необходимо представить в письменном виде. Они должны включать в себя список и описание требований, которые предъявляются к кандидатам на работу, сведения о необходимых шагах на каждой стадии отбора, о методах получения информации, способах контроля, ответственных лицах. Включает в себя такие основные разделы (положение представлено в приложение Ж).

Оно имеет следующую структуру:

1. Общие положения.
2. Основные принципы подбора персонала.

2.1. Открытость и транспарентность процесса подбора: все вакансии размещаются на доступных для кандидатов ресурсах, включая официальный сайт компании и специализированные кадровые порталы.

2.2. Объективность и справедливость: проведение отбора на основе профессиональных качеств и навыков кандидата, с исключением любой формы дискриминации.

2.3. Конфиденциальность: информация, предоставленная кандидатом, используется исключительно для оценки его соответствия вакантной должности и не разглашается без его согласия.

3. Этапы подбора персонала.

Организационный процесс начинается с подачи заявки на подбор нового специалиста. Каждый руководитель подразделения обязан заполнить соответствующую форму заявки, в которой указываются основные требования к кандидату, включая профессиональные навыки, уровень образования, опыт работы, а также личностные качества. После получения заявки ответственный за подбор персонала сотрудник приступает к формированию и размещению вакансий на специализированных платформах, в средствах массовой информации и на внутрикорпоративных ресурсах.

Процесс рассмотрения резюме кандидатов осуществляется в несколько этапов. На первом этапе проводится анализ резюме на соответствие

заявленным требованиям. Отобранные кандидаты приглашаются на первичное собеседование, где оцениваются их профессиональные и личностные качества, а также мотивация к работе в организации. Второй этап включает в себя проведение тестирования для более точного определения компетенций кандидатов. По итогам собеседований и тестирования наиболее подходящие кандидаты проходят заключительное интервью с руководством подразделения, куда открыта вакансия.

Все этапы подбора персонала должны быть тщательно документированы. Ведение документации позволяет мониторить процесс подбора, анализировать эффективность различных методов и инструментов, а также обоснованно принимать решения о принятии или отклонении кандидатов.

Заключительный этап включает оформление трудового договора с избранным кандидатом и его официальное трудоустройство. На этом этапе вновь принятый сотрудник получает обязательный вводный инструктаж, который включает знакомство с корпоративной культурой, основными правилами внутреннего распорядка, а также условиями и порядком работы в организации.

4. Методы подбора персонала. Указываются основные методы поиска и подбора соискателей, их особенности и правила. К методам поиска и подбора соискателей относятся следующие: ротация (внутренний набор); использование базы данных кандидатов; использование специализированных сайтов сети Интернет; использование печатных изданий; использование услуг кадровых агентств; использование услуг государственных центров занятости; прямой поиск соискателей.

5. Оформление и адаптация новых сотрудников. Назначение наставника для нового сотрудника, который поможет в освоении обязанностей и интеграции в коллектив. Проведение вводного инструктажа по безопасности труда и основным рабочим процессам. Мониторинг адаптационного периода и оказание поддержки новому сотруднику.

6. Ответственность и контроль. За соблюдение настоящего Положения ответственны все сотрудники, участвующие в процессе подбора персонала. Руководители подразделений обязаны своевременно предоставлять информацию о потребности в сотрудниках и активно участвовать в процессе отбора кандидатов. Отдел кадров несет ответственность за организацию и координацию процесса подбора персонала, а также за соблюдение всех процедур Положения.

7. Заключительные положения. Положение распространяется на все структурные подразделения организации и является обязательным для выполнения всеми сотрудниками, участвующими в процессе подбора персонала.

Таким образом, грамотно и подробно составленное Положение о подборе персонала позволит формализовать процесс подбора, сделать его понятным и прозрачным, устранить вероятность неточностей и ошибок. Положение распространяется на все структурные подразделения организации и является обязательным для выполнения всеми сотрудниками, участвующими в процессе подбора персонала.

Вторая рекомендация, которая решает сразу две выявленные проблемы, – автоматизировать процесс подбора персонала, освобождая тем самым временные ресурсы с помощью программы Talantix. Данная процедура поможет упростить процесс подбора кадров и автоматизировать его (рисунок 5).

Talantix представляет собой интеллектуальную платформу, призванную облегчить HR-специалистам задачу поиска и подбора талантливых сотрудников. Интеграция этой программы в повседневную деятельность отдела кадров позволяет значительно сократить время, затрачиваемое на рутинные процессы, такие как сортировка резюме, предварительный отбор кандидатов и организация собеседований. Облачная система Талантикс включает в себя функции, необходимые для автоматизации процесса рекрутмента как для внутренней HR-службы компании, так и для

специализированных компаний по оказанию услуг подбора персонала. Интернет-сервис входит в систему сервисов HeadHunter [31].

Talantix

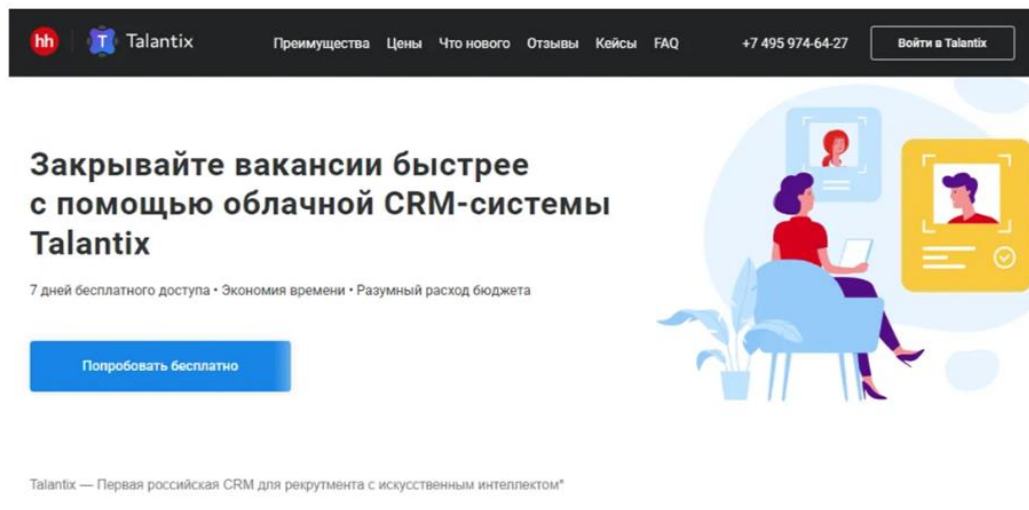


Рисунок 5 – Облачная CRM– система Talantix

Источник: Официальный сайт Talantix [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://talantix.ru/promo/>

Программа оснащена множеством функций, которые помогают автоматизировать различные аспекты подбора персонала. Например, Talantix использует алгоритмы машинного обучения для анализа резюме и выявления наилучших соответствий требованиям вакансии. Это означает, что HR-менеджерам больше не нужно просматривать сотни резюме вручную — программа автоматически отбирает наиболее подходящих кандидатов, экономя драгоценное время и ресурсы. Реализованы интеграции с WhatsApp, Viber, Telegram и SMS, почтовыми сервисами и Microsoft Teams для проведения онлайн-собеседований. Кроме того, Talantix интегрируется с популярными платформами для поиска работы и социальными сетями, что позволяет автоматизировать процесс публикации вакансий и сбора откликов. Благодаря этому компании могут мгновенно распространять информацию о

своих вакансиях широкой аудитории и получать отклики в реальном времени.

Одной из ключевых особенностей Talantix является возможность проведения предварительных тестирований и собеседований в режиме онлайн. Это означает, что кандидаты могут проходить тесты и отвечать на вопросы в удобное для них время, а результаты мгновенно отправляются в систему для дальнейшего анализа. Это избавляет HR-специалистов от необходимости организовывать множество личных встреч и дает возможность более объективно оценить навыки и компетенции каждого кандидата.

Кроме того, Talantix предоставляет инструменты для управления базой данных кандидатов. В системе сохраняются все данные о кандидатах, включая результаты собеседований, тестов и оценок. Это позволяет вести историю взаимодействий с кандидатами, отслеживать их прогресс и возвращаться к ним в случае появления новых вакансий [31].

Внедрение Talantix в процесс подбора персонала приносит множество преимуществ. Во-первых, это значительное сокращение времени, затрачиваемого на поиски и отбор кандидатов, что позволяет HR-специалистам сосредоточиться на более стратегических задачах.

Во-вторых, это повышение качества подбора благодаря использованию передовых алгоритмов и инструментов анализа. Наконец, это улучшение опыта кандидатов, которые получают возможность проходить собеседования и тесты в удобное для них время и формат.

В итоге внедрение предложенных мероприятий может иметь значительный социальный и экономический эффект, а именно ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий: повышение производительности труда; снижает затраты на развитие персонала, поиск, наем и адаптацию новых работников, что возможно осуществлять через автоматизированную систему.

Социальный эффект проявляется в том, что появится возможно набрать наиболее квалифицированных и мотивированных сотрудников, произойдет снижению текучести кадров, повышается общее удовлетворение работников и создаются благоприятные условия для успешного функционирования и развития компании.

Таким образом, среди недостатков системе подбора персонала в ООО «Передовые Технологии Производства» отмечается отсутствие положения о подборе персонала, процедура подбора кадров иногда бывает слишком длительной и ресурсоемкой; процесс подбора кадров не автоматизирован. Для решения выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия: разработать в организации Положение о подборе персонала и автоматизировать процесс подбора персонала, освобождая тем самым временные ресурсы с помощью программы Talantix. Также важно чаще проводить обучение сотрудников, работающих с системой, для повышения их квалификации и эффективности использования инструментов подбора персонала.

Данные рекомендации будут иметь значительный социальный и экономический эффект для организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешный подбор позволяет организации найти квалифицированных сотрудников, принести вклад в достижение стратегических целей и гармонично вписаться в корпоративную культуру. Взаимодействие с другими элементами управления человеческими ресурсами, такими как обучение, развитие, управление производительностью и мотивацией, является неотъемлемой частью процесса подбора персонала.

Подбор квалифицированных сотрудников на производственных предприятиях важен для достижения стратегических целей и вписывается в корпоративную культуру. Использование как внутренних, так и внешних источников при подборе, а также учет специфики отрасли и масштабов производства, помогают найти подходящих кандидатов. Разнообразные методы подбора, включая внутренний конкурс и классические подходы, эффективны для поиска кадров.

ООО «Передовые Технологии Производства» выпускает одежду под брендом Futbitex. В компании работает 143 человека, большинство из которых – женщины, представлены рабочими. За три года число сотрудников выросло с 116 до 143 человек. Кадровая текучесть уменьшилась с 8,62% до 5,59%.

Женщины составляют большую часть персонала из-за требований и специфики деятельности. Преобладают сотрудники со средним специальным образованием. Коэффициенты приема и выбытия кадров показывают положительную динамику: коэффициент приема вырос, а коэффициент выбытия снизился. Текучесть кадров уменьшилась, что свидетельствует о стремлении компании к увеличению штата и снижению текучести.

В ходе анализа локальных документов предприятия и интервью с помощником по кадровым вопросам, начальником отдела персонала и коммерческим директором выяснилось, что среди недостатков в системе

подбора персонала в ООО «Передовые Технологии Производства» можно выделить следующее:

- отсутствует «Положение о подборе персонала»;
- процедура подбора кадров иногда бывает слишком длительной и ресурсоемкой;
- процессе подбора персонала не автоматизирован, хоть и используются современные технологии поиска кадров.

Для улучшения процесса подбора персонала рекомендуется разработать положение о подборе и автоматизировать процесс с помощью программы Talantix. Важно сократить сроки подбора кадров.

Внедрение предложенных мероприятий приведет к повышению производительности труда и снижению затрат на развитие персонала. Автоматизированная система уменьшит затраты на поиск, адаптацию и обучение новых сотрудников. Это позволит нанять наиболее квалифицированных и мотивированных работников, снизить текучесть кадров и улучшить общую удовлетворённость трудом сотрудников, создав благоприятные условия для успешного развития компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдухманов, Х. А. Управление персоналом предприятия: Практикум. // Х. А. Абдухманов, А. М. Карякин. – М.: МИИТ, 2024. – 71 с.
2. Александрова, Н. А. Управление персоналом организации / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова, Н. Н. Невьянцева; Урал. гос. ун-т путей сообщения. – Екатеринбург, 2022. – 77 с.
3. Ангелова, К. Ю. К вопросу о подборе персонала / К. Ю. Ангелова // Горинские чтения. Инновационные решения для АПК: Материалы Международной студенческой научной конференции. В 4-х томах, Майский, 18–19 марта 2020 года. Том 4. – Майский: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2020. – С. 4 – 10.
4. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. Практическое пособие / Т. Ю. Базаров; Изд-во КноРус. – М., 2021. – 234 с.
5. Балахонцев, С. В. Подбор и отбор персонала в организации как инструмент реализации кадровой политики / В. И. Балахонцев, С. В. Балахонцев, М. Д. Бумагина, Р. А. Варданын // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 41. – С. 37– 43.
6. Батрова, М. А. Подбор персонала: современные методы и технологии подбора персонала / М. А. Батрова // Научные труды студентов Ижевской ГСХА / ФГБОУ ВО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия». Том 2 (13). – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2021. – С. 655 – 660.
7. Блатова, Т. А. Подбор персонала: основные этапы и современные тенденции / Т. А. Блатова, В. В. Макаров, А. В. Федоров // Труды ЦНИИС. Санкт-Петербургский филиал. – 2022. – № 13. – С. 41 – 51.
8. Бронникова, Ю. А. Подбор персонала: основные особенности технологий подбора и отбора персонала / Ю. А. Бронникова // Актуальные исследования. – 2024. – № 1(183). – С. 60-62.

9. Булекова, А. Л., Тарханова Е. С. Инновационный потенциал персонала и перспективы применения инновационных методов в подборе и отборе персонала / А. Л. Булекова, Е. С. Тарханова // Социокультурные факторы консолидации современного общества: сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 5 декабря 2023 г.) / под ред. д-ра социол. наук, доц. Е. В. Щаниной; отв. секретарь Е. С. Тарханова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2024. – с.45-52.
10. Бурачковская, М. С. Использование интернет-технологий при подборе и отборе персонала / М. С. Бурачковская // Мировая экономика XXI века: эпоха биотехнологий и цифровых технологий: Сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием, Москва, 15–16 января 2020 года. Том Часть 2. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Конверт», 2020. – С. 50 – 52.
11. Винтер, Н. М. Актуальные проблемы и тренды подбора персонала в организации / Н. М. Винтер // Российский экономический вестник. – 2022. – № 5. – С. 268 – 273.
12. Воротникова, Е. С. Особенности подбора персонала в современном hr-менеджменте / Е. С. Воротникова // Путь Науки - Дорога знаний. – 2022. – № 1. – С. 23 – 26.
13. Герман, О. В. Система подбора персонала на производственном предприятии / О. В. Герман, Д. Б. Штрикова // Вестник науки и образования. – 2019. – № 1 – С. 50 – 53.
14. Гузуева, Э. Р. Исследование современных технологий подбора персонала / Э. Р. Гузуева, З. М. Ибрагимова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – № 10-1. – С. 279 – 286.
15. Должностная инструкция специалиста по управлению персоналом ООО «Передовые Технологии Производства» / Утв. приказом генерального директора ООО «Передовые Технологии Производства» от 31.05.2023 г.

16. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 570 с.
17. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 352 с.
18. Елкина, В. Н. Совершенствование процесса подбора, отбора и найма персонала / В. Н. Елкина, Д. А. Ящун // Экономика и социум. – 2023. – №3-1 – С.322 – 326.
19. Илюхина, Л. А. Проектирование подбора персонала как инструмент эффективного менеджмента / Л. А. Илюхина, И. В. Богатырева // Лидерство и менеджмент. – 2021. – № 1. – С. 145 – 160.
20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
21. Кирсанова, А. Д. Персонал-технология подбора и отбора персонала / А. Д. Кирсанова // Документ в современном обществе: цифровая трансформация :материалы XIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 03–04 апреля 2020 года / Министерство высшего образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Российский государственный профессионально-педагогический университет. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2020. – С. 48 – 50.
22. Коркина, Т. А. Зарубежный и отечественный опыт подбора персонала / Т. А. Коркина, Е. Н. Зотова // Общество, экономика, управление. – 2021. – №4. – С. 58 – 63.
23. Кочетков, В. А. Критерии отбора персонала: как выбрать лучших сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63062-kriterii-otbora-personala>
24. Лапина, К. А. Методы совершенствования систем поиска и подбора персонала в организации // Вестник науки. – 2022. – №7 – С. 37 – 41.

25. Литвина, К. О. Подбор персонала с использованием дистанционных технологий / К. О. Литвина // Вестник науки. – 2023. – №5 (62). – С.109 –113.
26. Лукьянова, М. Т. Концептуальные подходы к процессу отбора и подбора персонала / М. Т. Лукьянова // Российский электронный научный журнал. – 2022. – № 4(46). – С. 308 – 317.
27. Марущак, И. И. Плюсы и минусы использования цифровых технологий при подборе персонала / И. И. Марущак, Д. С. Бородин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №11-2 – С.166 –169.
28. Миннигулова, Э. И. Методы подбора персонала: сравнительный анализ / Э. И. Миннигулова, В. В. Мураткина, С. В. Пирогова // Вселенная: экономика и юриспруденция. – 2022. – №5 (92). – С.11 –13.
29. Нарциссова, С. Ю. Кадровая политика торговой организации и элементы повышения эффективности управленческой деятельности: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Академия МНЭПУ, 2022. – 175 с.
30. Овчинникова, Н. А. Технологии подбора и отбора персонала в современных условиях рынка труда / Н. А. Овчинникова // Актуальные вопросы современных научных исследований: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Пенза, 05 декабря 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 45 – 47.
31. Официальный сайт Talantix [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://talantix.ru/promo/>
32. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Передовые Технологии Производства» / Утв. приказом генерального директора ООО «Передовые Технологии Производства» от 09.01.2022 г.
33. Писаренко, С. В. Подбор персонала: актуальные проблемы и пути решения / С. В. Писаренко // Инновационные векторы устойчивого и цифрового развития производственных и информационных систем : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 18–20 мая 2022 года / Российский технологический университет, Санкт-

Петербургский государственный экономический университет, Кубанский государственный университет, Донской государственный технический университет, Северо-Кавказский федеральный университет, Южный федеральный университет, Ставропольский государственный педагогический институт, Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Издательство «АГРУС», 2022. – С. 365 – 369.

34. Потанова, Д. И. Подбор персонала: актуальные проблемы и пути решения / Д. И. Потанова // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, посвященная 300-летию Российской академии наук: Сборник докладов Национальной конференции с международным участием, Белгород, 18 – 20 мая 2022 года. Том Часть 16. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2022. – С. 99 – 104.

35. Потокин, Д. А. Организация системы подбора персонала на предприятиях нефтегазового комплекса / Д. А. Потокин // Молодой ученый. – 2023. – № 19 (466). – С. 186 – 188.

36. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие. – Саратов: Вузовское образование, 2021. – 233 с.

37. Пушкина, О. А. Какова роль технологий в подборе и отборе персонала / О. А. Пушкина // StudNet. – 2022. – №5. – С. 4835 – 4846.

38. Руди, И. Ю. Подбор персонала. Воронка подбора персонала / И. Ю. Руди, Т. Ю. Калошина // Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики: Сборник трудов Межрегиональной студенческой научно-практической конференции, Новосибирск, 03 апреля 2020 года. – Новосибирск: Издательский центр «Золотой колос» Новосибирского государственного аграрного университета, 2020. – С. 181-183.

39. Сафронова, А. В. Опыт российских и зарубежных предприятий по подбору, отбору и найму персонала / А. В. Сафронова, Д. Р. Бабченкова //

- Современные тенденции развития науки и технологий. – 2020. – № 8. – С. 103 – 105.
40. Серова, В. И. Подбор персонала: актуальные проблемы и пути решения / В. И. Серова, О. Р. Окрестина // Уральский научный вестник. – 2023. – № 2. – С. 141 – 149.
41. Травин, В. В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учебно-практическое пособие / Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. – М.: Дело, 2024. – 157 с.
42. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024)) // «Российская газета» – 2021. – 5 мая (Федеральный выпуск № 96 (8447)).
43. Устав ООО «Передовые Технологии Производства» / Утв. решением единственного учредителя №1 от 05.17.2022г.
44. Шабыкова, Н. Э. Совершенствование процесса отбора и подбора персонала / Н. Э. Шабыкова, И. И. Бураева // Актуальные исследования. – 2021. – №45 (72). – С. 97 – 100.
45. Шевченко, Н. А. Совершенствование системы подбора и отбора персонала / Н. А. Шевченко // Скиф. – 2023. – №4 – С. 367 –370.
46. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации www.twirpx.com Учебно-практическое пособие. изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала Управление персоналом») — М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2022. — 368 с.
47. Шкляр, О. А. Современные технологии подбора персонала / О. А. Шкляр, Д.А. Кулыгина, С. М. Самохвалова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2021. – №.1 – С.554 – 556.
48. Штатное расписание ООО «Передовые Технологии Производства» / Утв. приказом Генерального директора от 23.05.2023 г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Место системы подбора персонала в кадровом менеджменте организации



Нестандартные методы по подбору персонала

Методы подбора персонала	Описание методов
Соревнование как метод подбора персонала	Метод заключается в привлечении кандидатов с помощью нестандартных кейсов (заданий), решив которые кандидат получает право претендовать на вакантную должность.
Физиогномика	Один из неочевидных методов подбора, базирующийся на анализе характера человека и его эмоционального состояния по мимике, жестам и чертам лица. Метод позволяет по поведению, реакциям, опрятности и стилю одежды вычислить особенности характера, уровень нервозности или
Геймификация	Метод подбора персонала, основанный на играх. Суть заключается в прохождении специально разработанной игры, демонстрируя навыки решения проблем и преодоления трудностей. Сложность метода заключается в разработке программы, которая сможет выделять необходимых кандидатов. Если организация постоянно нуждается в подборе, игры облегчают взаимодействие с соискателями и их
Соционика	Метод, который относит людей к разным социотипов, каждый из которых предполагает свой стиль общения и работы. Проводя анализ поведения человека, рекрутер определяют к какому социотипу подходит кандидат (интуит, сенсорик и т. д.). Данный метод подбора помогает определить характер человека и понять, подходит ли он для
Графология	Метод подбора персонала по почерку. В России встречается крайне редко. Эффективность метода спорная, но определенная зависимость прослеживается. Как правило, человек, который пишет аккуратно, скорее всего будет очень
Дактилоскопия	Метод представляет собой анализ рисунка на пальце. Данная технология помогает определить характер человека. Кроме этого, есть мнение, что количество завитков свидетельствует о коэффициенте ума
Астрологический метод	Данный метод не считается эффективным, так как многие руководители сходятся во мнении, что гороскоп не является показателем эффективности

Источник: Балахонцев, В. И. Подбор и отбор персонала в организации как инструмент реализации кадровой политики / В. И. Балахонцев, С. В. Балахонцев, М. Д. Бумагина, Р. А. Варданян // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 41. – С. 38.

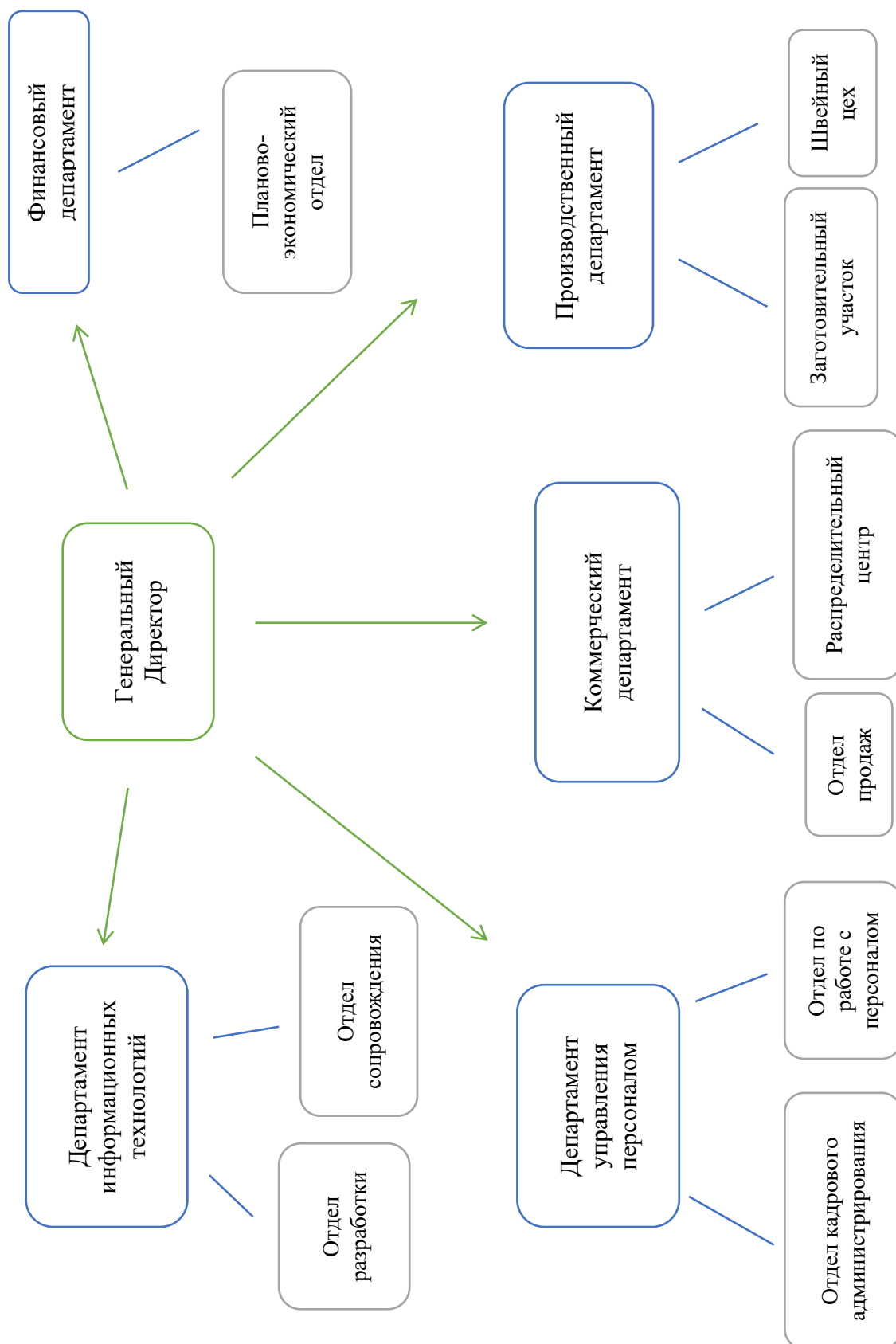
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Современные технологии подбора персонала

Технология	Содержание	Цель	Преимущества	Недостатки
Рекрутинг, digital-рекрутинг	Совокупность организационных мероприятий, направленных на представление работодателю списков кандидатов, соответствующих критериям отбора, установленных заказчиком. При digital- рекрутинге используются интернет-сайты, приложения, и других возможности «электронного» подбора.	Подбор кандидатов на распространенные профессии, чаще всего специалистов линейного уровня.	Относительно низкая себестоимость	Рекрутер активно включается в процесс отбора только после того, как начинают поступать отклики на вакансию.
ExecutiveSearch	Поиск специалистов, спрос на которых во много раз превышает предложение на рынке труда, активный поиск кандидатов, даже если они сейчас не находятся в поиске работы.	Активный поиск и подбор руководителя и высшего звена и уникальных специалистов.	Специалист по подбору берет ответственность за результаты работы подобранного кандидата.	Высокая стоимость услуг, требуется высокая квалификация специалистов
Headhunting	Headhunting («охота за головами») - это не стандартизированный подход, требующий индивидуальных решений, гибкости, подбора нетрадиционных инструментов, позволяющий «выйти» на нужного специалиста и сделать «предложение, от которого тот не сможет отказаться»	Подбор руководителей, редких, ключевых специалистов	Обеспечивается привлечение специалиста по запросу заказчика.	Высокая стоимость услуг, требуется высокая квалификация специалистов, длительность и сложность
Скрининг	Подбор соискателей по формальным признакам (например, возраст, пол, образование). Наиболее часто скрининг используется при массовом подборе.	Подбор персонала младшего звена (например, секретари, продавцы, курьеры, специалисты без опыта работы).	Технология быстрого подбора персонала. Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней.	Рекрутер не учитывает мотивацию, личностные и психологические качества сотрудника.
Preliminaring	Работодатель фактически обеспечивает предварительную работу	Подбор перспективных	Способствует привлечению молодых	Процесс обучения и стажировки трудоемкий

Источник: Шкляр, О. А. Современные технологии подбора персонала / О. А. Шкляр, Д. А. Кулыгина, С. М. Самохвалова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2021. – №. – С.555

Организационная структура ООО «Передовые Технологии Производства»



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Перечень вопросов для глубинного интервью с сотрудниками

1. Сколько этапов предусматривает процесс подбора персонала в Вашей организации?
2. Какие источники привлечения персонала используются в Вашей организации?
3. Какие методы подбора персонала используются в Вашей организации?
4. Какие технологии подбора персонала используются в Вашей организации?
5. В чем заключается основная цель проведения собеседования с новыми сотрудниками?
6. Какие вопросы задаются новым сотрудникам во время собеседования?
7. Какие требования предъявляются к сотрудникам, и какими компетенциями он должен обладать?
8. По каким причинам выделены именно данные компетенции?
9. Какие методы оценки персонала используются на этапе отбора персонала в Вашей организации?
10. Какими локальными актами организации регулируется процесс подбора персонала в организации? Где, в каких документах закрепляется?
11. Что бы Вы усовершенствовали в процессе подбора кадров в организации?
12. Какие плюсы и недостатки Вы видите в существующей системе подбора персонала в организации?

**Положение о подборе персонала
ООО «Передовые Технологии Производства»**

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о подборе персонала (далее – «Положение») регулирует процесс поиска, отбора и найма сотрудников в нашей организации, устанавливает порядок и принципы работы, цели и задачи подбора персонала, а также распределение ответственности между участниками процесса.

1.2. Положение распространяется на все структурные подразделения организации и является обязательным для выполнения всеми сотрудниками, участвующими в процессе подбора персонала.

2. Основные принципы подбора персонала

2.1. Открытость и прозрачность процесса подбора: все вакансии размещаются на доступных для кандидатов ресурсах, включая официальный сайт компании и специализированные кадровые порталы.

2.2. Объективность и справедливость: проведение отбора на основе профессиональных качеств и навыков кандидата, с исключением любой формы дискриминации.

2.3. Конфиденциальность: информация, предоставленная кандидатом, используется исключительно для оценки его соответствия вакантной должности и не разглашается без его согласия.

3. Этапы подбора персонала

3.1. Анализ потребности в новых сотрудниках:

Определение необходимости в новых кадрах, исходя из стратегических целей компании и текущих потребностей подразделений.

Согласование запроса на подбор персонала с руководством организации.

3.2. Разработка и утверждение профиля вакансии:

Описание должностных обязанностей, требований к кандидатам и условий труда.

Утверждение профиля вакансии руководителем подразделения и отделом кадров.

3.3. Поиск кандидатов:

Публикация вакансий на различных платформах: внутренние ресурсы компании, внешние сайты, социальные сети, кадровые агентства.

Поиск кандидатов через базы данных и профессиональные сети.

3.4. Первичный отбор кандидатов:

Анализ резюме и мотивационных писем.

Проведение телефонных интервью для проверки соответствия кандидата профилю вакансии.

3.5. Интервью и оценка кандидатов:

Проведение очных или видеособеседований с кандидатами.

Использование профессиональных тестов и оценочных методик, если это необходимо.

Вовлечение в процесс оценочных комиссий, состоящих из руководителей подразделений и специалистов отдела кадров.

3.6. Принятие решения о найме:

Сравнительный анализ кандидатов по итогам собеседований и тестов.

Принятие коллективного решения о выборе наиболее подходящего кандидата.

4. Оформление и адаптация новых сотрудников

4.1. Оформление трудовых договоров:

4.2. Подготовка и подписание трудового договора с новым сотрудником.

Ознакомление сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и прочей необходимой документацией.

4.2. Процедура адаптации:

Назначение наставника для нового сотрудника, который поможет в освоении обязанностей и интеграции в коллектив.

Проведение вводного инструктажа по безопасности труда и основным рабочим процессам.

Мониторинг адаптационного периода и оказание поддержки новому сотруднику.

4. Методы подбора персонала. Указываются основные методы поиска и подбора соискателей, их особенности и правила.

К методам поиска и подбора соискателей относятся следующие: ротация (внутренний набор); использование базы данных кандидатов; использование специализированных сайтов сети Интернет; использование печатных изданий; использование услуг кадровых агентств; использование услуг государственных центров занятости; прямой поиск соискателей; использование программы Talantix.

6. Ответственность и контроль

6.1. За соблюдение настоящего Положения ответственны все сотрудники, участвующие в процессе подбора персонала.

6.2. Руководители подразделений обязаны своевременно предоставлять информацию о потребности в сотрудниках и активно участвовать в процессе отбора кандидатов.

6.3. Отдел кадров несет ответственность за организацию и координацию процесса подбора персонала, а также за соблюдение всех процедур настоящего Положения.

6.4. В случае нарушения процедур подбора персонала, виновные лица могут быть привлечены к ответственности в соответствии с трудовым законодательством и внутренними нормативными актами организации.

7. Заключительные положения

7.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения руководством организации.

7.2. Все изменения и дополнения к настоящему Положению подлежат обязательному утверждению и доведению до сведения всех заинтересованных лиц.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 48 наименований.

Рисунков 5, таблиц 7 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Булекова А. Л.