

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Ю.А. Токарева

« _____ » _____ 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ОПТИМИЗАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ИЗ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ
ООО «РН – ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ»**

Научный руководитель: доцент, к.п.н.

Е.О. Гаспарович

Нормоконтролер: зав.(метод.) кабинетом

Д.А. Конева

Студент группы УГИЗМ-300048

А.Е. Гончарова

Екатеринбург
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	3
РЕФЕРАТ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РЕКРУТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ИЗ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ.....	11
1.1 Общее представление о рекрутинговом процессе для создания кадрового резерва на предприятии	Error! Bookmark not defined.
1.2 Исследование опыта реализации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва на предприятии нефтегазодобывающей отрасли.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 Программа мероприятий по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли.....	Error! Bookmark not defined.
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РЕКРУТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ИЗ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ООО «РН – ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ».....	36
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «РН – Юганскнефтегаз» и анализ системы управления персоналом	Error! Bookmark not defined. 36
2.2 Реализация программы мероприятий по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».....	39
2.3 Практические рекомендации по реализации программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Error! Bookmark not defined. 50
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	Error! Bookmark not defined. 53

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» Образовательная программа:
Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
«__» _____ 202__

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Гончаровой Анны Евгеньевны группы УГИЗМ-300048
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Оптимизация рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ».

Утверждена распоряжением по институту от «__» _____ 202__ г. № _____

2. Руководитель Гаспарович Елена Олеговна, к.п.н., доцент, доцент кафедры УПиП УрФУ

3. Исходные данные к работе Преддипломная практика была пройдена в
ООО «РН – ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ».

В работе использованы труды Кибанова А.Я., Мансурова Р.Е., Кигера П.ДЖ., Бахтина М.Б., Андрющенко О.В., Яшиной М.А., Евтюшеной М.А. и др.

4. Перечень демонстрационных материалов не предусматривается _____

5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<i>Исследование по теоретическим источникам</i>	октябрь 2022 г.	Выполнено
2.	<i>Практическая часть. Разработка рекомендаций</i>	декабрь 2022 г.	выполнено
3.	<i>ВКР в целом</i>	январь 2023 г.	выполнено

Руководитель _____
(подпись)

Е.О. Гаспарович

Задание принял к исполнению _____
дата

А.Е. Гончарова
(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «__» _____ 2023 г.

считаю возможным допустить Гончарову Анну Евгеньевну к защите ее выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель _____
(подпись)

Е.О. Гаспарович
Ф.И.О.

7. Допустить Гончарову Анну Евгеньевну к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № __ от «__» _____ 202__ г.).

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Ю.А.Токарева
Ф.И.О.

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Оптимизация рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

Данная ВКР выполнена на 60 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 6 (без учета приложений).

Количество рисунков – 1 (без учета приложений).

Ключевые термины: кадровый резерв, персонал.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, обзор рекрутинговых инструментов для создания кадрового резерва, опыт взаимодействия с кадровым резервом кадрового резерва, программа оптимизации рекрутинговых процессов в «РН – Юганскнефтегаз».

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность службы управления персоналом, проведен анализ использования программы оптимизации рекрутинговых процессов в «РН – Юганскнефтегаз». На основе полученных данных разработаны рекомендации по использованию предложенной программы.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Исследование механизмов оптимизации рекрутинговых процессов ООО «РН – Юганскнефтегаз» связано с активным развитием рынка труда, появлением новых видов профессий и типажей рабочих мест, оказывающих на него значительное влияние. Основой эффективного руководства предприятием является грамотный отбор и подготовка управленческих кадров. Данный процесс начинается с подбора (рекрутинга) персонала, потенциально способного в будущем, после приобретения необходимого опыта и всесторонней подготовки, занять место в кадровом резерве руководителей компании. С учетом вышесказанного, формальное отношение к процессу подбора является недопустимым.

Промышленные предприятия, цеха и заводы стремительно теряют свою привлекательность в качестве первого и постоянного места работы.[] Индустрия промышленности теряет свою престижность и моду среди подрастающего поколения. Влияние оказывает и кризис российской экономики, что приводит к небольшому ухудшению положения и возрастанию недовольства сотрудников. Не каждая промышленная организация может обеспечить себе молодой и квалифицированный кадровый резерв. На современном рынке труда происходит ситуация, в которой выпускники инженерных направлений и технических кафедр уходят в сферы торговли, маркетинга и услуг, что сильно препятствует поиску будущих членов кадрового резерва среди молодых специалистов.

Основой для укомплектованного и функционального кадрового состава предприятия является стабильный приток замотивированной и квалифицированной молодежи, постепенно пополняющей управленческий кадровый резерв. К сожалению, не все предприятия проводят политику, направленную на привлечение и мотивацию к началу трудовой деятельности молодых специалистов. Либо существующие механизмы сильно устарели и не являются эффективными, даже при условии значительных затрат на программу

подбора со стороны работодателя.

Изучение методик подбора, их адаптация под конкретное предприятие и практическое применение приводит к формированию стабильного кадрового резерва молодых специалистов и отлаженной кадровой системы в целом. Одних из наиболее динамично развивающихся компонентов системы отбора и набора персонала является рекрутинг. Новейшие технологии, включая тотальную цифровизацию процесса, позволяют эффективно и в короткие сроки провести отбор и набор персонала, совершить анализ рынка труда и получить исчерпывающие данные по дальнейшей стратегии развития. Все это обеспечивает закрытие необходимых вакантных должностей и поддерживает работоспособность предприятия. Выявление сильных и слабых сторон текущей рекрутинговой стратегии и активное изучение проблемы взаимодействия социальных институтов на рынке труда в существенной степени определяет будущее процветание Предприятия.

Проведение исследования рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов актуально в рамках управленческого, государственного и социально-экономического аспектов.

Россия является крупнейшим экспортером нефтепродуктов в мире. Почти половина бюджета страны построена на средствах бизнеса нефтегазодобывающего сектора, что делает подбор будущих инженеров среднего и высшего звена особенно важным, так как цена ошибки крайне высока. Соответственно, в рамках государственного аспекта, компетентность и соответствие резервистов нефтегазодобывающего блока имеет большое значение, а формальный подход к их отбору недопустим.

Молодыми специалистами являются недавние выпускники профильных ВУЗов. Важно исследовать вопрос честного и объективного формирования функционирующего кадрового резерва, где каждый специалист имеет представление о том, развитию каких навыков стоит уделить повышенное внимание, чтобы в дальнейшем гарантированно оказаться в числе резервистов и кандидатов к продвижению. В этом заключается социально-экономический

аспект актуальности исследования - заинтересованные и непрерывно развивающиеся молодые специалисты, уделяющие внимание своему личностному и профессиональному росту, зная, что приложенные усилия будут оценены, благотворно влияют как на предприятие (наличием грамотного инженерного и управленческого персонала и получением долгосрочной прибыли), так и на общество в целом.

Рассматривая управленческий аспект заданной темы исследования, следует отметить, что участники кадрового резерва – это кандидаты на активное продвижение по карьерной лестнице, имеющие высокий потенциал к развитию в крупных промышленных нефтегазодобывающих предприятиях, принимающие решения в производственных процессах. От качества отбора в кадровый резерв перспективных молодых специалистов в настоящий момент зависит грамотность и целесообразность принятых в будущем решений.

Приведенные выше аспекты определяют важность и актуальность рассмотрения темы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва.

Степень теоретической разработанности. Методология современных подходов к формированию кадрового резерва рассматривалась в трудах таких авторов, как В.В. Аксенов, А.И. Балашов, М.И. Бухалков, В.Г. Васильев, Н.Л. Синева, И.Д. Котляров, О.Л. Чуданов, Е.В. Яшкова и др.

Сущность современных механизмов отбора и оценки персонала исследуется Т. Алексеевой, М. Армстронг, И.М. Войтик, Э.С. Гроув, Р.А. Толмачевым, С.И. Ивановой, В.Е. Хруцким и др. Данные авторы в основном отмечают необходимость утверждения системы требований к резервистам.

Рассматривают механизмы цифровизации кадровых процессов И.Л. Авдеева Ю.А. Колесникова Д.С. Кузнецов и др. Ученые утверждают, что цифровизация в HR-сфере позволяет выполнять наибольшее число задач с наивысшей эффективностью.

Наблюдается противоречие между степенью теоретической разработанности проблемы исследования и недостаточностью практических

подходов к ее решению на предприятиях нефтегазодобывающего сектора.

Проблема исследования заключается в необходимости оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

Объект исследования: кадровый резерв предприятия.

Предмет исследования: рекрутинговый процесс создания кадрового резерва.

Цель исследования: рассмотреть теоретические и практические аспекты оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

Гипотеза исследования: оптимизация рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз» будет осуществляться, если:

- разработать и реализовать программу оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз»;
- составить практические рекомендации по использованию программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

Задачи исследования:

- дать общее представление рекрутинговом процессе для создания кадрового резерва на предприятии;
- провести исследование опыта реализации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва на предприятии нефтегазодобывающей отрасли;
- разработать программу мероприятий по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли;
- предоставить краткую характеристику деятельности ООО «РН – Юганскнефтегаз» и анализ системы управления персоналом;
- раскрыть реализацию программы мероприятий по оптимизации

рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз»;

– разработать практические рекомендации по реализации программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

База исследования: ООО «РН – Юганскнефтегаз», 628301, Россия, Ханты-Мансийский Автономный Округ - Югра, г. о. Нефтеюганск, г. Нефтеюганск, ул. Ленина, стр. 26. Количество участников исследования: 20 человек, из них: руководителей - 2 человека, специалистов - 18 человек.

На момент проведения исследования все участники состояли в кадровом резерве предприятия.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении теоретических аспектов рекрутинга и управления кадровым резервом, разработке программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов на предприятия нефтегазового комплекса. Проведенное исследование будет способствовать углублению научной разработанности темы рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва.

Практическая значимость исследования заключается в изучении практических аспектов процессов рекрутинга, разработке мероприятий по внедрению программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов предприятия нефтегазового комплекса на отечественных предприятиях. Результаты исследования будут полезны специалистам по рекрутингу и отбору персонала в нефтегазодобывающих организациях.

Апробация результатов:

Гончарова, А.Е., Рубцова, А. Ю. К вопросу формирования профессиональных компетенций персонала в корпоративной системе обучения крупного предприятия / А. Е. Гончарова, А. Ю. Рубцова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : Сборник статей / Научная

редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. – Екатеринбург : [б.и.], 2022. – С. 238-242. – EDN ASIZYW (статья РИНЦ).

Гончарова, А.Е., Вотина, К.Г. Совершенствование профессионально-педагогических компетенций учителей и преподавателей как важнейший компонент при создании кадрового резерва специалистов из молодежи на базе действующей системы профориентации «школа – вуз – предприятие» /А. Е. Гончарова, К. Г. Вотина // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : материалы VIII Научно-практической конференции / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления : ред. кол.: Р. А. Ашурбеков [и др.]. – Москва : ГУУ, 2022. – 381 с. – С. 100-105 (статья РИНЦ).

Методы исследования: теоретические (анализ и обобщение научной литературы по теме исследования, сравнение, классификация, составление, синтез) и практические (анкетирование, опрос, экспертное интервью).

Проведен анализ удовлетворенности компетентностью текущего состава кадрового резерва, анализ SWOT для предлагаемой программы оптимизации рекрутинговых процессов, который считается наиболее подходящим для анализа предлагаемого проекта, так как его можно использовать для выявления их сильных и слабых сторон.

Структура выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы из 00 источников, 00 приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РЕКРУТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ИЗ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

1.1 Общее представление о рекрутинговом процессе для создания кадрового резерва на предприятии

Высокое количество исследований в сфере кадрового менеджмента способствуют активному развитию всех его направлений и процессов.[] Исследование оптимизации рекрутинговых процессов целесообразно начать с рассмотрения теоретических аспектов рекрутинговых процессов. В данном параграфе дано определение рекрутинговых процессов, их составляющие, описано влияние данных процессов на качество кадрового резерва, рассмотрен процесс отбора персонала с целью создания функционального кадрового резерва на предприятии.

Рекрутинговый процесс – это совокупность методов поиска, подбора и отбора персонала для нужд предприятия, подходящего по уровню опыта, специализации и прочим важным критериям.[]

Рекрутинговый процесс состоит из ряда последовательных действий

Для применения рекрутинговых процессов в целях создания кадрового резерва, необходимо наиболее точно определить их вид и тип действия.

В современной практике выделяют 4 основных вида рекрутинговых процессов[]:

1. Линейный (массовый) рекрутинговый процесс. Подразумевает набор людей на несложные работы, не требующие особой квалификации и опыта. Характеризуется высоким коэффициентом текучести кадров и использованием простых и не персонализированных инструментов

рекрутинга, направленных на большую аудиторию.

2. Management Selection (Отбор менеджмента). Данный тип рекрутинговых процессов направлен на поиск или отбор среди кандидатов на должности управленческого звена и специалистов высокой квалификации. Для их реализации требуется применение более тщательно отобранных рекрутинговых инструментов, подходящих под специфику деятельности компании и предполагаемую вакансию.

3. Executive search (Исполнительный поиск). Это процесс поиска топ-менеджеров, генеральных директоров. Для его реализации требуются лучшие инструменты и самые высококвалифицированные кадровые сотрудники. Данный тип рекрутингового процесса является самым ответственным, так как возрастает цена ошибки при отборе.

4. Headhunting (Охота за головами) - рекрутинговый процесс, при котором некоторые предприятия могут переманивать уже задействованных в процессе производства сотрудников, предлагая улучшение финансовых, социальных и трудовых условий. В основном он применяется в узкоспециализированных отраслях с невысоким количеством специально обученного персонала, в целях сохранения работоспособности организации. Существуют случаи, когда хэдхантинг запускается для дестабилизации предприятия-конкурента, так как лишившись части ключевых сотрудников, незамедлительно нарушаются технологические и организационные процессы.

Молодой специалист предприятия нефтегазодобывающей отрасли – это сотрудник, выполнивший требования по квалификации, уровню и направлению образования, принятый на работу для совершенствования профессиональных навыков и вертикального продвижения по карьерной лестнице.[1] В состав кадрового резерва рассматриваются молодые специалисты со стажем работы от 3-х лет. Поэтому, рассматривая

рекрутинговые процессы для создания кадрового резерва из молодых специалистов, используется тип «Management Selection». Данная классификация поможет подобрать наиболее эффективные инструменты для работы.

Так же рекрутинговые процессы подразделяются на типы действия[]:

1. Digital-процессы – это цифровизированные рекрутинговые процессы, позволяющие производить манипуляции с персоналом предприятия с использованием Интернета. Данный подход получил широкое распространение. Он представляет собой совокупность огромного числа интернет-ресурсов (соцсетей, платформ, мессенджеров). Стремительный рост данного направления предположительно связан с укреплением экономики и тенденцией к глобальной мировой цифровизации.

2. Реферальные рекрутинговые процессы. Подбор по рекомендациям, направленным заранее резюме и анкетам. Подразделяется на внутренний (в процесс вовлечены только действующие сотрудники организации) и внешний (привлечение партнеров - рекрутинговых агентств, производящих первичные этапы отбора).

3. Скрининговые процессы – стандартный поиск и отбор при найме на массовые позиции с небольшим количеством критериев, низким проходным порогом требований.

Наиболее оптимальный тип действия рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов – реферальный внутренний, так как отбор производится из действующих сотрудников компании, показавших определенный результат в процессе выполнения производственных задач.

Возникает необходимость в более детальном рассмотрении внутренних

рекрутинговых процессов. Они создают условия для карьеры и профессионального развития уже отобранных на этапах внешнего рекрутинга работников. Совершенствование внутренних рекрутинговых процессов формирует у сотрудников уверенность в возможности продвижения по карьерной лестнице, что повышает мотивированность и лояльность к предприятию.

Углубляясь в определение, типы и механизмы действия рекрутинговых процессов в управлении предприятием, можно отметить, что это не строго определенный алгоритм, а целая система проверки соответствия – тестирования, требующая внимательного подхода.

Рассматривая понятие кадрового резерва, приведем самое распространенное в России определение: «Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации».[1] Так же кадровый резерв определяют как «отбор наиболее подходящих кандидатов при помощи кадровых инструментов с целью замещения ими освобождающихся в будущем вакансий». [2]

В кадровом резерве числятся сотрудники, имеющие большую ценность, высокий потенциал и наличие наиболее подходящей квалификации, способные качественно передать свой опыт и навыки.

Опишем основные цели создания кадрового резерва из молодых специалистов на предприятии[3]:

1. Достижение стратегических целей компании.
2. Повышение уровня готовности молодых специалистов к кадровым изменениям при принятии, увольнении, смене направления.
3. Организовать преемственность традиций и ценностей компании.
4. Повысить мотивацию молодых специалистов (открытая и

конкукрентная возможность получить повышение по службе).

5. Стабилизировать и улучшить финансовые результаты компании (за счет исполнения предыдущих пунктов).

Кадровый резерв структурирован и поддается классификации. Типы кадрового резерва представлены на рисунке 1.

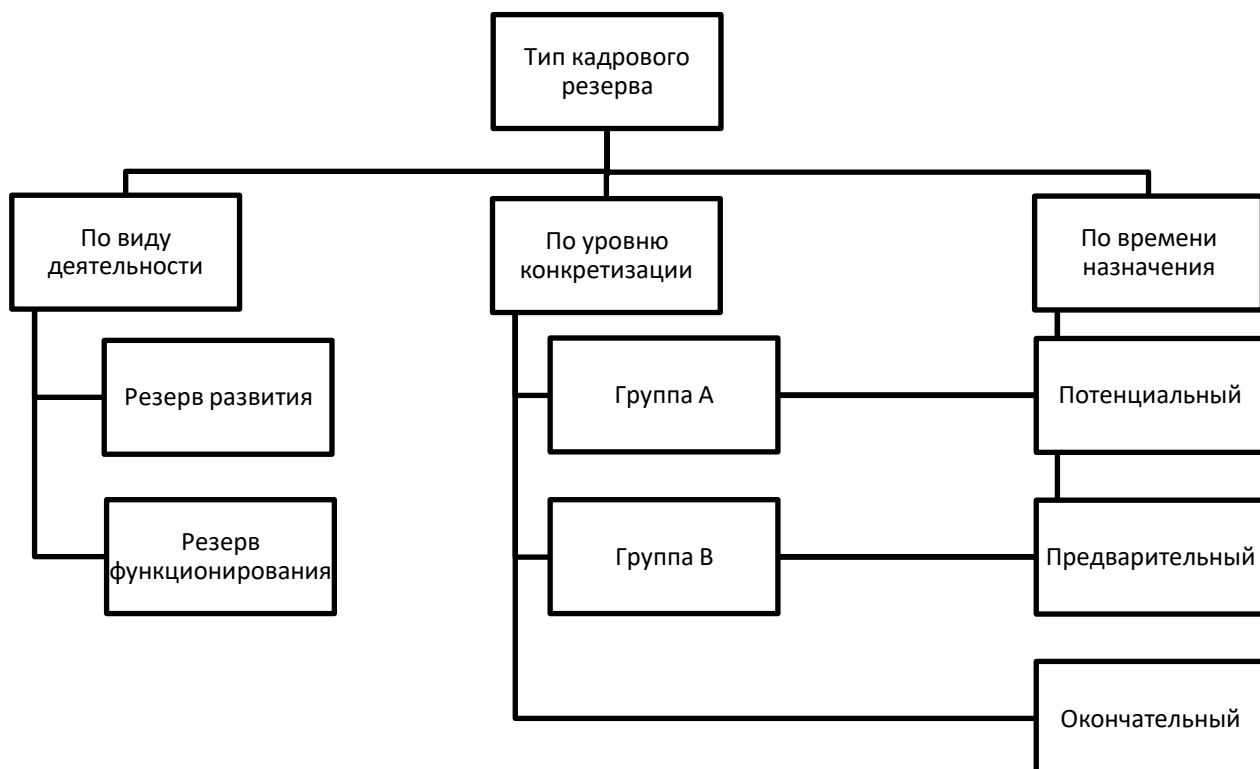


Рисунок 1 – Типы кадрового резерва[]

1. По виду деятельности: резерв развития (специалисты, подготавливаемые для осуществления задач по новым направлениям, таким как расширение производства, смена типа деятельности), резерв функционирования (специалисты, подготавливаемые для обеспечения эффективного функционирования предприятия по уже существующим направлениям, руководящие должности).

2. По времени назначения: группа А (кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время), группа В (кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года).

В организациях принято классифицировать два типа резервов[]:

1. Резерв продвижения по службе - персонал, готовый и заслуживающий продвижение на более высокую должность согласно карьерной лестнице.

2. Резерв руководителя - персонал, обладающий навыками, умениями и способностями, соответствующими профилю руководителя и подготавливаемый для руководящих позиций.

В данном исследовании материал по типологии кадрового резерва будет использован при создании программы. Соответственно, кадровый резерв из молодых специалистов является предварительным и может быть как резервом развития, так и резервом функционирования. По времени назначения он относится к группе В, так как молодой специалист, попавший в кадровый резерв, еще не имеет достаточное количество компетенций выполнения функций полноценного менеджера.

Создание и поддержание активного кадрового резерва молодых специалистов в области нефтегазодобычи позволит обоснованно и планомерно готовить специалистов, как для временного замещения руководства, так и для постоянного. Это позволяет минимизировать стресс от потери опытного сотрудника и сократить время и ресурсы на обучение и адаптацию нового. [] Участники кадрового резерва эффективно заменят сотрудников на различных управленческих уровнях.

В настоящее время наблюдаются определенные сложности в процессе отбора персонала в кадровый резерв. Примером может являться Ханты-Мансийский автономный округ. Для данной территории характерен сильный отток населения, большая часть которого – высококвалифицированные специалисты.[] Это приводит к отсутствию вариативности выбора среди опытных специалистов при подборе персонала на инженерные позиции и административно-управленческий персонал, и необходимости

самостоятельно обучать и развивать нужные навыки у уже имеющих сотрудников.

Так же отбор кандидатов в кадровый резерв усложняет большое количество персонала с низкой управленческой подготовкой, малым количеством опыта. Формируя кадровый резерв из молодых специалистов – выпускников профильных ВУЗов, имеется большое количество кандидатов со схожим уровнем компетентности и опыта, что (при отсутствии грамотно подобранных рекрутинговых инструментов) заставляет затрачивать достаточно большое количество временных ресурсов на отбор.

Подводя итоги, следует отметить, что для стабильного и развивающегося предприятия одним из наиболее важных и нужных компонентов в развитии является создание и поддержание стабильного кадрового резерва молодых специалистов.[] Основным аспектом в его создании, в свою очередь, является реализация наиболее подходящих рекрутинговых процессов.

Важно отметить, что процессы подбора, отбора и приема персонала в кадровый резерв являются приоритетом, основой деятельности основного менеджмента предприятия.[] Функционирование всей компании напрямую зависит от того, насколько замотивированный, целеустремленный, подходящий по психологическому профилю и соответствующий в рамках опыта и образования сотрудник пополнит кадровый резерв предприятия. В рамках проводимого исследования данные понятия неразрывно связаны.

Дано определение рекрутингового процесса, рассмотрены его типы и механизмы действия. Рассмотрено понятие кадрового резерва, его концепции, основные цели, требования к участникам. Описаны особенности формирования кадрового резерва молодых специалистов на предприятии нефтегазодобывающего сектора. Приведены аргументы в пользу важности

создания кадрового резерва через грамотно подобранные и обоснованные рекрутинговые процессы.

1.2 Исследование опыта реализации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва на предприятии нефтегазодобывающей отрасли

Эффективное управление рекрутинговыми процессами для создания и поддержания кадрового резерва организации является важным компонентом развития кадрового потенциала, необходимого для успешного и своевременного достижения текущих и долгосрочных целей предприятия.

Для решения поставленных кадровых задач все чаще на крупных предприятиях предпочитают использовать внутренние человеческие ресурсы, так как на предприятиях такого типа работает множество сотрудников, имеющих различный уровень квалификации, знаний, личностных характеристик.

Однако, при создании кадрового резерва, результаты внутренних рекрутинговых процессов могут приводить к возникновению конфликтов между работниками, приводящих к отсутствию мотивации и снижению лояльности к компании. Для минимизации данных факторов необходимо поддерживать позитивную репутацию работодателя путем развития корпоративной культуры и использования эффективных рекрутинговых процессов.

Анализ сложившейся практики показывает, что пересмотр и обновление механизмов реализации рекрутинговых процессов на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли в настоящий момент имеет хаотичный и несистемный порядок. О реорганизации и обновлении уже устоявшихся в течение времени рекрутинговых процессов упоминают достаточно редко, достаточного внимания данному вопросу не уделяется.

Поэтому важно провести анализ существующего на данный момент опыта, выявить плюсы и минусы апробированных подходов и в дальнейшем учесть их при разработке программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва.

В данном параграфе приведены исследования вопроса, и существующего опыта реализации рекрутинговых процессов на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли.

Для описания и анализа представлено исследование Т.П. Карповой. Ценность данной работы в разрезе текущего исследования заключается в описании процесса управления кадровым резервом на примере крупной компании нефтяной отрасли, в которой формирование высокопрофессионального резерва на замещение должностей руководителей является одним из приоритетов в работе с персоналом.

Содержание исследования Т.П. Карповой предполагает программу, базирующуюся на двухэтапном отборе резервистов. [] Для каждого уровня внутреннего резерва вводятся критерии отбора. Первый этап призван определить уровень мотивированности кандидата к развитию и способность к анализу бизнес-процессов. В рамках второго этапа производится оценка уровня компетентности кандидата.

В процессе данного отбора первый этап успешно проходят 73,3% молодых специалистов, второй – 53,8%.[] Проведенный анализ позволил предположить, что применение данного подхода к организации отбора приводит к отсеиванию сотрудников, имеющих высокий уровень профессиональных компетенций, но в силу неопытности, проваливающих собеседование для определения мотивированности.

Следует отметить, что оба этапа оцениваются субъективно, так как не имеют четких критериев (в рамках исследования они не предоставлены). Данный фактор снижает степень открытости конкурентного отбора.

Анализ причин увольнения резервистов, принятых по двухэтапной программе, показал, что определенное количество специалистов приняли решение об увольнении в связи с представлениями о том, что существует их недооценка или нет возможности проявить в полной мере собственные профессиональные качества, что еще раз показывает – данная программа является устаревшей. С другой стороны, деление на этапы помогает структурировать процесс отбора и показать специалисту, над развитием каких навыков необходимо работать в большем количестве.

Представлено описание работы А.В. Барсуковой [], в которой и предложены усовершенствованные мероприятия по формированию и отбору специалистов в кадровый резерв.

Основной проблемой при реализации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов на нефтегазодобывающем предприятии, выделяемой А.В. Барсуковой, является непроработанность методологической базы формирования кадрового резерва в отечественной литературе и устаревание имеющихся подходов. []

Предложено разделить процесс формирования кадрового резерва на несколько этапов:

1. Формирование и документальное закрепление основных критериев для зачисления молодого специалиста в резерв
2. Подготовка плана по высвобождению предполагаемых должностей
3. Определение условий для будущих резервистов (наличие практик, обучений, замещений, обязанности резервиста)
4. Отбор претендентов на основании установленных критериев

На рисунке 2 представлены блоки критериев при отборе:

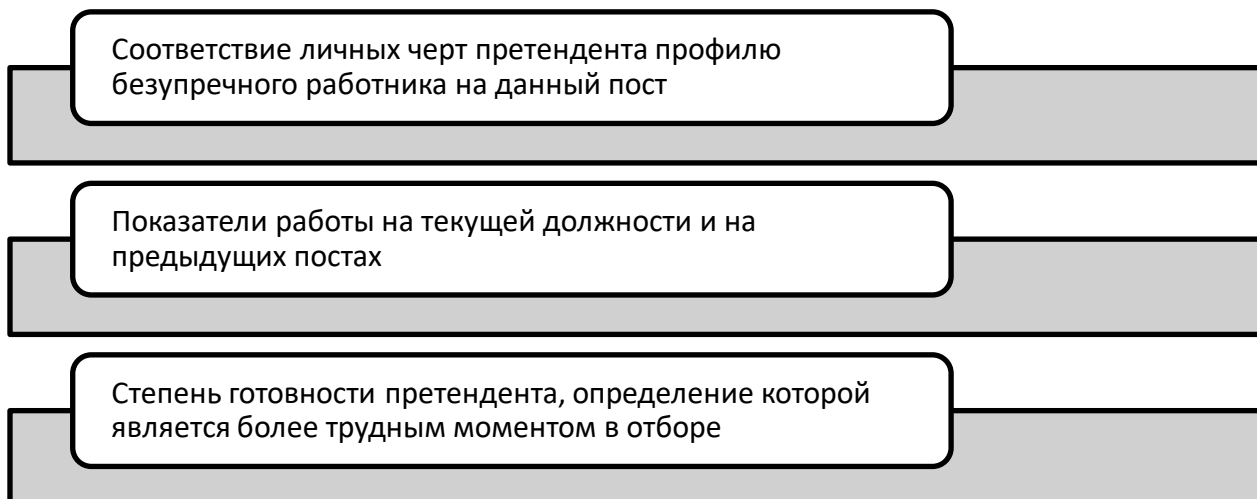


Рисунок 2 – Критерии отбора[]

5. Оценка резервистов.

Конкретизировав пункты под потребности нефтедобывающего предприятия, данная классификация может быть включена в программу оптимизации рекрутинговых процессов и дать положительный эффект.

Масютин С. А. в своей работе так же придерживается мнения о существовании сильного дефицита высококвалифицированного персонала. Именно грамотные специалисты в области нефтяного дела, успешно прошедшие все ступени кадрового резерва, являются наиболее необходимым звеном для реализации инновационной деятельности компании. В предложенной автором программе описана модель по рекрутингу персонала в кадровый резерв.

В задачи этой программы входит создание корпоративного кадрового резерва из молодых специалистов, способного обеспечить как текущие запросы, так и сгладить планируемый кадровый отток. Предлагается разделить процесс формирования на несколько подуровней, на каждом из которых происходит отбор, что приводит к активизации научной и инновационной инициативы. На рисунке 3 представлена модель рекрутинговых процессов для создания системы кадрового резерва.



Рисунок 3 – Модель системы рекрутинговых процессов

Автор предлагает увеличить эффективность прохождения ступеней кадрового резерва с помощью введения обязательных обучений, различающихся на каждом уровне. Сотрудник может как самостоятельно заявить о необходимости в определенном обучении, так и быть направлен руководителем. Данное обучение может проводиться в различных направлениях, таких как усиление теоретических знаний, повышение квалификации за счет переподготовки по смежным специальностям, мотивационные тренинги, проведение стажировок в отделах различной направленности.

Данный подход делает процесс продвижения и развития кадров более персонализированным. Проведение на регулярной основе образовательных программ, с одной стороны, способствует повышению конкурентоспособности специалистов и поддержания их мотивации к дальнейшему развитию.

Волянский Г.Н. в своей работе напоминает о том, что в ближайшие 5 лет на высвобождение по возрасту может претендовать от 25 до 40% геологов, инженеров-разработчиков, технологов добычи нефти и газа, на их

смену придет новое поколение. Автор отмечает важную особенность – большинство нефтяных месторождений начинало разрабатываться и вводиться в промышленную эксплуатацию в 80-х годах. Соответственно, программы рекрутинга, отбора и мотивации были разработаны по советскому принципу и не отвечают потребностям постепенно замещающего поколения. Это придает первостепенную важность развитию и изменению существующих методов кадровой деятельности, так как именно обладая конкурентноспособным персоналом, предприятие сможет развиваться.

Основной проблемой функционирования кадрового резерва является отсутствие функциональности внутреннего движения молодых специалистов. Карьерное передвижение ограничено линейно-функциональной организационной структурой: перемещения сотрудников происходят в рамках одной функциональной деятельности и по жесткой траектории. Проведя опрос, оказалось, что только 20% участников кадрового резерва занимают соответствующую их знаниям, навыкам, желаниям и эмоциональной предрасположенностью должность. Остальные сотрудники испытывают желание менять направления деятельности, подразделения, осваивать новые профессии и навыки. Однако данная возможность предоставляется им крайне редко.

Автор предлагает решить данную проблему при помощи замены методов кадровой логистики при осуществлении рекрутинговых процессов. Предполагается переход от логистических цепочек продвижения к гибким логистическим матрицам.

Стандартная логистическая решетка молодого специалиста в кадровом резерве представлена в таблице 00 и выглядит следующим образом:

Таблица 00 Стандартная логистическая решетка продвижения молодого специалиста

Должность	Квалификационные требования к карьерному продвижению
-----------	--

Геолог	Высшее профессиональное (техническое) образование в сфере геологии без предъявления требований к стажу работы
Геолог 2-й категории	Высшее профессиональное (техническое) образование в сфере геологии и от 3 лет в должности геолога на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли
Геолог 1-й категории	Высшее профессиональное (техническое) образование в сфере геологии и от 3 лет в должности геолога 2-ой категории на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли
Ведущий геолог	Высшее профессиональное (техническое) образование в сфере геологии и от 3 лет в должности геолога 1-ой категории на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли
Ведущий инженер	Высшее профессиональное (техническое) образование в сфере геологии и от 3 лет в должности ведущего геолога на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли
Начальник цеха по геологии	Высшее профессиональное (техническое) образование в сфере геологии и от 5 лет в должности ведущего инженера на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли

При рассмотрении данной таблицы, можно заметить, что сотрудник не имеет вариантов продвижения. В практике работы нефтедобывающих предприятий, при возникновении желания работника развиваться в другом направлении (перейти в другой отдел или управление), он получит отказ и в будущем покинет компанию.

Взамен предлагается постепенно вводить гибкие логистические матрицы, способные удовлетворить потребности участников кадрового резерва.

Гибкие логистические матрицы организованы в виде решетки с различными вариантами передвижения: вверх, горизонтальным, диагональным и вниз. Базой для ее построения является четкое определение необходимых компетенций и навыков, требуемых для выполнения работы. Это делает возможным передвижение между отделами и упрощает

сотруднику понимание необходимых компетенций для развития.

Организационные карьерные матрицы позволяют предприятию всесторонне использовать способности своих сотрудников, а сотрудники, благодаря серии перемещений, повышают свою конкурентоспособность на рынке и находят наиболее подходящую сферу деятельности.

Карьерные матрицы являются полной противоположностью логистических цепочек, распространенных ранее с Советском Союзе и не отвечающим потребностям современного поколения.

При формировании программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва с использованием карьерных логистических матриц на отечественных нефтегазодобывающих предприятиях, следует учитывать важный недостаток – должности в большинстве существующих карьерных цепочек нужно пересматривать, так как часто встречаются одноименные должности в различных отделах и управлениях, имеющие различный иерархический уровень.

Достоинством внедрения логистических матриц является повышение уровня привлекательности предприятия для долгосрочного развития члена кадрового резерва, так как развитие не останавливается на четко определенной классификатором должности.

Важным недостатком является снижение точности при расчете и планировании потока резервистов на определенную карьерную ветвь развития.

Столбова В.В. в своей работе утверждает, что процессы рекрутинга и дальнейшего развития внутреннего кадрового резерва, с запуска программы поиска кандидатов до первых назначений подготовленных специалистов, длятся 2-3 года. В процессе рекрутинга автор считает целесообразным применение четырех основных методов формирования кадрового резерва молодых специалистов:

1. Биографический метод. Заключается в подробном изучении

имеющихся документов сотрудника. На данном этапе под внимание попадают данные об образовании, квалификации, передвижении по должностям. Данный метод является первичным и не позволяет в достаточной мере оценить уровень развития личностных качеств.

2. Интервью. Заключается в получении от кандидата письменных и устных характеристик. Предоставляет возможность получить более развернутое впечатление о характере, темпераменте сотрудника, его умении самопрезентации. Однако полученные методом интервью данные могут быть субъективными, как и общая оценка специалиста по управлению персоналом.

3. Экспертиза. Является обобщением независимых экспертных мнений. В качестве экспертов могут выступать более опытные сотрудники, взаимодействующие с кандидатом, специалисты из кадровой службы предприятия, руководители профильных отделов. При помощи специально разработанной анкеты информация о сотруднике структурируется и используется в общей оценке.

4. Тестирование самооценки, психологическое тестирование. Сотрудники отдела кадров проводят с кандидатами беседу по заранее спроектированному сценарию, что позволяет получить информацию о психотипе, конфликтности, толерантности и так далее.

Предлагается разделить рекрутинговые процессы при создании кадрового резерва на следующие этапы:

Этап 1. Выдвижение отобранных кандидатов на вступление в кадровый резерв в соответствии с заранее определенными и утвержденными стандартами, учитывающими возраст, образование, уровень знаний, психологический портрет. Ответственность за выдвижение кандидатов несут как руководители, так и сотрудники отдела молодежной политики.

Этап 2. Консолидирование основного списка кандидатов на вступление в кадровый резерв. Произведение оценки, персонального анализа

документов.

Этап 3. Применение методов психологической диагностики для определения его личных и лидерских качеств, уровня лояльности и мотивированности, отношения к пребыванию в кадровом резерве.

Этап 4. Представление предварительных списков сотрудников, одобренных к зачислению в кадровый резерв, с указанием предполагаемой должности.

Этап 5. Утверждение списка на уровне высшего руководства предприятия (приказ, распоряжение).

Каждая организация указывает различные критерии отбора, в зависимости от решаемых на текущий момент задач кадрового резерва компании.

Проводя комплексный анализ литературы и исследований по вопросу использования рекрутинговых процессов как связующего и важнейшего этапа подготовки кадрового резерва из числа молодых специалистов нефтегазодобывающей отрасли, можно высказать предположение о том, что инструменты современных процессов рекрутинга персонала, в том числе цифровизация, являются неотъемлемой частью подготовки кадрового резерва, а также основным средством повышения эффективности работы предприятия в целом.[] Выбранные для реализации рекрутинговых процессов стратегии отбора в кадровый резерв должны быть направлены на создание открытой конкурентной среды для молодых специалистов, повышая их заинтересованность в предприятии и профессиональном развитии.[]

В процессе исследования представленных работ можно сделать вывод о недостаточности внимания к изучению рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов предприятия нефтегазодобывающей отрасли и низкой практической проработанности данной темы. Это показывает необходимость дополнительного изучения данного вопроса.

1.3 Программа мероприятий по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли

По результатам проведенного анализа опыта внедрения рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов, можно сделать вывод о низкой практической разработанности данной темы и следующей из этого необходимости создания и внедрения программы оптимизации рекрутинговых процессов. Данная программа позволит создать стабильный кадровый резерв административно-управленческого персонала, удовлетворяющего как потребность предприятия в грамотных инженерах, так и потребность сотрудников в карьерном росте и развитии.

Данная программа является научно обоснованным планом для сотрудников кадровых служб по созданию условий, способствующих максимальной реализации личностного и трудового потенциала каждого сотрудника.

Цель программы: оптимизировать рекрутинговые процессы для создания стабильного кадрового резерва из молодых специалистов.

Программа состоит из подготовительного, основного и заключительного этапов.

Для предприятий нефтегазодобывающего комплекса рекомендуется внутренний кадровый резерв «функционирования», подразумевающий формирование постоянного состава специалистов из числа текущих работников предприятия, еще не обладающих всеми необходимыми компетенциями для получения желаемой должности.

Задачи программы оптимизации рекрутинговых процессов:

- создание гарантии назначения на должность наиболее подходящего специалиста
- утверждение системы систематизированного отбора и оценки кандидатов

- развитие кадрового потенциала предприятия;
- обеспечение наличия резервистов на ключевые должности;
- удержание ключевых сотрудников;
- создание реальной возможности профессионального развития и карьерного роста в условиях честной конкуренции.

Оптимизация процессов предполагает создание честной и конкурентной среды между молодыми специалистами. Весь процесс должен быть четко прописан и согласован с руководством. Рассмотрим конкретные проблемы, часто встречающиеся при формировании кадрового резерва из молодых специалистов нефтегазодобывающих предприятий и мероприятия по их нивелированию:

Таблица 3 - Рекомендованные мероприятия по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва

№ п/п	Проблема	Предлагаемое решение
1	Отсутствие системы ранжирования кандидатов, сформулированных требований	Создание таблицы – классификатора достижений молодого специалиста
2	Отсутствие открытого рейтинга кандидатов в кадровый резерв	Создание личного структурированного профиля молодого специалиста для формирования балльно-рейтинговой системы согласно классификатору из п.1
3	Отсутствие обратной связи от действующих резервистов	Создание канала внутрикорпоративной связи

Данные мероприятия будут способствовать повышению эффективности работы кадрового резерва предприятия. Рассмотрим рекомендации подробно:

1. Создание таблицы – классификатора достижений молодого специалиста

В большинстве крупных нефтегазодобывающих предприятиях требования к членам кадрового резерва закреплены соответствующими положениями, указами и распоряжениями.[] Однако большинство из них содержит либо общие параметры, подходящие для каждого молодого специалиста (уровень и направление образования, опыт работы, характеристика руководителя), либо условные параметры (ответственность, коммуникабельность, ориентация на результат), доказать наличие которых не представляется возможным.

При реализации п.1 программы предполагается введение таблицы – классификатора активности и умений молодого специалиста.

Таблица - Классификатор достижений молодого специалиста.

№ п/п	Сфера деятельности	Уровень	Удельный вес
1	Научная деятельность	Предприятие	2 балла
		Городской	3 балла
		Федеральный	5 баллов
		Мировой	15 баллов
2	Социально – благотворительная деятельность	Предприятие	1 балл
		Городской	2 балла
		Федеральный	4 балла
		Мировой	12 баллов
3	Спортивная деятельность	Предприятие	1 балл
		Городской	2 балла
		Федеральный	4 балла
		Мировой	12 баллов
4	Организаторская	Предприятие	2 балла
		Городской	3 балла
		Федеральный	5 баллов
		Мировой	15 баллов
5	Трудовая деятельность	Предприятие	3 балла

В классификаторе охватываются не только профессиональные

компетенции, но и основные сферы развития полноценной личности (научная, социально-благотворительная, спортивная и организаторская деятельность). Это позволит отобрать наиболее эрудированных и всесторонне развитых потенциальных руководителей.

Научная деятельность. Для получения баллов из блока научной деятельности, молодому специалисту необходимо проявить себя как исследователя, а именно предоставить документы об: участии в конференциях, научных конкурсах, регистрации патента, публикации статей в научных изданиях, получении дополнительного образования. Стремление набрать наибольшее количество баллов в данной сфере призвано показать молодому специалисту важность теоретических и практических знаний, и привить привычку к непрерывному самообразованию и совершенствованию профессиональных навыков.

Для получения баллов в социально-благотворительном блоке необходимо иметь любое письменное подтверждение участия в соответствующих мероприятиях. Например, благодарность за помощь приюту, чеки о добровольном отчислении средств в благотворительные фонды, создание или участие в проектах, призванных помогать людям с ограниченными возможностями. Необходимость проявления в данной области повысит степень вовлеченности молодого специалиста в социальные проблемы общества, поможет в развитии эмпатии и гуманизма, что является важными компетенциями современного руководителя.

Спортивная деятельность предполагает участие молодого специалиста в составе спортивных команд, победах на соревнованиях. Регулярные занятия спортом снижают уровень стресса и риск развития болезней, повышают степень удовлетворенности жизнью. Формирование спортивной привычки в молодом возрасте будет несомненным конкурентным преимуществом менеджера.

Для подтверждения участия в организационном блоке и получения баллов, молодому специалисту необходимо предоставить любые подтверждения (грамоты, благодарности), связанные с помощью в организации, либо самостоятельной организации мероприятий различного формата. Опыт в курировании проектов является очень ценной компетенцией как в кадровом резерве, так и на рынке труда в целом.

Блок «Трудовая деятельность» не разделен на подпункты. Это непосредственная оценка выполнения молодым специалистом его прямых должностных обязанностей. Сюда можно включить рекомендации начальника, данные о премированиях и депремированиях, благодарности за выполнение производственных задач.

Как можно заметить, наибольшее количество баллов приносит участие в научном и организаторском блоке, так как они являются основополагающими для работы будущего менеджера. Несмотря на это, социально-благотворительная и спортивная деятельность остаются важными компонентами формирования личности.

Внедрение данного классификатора на предприятие позволит документально зафиксировать деятельность, обозначить направления развития и нивелировать вопросы, возникающие при ранжировании и отборе молодых специалистов в кадровый резерв в процессе рекрутинга.

2. Создание личного структурированного профиля молодого специалиста для формирования балльно-рейтинговой системы согласно классификатору достижений

В рамках дальнейшей реализации предлагается цифровизировать процесс подтверждения документов и получения баллов, описанный в п.1 программы и на их основе, сформировать периодически обновляющийся публичный рейтинг молодых специалистов. Предлагаемый механизм формирования представлен в таблице.

Таблица. – Этапы формирования балльно-рейтинговой системы

№ п/п	Название этапа	Описание этапа	Ответственный
1	Создание личного кабинета МС	На базе корпоративного сайта предприятия создается блок МС. Каждому МС выдаются персональные данные для входа	IT - служба организации
2	Загрузка документов в личный кабинет	Производится загрузка файлов, подтверждающих участие в сферах деятельности, указанных в п.1 программы	Молодые специалисты
3	Начисление баллов и обновление рейтинга	Согласно утвержденному Классификатору достижений МС производится подсчет суммы баллов по всем направлениям	Сотрудники кадровой службы, курирующие молодых специалистов

Как следует из таблицы, каждый молодой специалист по окончании срока действия статуса молодого специалиста, будет иметь сформированное портфолио, доступное к просмотру остальными специалистами. Это не только добавляет дополнительной надежности и прозрачности процессу отбора кандидатов в кадровый резерв, но и мотивирует сотрудников результатами других, предоставляет идеи для развития.

Сводные рейтинги молодых специалистов должны быть ранжированы по опыту работы, либо дате приема молодого специалиста на работу.

Недопустимо сравнение в одном списке специалиста с опытом работы – 1 год и 3 года. Данное сравнение нарушит принцип свободной конкуренции.

Разбивая процесс внедрения программы в нефтегазодобывающее предприятие на несколько этапов, можно выделить следующие:

1. Планирование: анализ теоретических аспектов, внешних и внутренних ресурсов компании
2. Разработка управленческих решений: выбор методов внедрения и закрепления программы оптимизации рекрутинговых процессов
3. Подготовительные мероприятия: приказ о назначении ответственных, утверждение приказом классификатора достижений молодых специалистов, создание дополнительной платформы на корпоративном сайте
4. Обучение персонала и тестирование системы: создание памятки по загрузке данных, апробация системы ведения личного кабинета молодого специалиста
5. Внедрение: реализация системы, сбор обратной связи от руководства и молодых специалистов

Рассматривая прогнозируемые затраты при внедрении проекта следует отметить, что все пункты программы могут быть полностью реализованы без участия сторонних специалистов (силами информационного отдела, отдела кадров, юридического отдела), что сводит к минимуму финансовые вложения.

Изучая вопрос экономической эффективности программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов, следует отметить, что успешность достижения организацией своих целей напрямую зависит от качества персонала. Основным требованием к успешности организации на рынке является эффективность управленческой и производственной деятельности. Поэтому следует уделять пристальное внимание на рекрутинг наиболее подходящих сотрудников, так как это имеет большое практическое значение.

Ожидания от внедрения проекта. В качестве социальной эффективности от рассматриваемой программы ожидается повышение мотивированности молодых специалистов к всестороннему развитию своих компетенций за счет создания понятной и честной конкурентной среды. Повышается их заинтересованность в работе предприятия, увеличивается отдача.

Для предприятия наличие постоянно пополняющегося кадрового резерва грамотными менеджерами означает гарантированную долговременную прибыль и стабильный рост экономических показателей производства.

В данной главе было дано общее представление рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва на предприятии. Проведено исследование существующего опыта реализации данных рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов нефтегазодобывающих предприятий. Разработана и предложена программа мероприятий по их оптимизации.

2 Практические аспекты оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ»

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «РН – ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ» и анализ системы управления персоналом

Производственное объединение «Юганскнефтегаз» создано в 1977 году. Этому событию предшествовали планомерные геологоразведочные работы и открытие в 1961 году одного из крупнейших месторождений Западной Сибири – Усть-Балыкского.

Сегодня ООО «РН-Юганскнефтегаз» является ключевым добывающим активом ПАО «НК «Роснефть», на долю которого приходится порядка 30% всей добычи Компании. Предприятие ведет геологоразведку и разработку месторождений на 38 лицензионных участках, общей площадью свыше 21 тысячи квадратных километров.

Компания ведет работу на территории городов Нефтеюганск, Пойковский и Пыть-Ях, Нефтеюганского, Сургутского и Ханты-Мансийского районов ХМАО-Югры, разрабатывает 28 месторождений. К нефтяным месторождениям ООО «РН – Юганскнефтегаз» относятся: Приразломное месторождение, Правдинское месторождение, Восточно-Правдинское месторождение, Северо-Салымское месторождение, Западно-Салымское месторождение, Лемпинская площадь, Приобское месторождение, Приобское месторождение левый берег, Приобское месторождение правый берег, Остров Монастырский, Малобалыкское месторождение, Среднебалыкское месторождение, Южно-Балыкское месторождение, Усть-Балыкское месторождение, Петелинское месторождение, Кудринское месторождение, Тепловское месторождение, Южно-Тепловское месторождение, Чупальское месторождение, Чупальский лицензионный участок месторождение им. О.А. Московцева, Соровское месторождение, Западно-Угутское, Средне-Угутское,

Угутское месторождение, Встречное месторождение, Киняминское месторождение, Восточно-Сургутское месторождение, Южно-Сургутское месторождение, Фаинское месторождение, Солкинское месторождение, Майское месторождение, Мамонтовское месторождение, Ефремовское месторождение, Омбинское месторождение.

Основной вид деятельности предприятия по коду ОКВЭД: 09.10 «Предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа», дополнительные: 06.10.3 «Добыча нефтяного (попутного) газа», 09.10.9 «Предоставление прочих услуг в области добычи нефти и природного газа», 33.12 «Ремонт машин и оборудования».

Стабильная работа предприятия отражена в бухгалтерской отчетности за последние годы отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Бухгалтерская отчетность ООО «РН-Юганскнефтегаз»

Наименование	2018	%	2019	%	2020	%
Выручка, млрд руб	293	+1,38	297	+1,37	311	+4,7
Себестоимость, млрд. руб	279		284		296	
Прибыль, млрд. руб	14		14		16	

Данные по финансовым показателям на основании бухгалтерской отчетности представлены на рисунке 1.

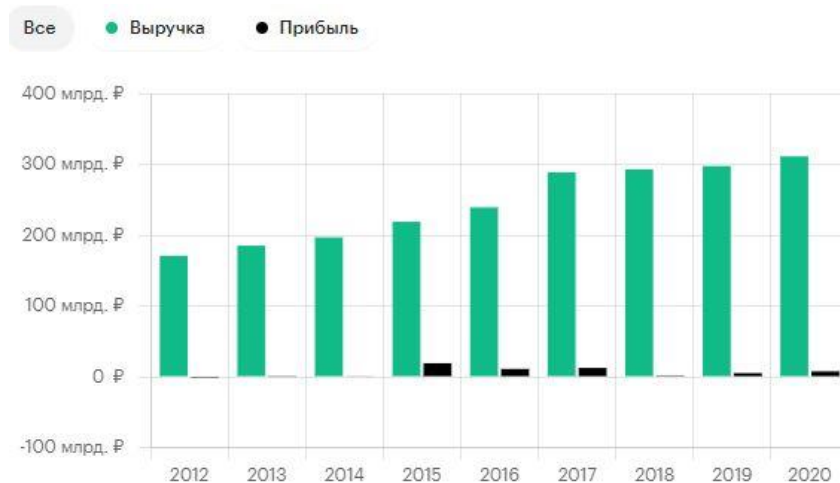


Рисунок 1 – Финансовые показатели ООО «РН-Юганскнефтегаз»

Производственные показатели. В 2019 году предприятием добыто 65,0 млн тонн нефти. Действующий фонд добывающих скважин на конец 2020 года составляет более 13 тыс. скважин. В апреле 2020 г. с начала разработки месторождений (с 1964 года) накопленная добыча «РН-Юганскнефтегаз» составила 2,5 млрд тонн нефти.

В июле 2019 года предприятие установило абсолютный исторический рекорд по суточной добыче нефти - 198,008 тыс. тонн. В декабре 2019 года установлены новые рекорды при строительстве горизонтальной скважины двухколонной конструкции. На Салымском месторождении скважина комбинированной конструкции пробурена за 7,44 суток, коммерческая скорость проходки достигла показателя в 15,262 тыс. м/ст.мес.

Объем бурения горизонтальных скважин на предприятии составляет более 36%. Специалисты «РН-Юганскнефтегаз» впервые построили горизонтальную многозабойную скважину двухколонной конструкции с тремя ответвлениями по технологии «fishbone». Запускной дебит составил более 600 тонн нефти, что на 80% больше по сравнению с показателями близлежащих стандартных горизонтальных скважин.

«РН-Юганскнефтегаз» достигнуты рекордные показатели по механической скорости проходки в бурении. При строительстве

горизонтального участка скважин трехколонной и двухколонной конструкции показатель составил 83,7 метра в час и 101 метр в час соответственно.

Таким образом, в настоящее время ООО «РН – Юганскнефтегаз» успешно решает задачи передового предприятия страны по добыче нефти, что подтверждает высокий научно-технический потенциал предприятия, его статус крупнейшего дочернего общества ПАО «НК Роснефть».

2.2 Реализация программы мероприятий по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз»

Для комплексного анализа кадровых процессов в ООО «РН-Юганскнефтегаз» управление развития персонала собирает и систематизирует данные о структуре персонала, его данных, перемещениях, текучести и размере заработной платы.

В таблице 2 приведены данные по структуре персонала за 2020-2022гг.

Таблица 2 – Структура персонала ООО «РН-Юганскнефтегаз»

Показатель	2020		2021		2022		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020/	2020/
							2019	2018
							чел.	чел.
Списочная численность, в т.ч.	16852	100	16984	100	17156	100	+13	+172
руководителей	2 615	15,5	2632	15,5	2656	15,5	+17	+24
специалистов и служащих	11825	70,2	11845	69,7	11997	69,9	+20	+152
рабочих	2 412	14,3	2507	14,8	2503	14,6	+95	-4

Наблюдается сильная, для нефтегазодобывающей промышленности, нехватка рабочего персонала, что подтверждает общероссийскую тенденцию на кадровый дефицит квалифицированных рабочих.

Несмотря на это, структура персонала по уровню образования отражает специфику деятельности ООО «РН-Юганскнефтегаз». Преобладает количество специалистов и служащих для производства всех необходимых

операций контроля, мониторинга, планирования и проектирования добычи нефти. В последние годы растет численность специалистов, что еще раз указывает на необходимость проработки рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва. Высокая численность персонала требует усилий при планировании их карьерного пути.

Структура персонала по категориям остается стабильной. Колебания численности в процентном отношении сотрудников составляют не более 1%. План приема персонала в 2022 году был увеличен на 8% от общей численности персонала. Данный факт связан как с открытием новых объектов, увеличению производственных мощностей, так и с высоким процентом текучести персонала. Прием на работу осуществляется преимущественно на должности рабочих. Ряды специалистов и служащих пополняются молодежью до 27 лет, трудоустроенными со статусом «Молодой специалист».

Для более детального изучения рассмотрим динамику отбора молодых специалистов.

Таблица 3 – Статистика приема и увольнения молодых специалистов ООО «РН-Юганскнефтегаз»

Показатель	2020		2021		2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Принято на работу со статусом «Молодой специалист»	103	100	84	100	91	100
- из них в кадровом резерве	50	48,5	50	59,5	50	54,9
- уволились, находясь в кадровом резерве	24	48	11	22	8	16

Ежегодно для молодых специалистов ООО «РН-Юганскнефтегаз» выделяется 50 мест в кадровом резерве предприятия, вне зависимости от количества принятых на работу специалистов. Исходя из этого, процент вступления в кадровый резерв составляет, в среднем, 54,3%.

Наибольшее количество как молодых специалистов, так и резервистов увольняются из организации к моменту окончания статуса «Молодой

специалист» (при трудоустройстве статус присуждается на 3 года). Данный фактор может указывать на непроработанность инструментов рекрутинга в кадровый резерв и работы данного резерва в целом. Сотрудники, не удовлетворяющие свою потребности (в развитии, признании, финансовом и карьерном росте) отправляются искать новое рабочее место.

В настоящее время, рекрутинговые процессы для создания кадрового резерва в ООО «РН – Юганскнефтегаз» включают в себя два основных этапа:

1. Тестирование в виде командной игры, моделирующей реальные стрессовые ситуации при работе на вышестоящей должности. Оценка психоэмоциональной и когнитивной готовности претендента осуществляется приглашенным экспертом-тренером;
2. Отзывы руководителей, коллег в специально разработанной анкете.

Оптимизация процессов предполагает создание честной и конкурентной среды между молодыми специалистами. Весь процесс должен быть четко прописан и согласован с руководством. Рассмотрим конкретные проблемы, часто встречающиеся при формировании кадрового резерва из молодых специалистов нефтегазодобывающих предприятий и мероприятия по их нивелированию:

Таблица 4 - Рекомендованные мероприятия по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва

№ п/п	Проблема	Предлагаемое решение
1	Отсутствие системы ранжирования кандидатов, сформулированных требований	Создание таблицы – классификатора достижений молодого специалиста
2	Отсутствие открытого рейтинга кандидатов в кадровый резерв	Создание личного структурированного профиля молодого специалиста для формирования балльно-рейтинговой системы согласно классификатору из

		п.1
3	Отсутствие обратной связи от действующих резервистов	Разработка мероприятий для комплексной обратной связи от сотрудников
4	Отсутствие возможности продвижения согласно гибкой логистической матрице	Введение обязательных стажировок в интересующих резервиста отделах

Данные мероприятия будут способствовать повышению эффективности работы кадрового резерва предприятия. Рассмотрим рекомендации подробно:

3. Создание таблицы – классификатора достижений молодого специалиста

В большинстве крупных нефтегазодобывающих предприятиях требования к членам кадрового резерва закреплены соответствующими положениями, указами и распоряжениями. Однако большинство из них содержит либо общие параметры, подходящие для каждого молодого специалиста (уровень и направление образования, опыт работы, характеристика руководителя), либо условные параметры (ответственность, коммуникабельность, ориентация на результат), доказать наличие которых не представляется возможным.

При реализации п.1 программы предполагается введение таблицы – классификатора активности и умений молодого специалиста.

Таблица 5 - Классификатор достижений молодого специалиста.

№ п/п	Сфера деятельности	Уровень	Удельный вес
1	Научная деятельность	Предприятие	2 балла
		Городской	3 балла
		Федеральный	5 баллов
		Мировой	15 баллов
2	Социально – благотворительная деятельность	Предприятие	1 балл
		Городской	2 балла

		Федеральный	4 балла
		Мировой	12 баллов
3	Спортивная деятельность	Предприятие	1 балл
		Городской	2 балла
		Федеральный	4 балла
		Мировой	12 баллов
4	Организаторская	Предприятие	2 балла
		Городской	3 балла
		Федеральный	5 баллов
		Мировой	15 баллов
5	Трудовая деятельность	Предприятие	3 балла

В классификаторе охватываются не только профессиональные компетенции, но и основные сферы развития полноценной личности (научная, социально-благотворительная, спортивная и организаторская деятельность). Это позволит отобрать наиболее эрудированных и всесторонне развитых потенциальных руководителей.

Научная деятельность. Для получения баллов из блока научной деятельности, молодому специалисту необходимо проявить себя как исследователя, а именно предоставить документы об: участии в конференциях, научных конкурсах, регистрации патента, публикации статей в научных изданиях, получении дополнительного образования. Стремление набрать наибольшее количество баллов в данной сфере призвано показать молодому специалисту важность теоретических и практических знаний, и привить привычку к непрерывному самообразованию и совершенствованию профессиональных навыков.

Для получения баллов в социально-благотворительном блоке необходимо иметь любое письменное подтверждение участия в соответствующих мероприятиях. Например, благодарность за помощь приюту, чеки о добровольном отчислении средств в благотворительные

фонды, создание или участие в проектах, призванных помогать людям с ограниченными возможностями. Необходимость проявления в данной области повысит степень вовлеченности молодого специалиста в социальные проблемы общества, поможет в развитии эмпатии и гуманизма, что является важными компетенциями современного руководителя.

Спортивная деятельность предполагает участие молодого специалиста в составе спортивных команд, победах на соревнованиях. Регулярные занятия спортом снижают уровень стресса и риск развития болезней, повышают степень удовлетворенности жизнью. Формирование спортивной привычки в молодом возрасте будет несомненным конкурентным преимуществом менеджера.

Для подтверждения участия в организационном блоке и получения баллов, молодому специалисту необходимо предоставить любые подтверждения (грамоты, благодарности), связанные с помощью в организации, либо самостоятельной организации мероприятий различного формата. Опыт в курировании проектов является очень ценной компетенцией как в кадровом резерве, так и на рынке труда в целом.

Блок «Трудовая деятельность» не разделен на подпункты. Это непосредственная оценка выполнения молодым специалистом его прямых должностных обязанностей. Сюда можно включить рекомендации начальника, данные о премированиях и депремированиях, благодарности за выполнение производственных задач.

Как можно заметить, наибольшее количество баллов приносит участие в научном и организаторском блоке, так как они являются основополагающими для работы будущего менеджера. Несмотря на это, социально-благотворительная и спортивная деятельность остаются важными компонентами формирования личности.

Внедрение данного классификатора на предприятие позволит документально зафиксировать деятельность, обозначить направления

развития и нивелировать вопросы, возникающие при ранжировании и отборе молодых специалистов в кадровый резерв в процессе рекрутинга.

4. Создание личного структурированного профиля молодого специалиста для формирования балльно-рейтинговой системы согласно классификатору достижений

В рамках дальнейшей реализации предлагается цифровизировать процесс подтверждения документов и получения баллов, описанный в п.1 программы и на их основе, сформировать периодически обновляющийся публичный рейтинг молодых специалистов. Предлагаемый механизм формирования представлен в таблице.

Таблица 6 – Этапы формирования балльно-рейтинговой системы

№ п/п	Название этапа	Описание этапа	Ответственный
1	Создание личного кабинета МС	На базе корпоративного сайта предприятия создается блок МС. Каждому МС выдаются персональные данные для входа	IT - служба организации
2	Загрузка документов в личный кабинет	Производится загрузка файлов, подтверждающих участие в сферах деятельности, указанных в п.1 программы	Молодые специалисты
3	Начисление баллов и обновление рейтинга	Согласно утвержденному Классификатору достижений МС производится	Сотрудники кадровой службы, курирующие молодых специалистов

		подсчет суммы баллов по всем направлениям	
--	--	---	--

Как следует из таблицы, каждый молодой специалист по окончании срока действия статуса молодого специалиста, будет иметь сформированное портфолио, доступное к просмотру остальными специалистами. Это не только добавляет дополнительной надежности и прозрачности процессу отбора кандидатов в кадровый резерв, но и мотивирует сотрудников результатами других, предоставляет идеи для развития.

Сводные рейтинги молодых специалистов должны быть ранжированы по опыту работы, либо дате приема молодого специалиста на работу. Недопустимо сравнение в одном списке специалиста с опытом работы – 1 год и 3 года. Данное сравнение нарушит принцип свободной конкуренции.

Разбивая процесс внедрения программы в нефтегазодобывающее предприятие на несколько этапов, можно выделить следующие:

6. Планирование: анализ теоретических аспектов, внешних и внутренних ресурсов компании

7. Разработка управленческих решений: выбор методов внедрения и закрепления программы оптимизации рекрутинговых процессов

8. Подготовительные мероприятия: приказ о назначении ответственных, утверждение приказом классификатора достижений молодых специалистов, создание дополнительной платформы на корпоративном сайте

9. Обучение персонала и тестирование системы: создание памятки по загрузке данных, апробация системы ведения личного кабинета молодого специалиста

10. Внедрение: реализация системы, сбор обратной связи от руководства и молодых специалистов

Для повышения эффективности реализуемых рекрутинговых

мероприятий, с последующим увеличением качества кадрового резерва, необходимо предоставить молодым специалистам возможность конкурентного отбора в кадровый резерв, основанного на всестороннем анализе из компетенций. При оптимизации рекрутинговых процессов, путем внедрения разработанной программы, сотрудники будут ощущать свои перспективы развития в организации, что не является возможным без прозрачных и полноценно сформированных рекрутинговых процессов в кадровом резерве.

В качестве социальной эффективности от рассматриваемой программы ожидается повышение мотивированности молодых специалистов к всестороннему развитию своих компетенций за счет создания понятной и честной конкурентной среды. Повышается их заинтересованность в работе предприятия, увеличивается отдача.

Для предприятия наличие постоянно пополняющегося кадрового резерва грамотными менеджерами означает гарантированную долговременную прибыль и стабильный рост экономических показателей производства.

В процессе представления программы оптимизации рекрутинговых процессов и представлении ее руководству, был определен ряд проблем и ограничений, актуальных как для ООО «РН-Юганскнефтегаз», так и при реализации программы на других предприятиях нефтегазодобывающего сектора:

1. Высокая регламентированность всех процессов. Необходимость переписывать и утверждать у служб новые положения.
2. Высокие требования к квалификации кадровых работников, участвующих в процессе рекрутинга.
3. Сопrotивление нововведениям со стороны молодых специалистов, готовившихся к предыдущей процедуре рекрутинга.

2.3 Практические рекомендации по реализации программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз»

Формирование и реализация программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва является фундаментально важным этапом повышения эффективности управления персоналом ООО «РН-Юганскнефтегаз». Реализация представленной выше программы, позволила определить ее особенности и ограничения.

Принимая во внимание вышеуказанные проблемы, представим мероприятия по повышению эффективности внедрения программы оптимизации рекрутинговых процессов в ООО «РН – Юганскнефтегаз».

С целью уменьшения сопротивления, связанного с высокой бюрократизацией всех процессов в отечественных нефтегазодобывающих компаниях, следует рассмотреть возможность представления обновленного положения на собрании руководства и принять его коллективным голосованием, тем самым не затягивая процесс согласования. Если данный механизм решения в организации недоступен, то возможно распределить проект во времени – начать внедрять и апробировать проект постепенно, заранее выделив необходимое время на его документационное оформление.

Можно определить наиболее применимые и приоритетные пункты из программы оптимизации рекрутинговых процессов и начать их внедрение, а не единовременно всех. Рассматривая ООО «РН – Юганскнефтегаз», наиболее приоритетным является разработка мероприятий для комплексной обратной связи от сотрудников, чтобы предотвратить отток сотрудников, уже имеющих некоторое недовольство существующей системой.

Распределение мероприятий во времени также поможет снизить неопределенность среди молодых специалистов, которым необходимо привыкать к новым правилам, выявить подводные камни и без спешки и

критических ошибок их устранять.

Решением проблем необходимости высококвалифицированных работников, сопротивления работников и необходимости разъяснения новых правил может быть привлечение внешнего тренера/коуча/консультанта, для участия как в проектной команде, так и в реализации отдельных процессов. Данный метод является качественным и дорогостоящим, однако компании нефтегазодобывающей отрасли закладывают в бюджет достаточно средств.

Также эффективным методом для решения проблемы недостаточной квалификации сотрудников кадровой службы является проведение повышения квалификации и дополнительного обучения.

С целью уменьшения сопротивления нововведениям возможны такие мероприятия, как обеспечение освещения новой политики в позитивном свете в корпоративных СМИ, разработка и распространение брошюр с понятным объяснением изменений, инициирование информационных встреч с руководством – создание полноценной информационной повестки.

Таким образом, предложенный ряд мероприятий позволит повысить эффективность процесса внедрения программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН-Юганскнефтегаз». Данные мероприятия являются применимыми для всех нефтегазодобывающих предприятий России, нуждающихся в оптимизации системы рекрутинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование процесса оптимизации рекрутинговых процессов ООО «РН – Юганскнефтегаз» продиктовано активным развитием рынка труда, появлением новых видов профессий и типажей рабочих мест, оказывающих на него значительное влияние. Грамотный отбор и подготовка управленческих кадров есть основа эффективного руководства предприятием. Процесс активизируется с подбора (рекрутинга) персонала, потенциально способного в будущем, после приобретения необходимого опыта и всесторонней подготовки, занять место в кадровом резерве руководителей компании. С учетом вышесказанного исследование доказало, что формальное отношение к процессу подбора является недопустимым. Базой для укомплектованного и функционального кадрового состава предприятия становится стабильный приток замотивированной и квалифицированной молодежи, постепенно пополняющей управленческий кадровый резерв. Изучение методик подбора, их адаптация под конкретное предприятие и практическое применение привело к формированию стабильного кадрового резерва молодых специалистов и отлаженной кадровой системы в целом. Одним из наиболее динамично развивающихся компонентов системы отбора и набора персонала стал рекрутинг, а новейшие технологии, включая тотальную цифровизацию процесса, позволяли эффективно и в короткие сроки провести отбор и набор персонала, совершить анализ рынка труда и получить исчерпывающие данные по дальнейшей стратегии развития. Все это обеспечило закрытие необходимых вакантных должностей и поддержало работоспособность предприятия. Выявление позитивных и негативных сторон текущей рекрутинговой стратегии и активное изучение проблемы взаимодействия социальных институтов на рынке труда в существенной степени определило будущее процветание Предприятия.

Рассматривая управленческий аспект заданной проблематики в

исследовании, следует отметить, что участники кадрового резерва – это кандидаты на активное продвижение по карьерной лестнице, имеющие высокий потенциал к развитию в крупных промышленных нефтегазодобывающих предприятиях, принимающие решения в производственных процессах. От качества отбора в кадровый резерв перспективных молодых специалистов в настоящий момент зависит грамотность и целесообразность принятых в будущем решений. Приведенные выше аспекты и само исследование доказало важность и актуальность рассмотрения темы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва.

Цель исследования достигнута. Рассмотрены теоретические и практические аспекты оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

Решены задачи исследования и сделаны следующие выводы:

1. дано общее представление о рекрутинговом процессе для создания кадрового резерва на предприятии;
2. проведено исследование опыта реализации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва на предприятии нефтегазодобывающей отрасли;
3. разработана программа мероприятий по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли;
4. предоставлена краткая характеристика деятельности ООО «РН – Юганскнефтегаз» и анализ системы управления персоналом;
5. раскрыта реализация программы мероприятий по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз»;
6. разработаны практические рекомендации по реализации программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

Гипотеза исследования доказана полностью.

Перспективой исследования является продолжение и поддержание процессов реализации программы по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов ООО «РН – Юганскнефтегаз».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность и инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. – М.: Дашков и Ко. 2020. – 508 с.
2. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2019. – 318 с.
3. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можяева Т.П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2019. – 250 с.
4. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО.– М.: Юрайт, 2019. – 168 с.
5. Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект, 2019. – 64 с.
6. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2020. – 64 с.
7. Кибанов А., Каштанова Е. Управление деловой карьерой. – Москва: Проспект, 2018. – 64 с.
8. Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2018. – 686 с.
9. Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт, 2021. – 202 с.
10. Лапшова О.А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 406 с.
11. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 368 с.
12. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт, 2019. – 432 с.
13. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.:

Дашков и К0, 2018. – 281 с.

14. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – 467 с.

15. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие. – С.: Вузовское образование, 2018. – 233 с.

16. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2019. – 402 с.

17. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие. – М.: Проспект, 2018. – 308 с.

18. Руденко А.М., Котлярова В.В., Латышева А.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс, 2020. – 320 с.

19. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019. – 328 с.

20. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. – М.: КноРус, 2020. – 720 с.

21. Якимова З.В. Управление трудовыми ресурсами. Учебное пособие. Владивосток: Издательство ВГУЭС, 2019. – 841с.

22. Абдуллина А.Д., Рабцевич, А.А. Управление карьерой работника в современных организациях // Гуманитарные научные исследования. 2019. № 3 С. 87-89.

23. Абрамова Е.А. Создание модели компетенций для совершенствования бизнес-процессов управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2020. №4 (64). С. 8-13.

24. Алханов Г.Р. Возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала // StudNet. 2022. №2. С. 903-915.

25. Ангел О.Ю. Современные тенденции планирования карьеры: как следить за трендами и найти новый карьерный путь // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. №4. С. 203-207.

26. Афонин Ю.А. Совершенствование управления человеческими ресурсами как фактор развития организации // Человеческий капитал в условиях цифровой экономики : сб. тр. XI Всерос. кадрового форума / отв. ред. Г. П. Гагаринская. Самара : Самар. гос. техн. ун-т, 2020. С. 4–8.

27. Баркова С.А., Суровцева В.А., Беликова Н.В. Управление карьерой как инструмент повышения мотивации персонала // Вестник Российского университета кооперации. 2020. №3 (41). С. 9-16.

28. Белик К.В. Управление деловой карьерой в организации // Молодые экономисты – будущему России. Сборник научных трудов по материалам X Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. 2018. С. 130-133.

29. Бобков Д.Е. Место стратегии управления персоналом в общем управлении // Молодой ученый. 2022. № 4 (399). С. 90-93.

30. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Профессиональное развитие персонала как инструмент обеспечения эффективной деятельности организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 6 (150). С.131-135.

31. Гаспарович Е.О., Коваленко Т.К., Токарев А.Г. Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 3. С. 23–28

32. Гаспарович Е.О., Трегубова А.А. Цифровые трансформации в управлении карьерой персонала // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2022. №1. Vol.20. С. 55-63.

31. Гейер В.В. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом современного предприятия в России // Вестник науки и образования. 2021. №2-2 (105). С. 9-13.

33. Герасимова А.В., Коноплева И.А. Совершенствование направлений развития персонала предприятия // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5.

№1. С. 40-49.

34. Гизамова А.Г., Сайфуллин И.И., Кузяшев А.Н. Планирование карьеры как процесс личностного и профессионального самоопределения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №5-1 (44). С. 205-208.

35. Гребенюк Т.А., Бусоедов, И.А. Подбор персонала и рекрутинг // Молодой ученый. 2018. №11. С. 682-684.

36. Дашкова Е.С., Дорохова Н.В., Зенкова О.А., Исаенко М.И. Инновационные подходы к развитию персонала в российских организациях // Вестник ВГУИТ. 2020. №3 (85). С. 274-278.

37. Дивак К.С. Технологии карьерного развития персонала организации // Экономика и общество: международный научно-практический журнал. 2020. № 03 (17). С. 31-37.

38. Журавлева Л.А., Зарубина Е.В., Симачкова Н.Н., Чупина И.П., Фатеева Н.Б. Управление деловой карьерой персонала: современные проблемы // Столыпинский вестник. 2020. №8. С. 88-98.

39. Кириллов Н.П., Дрошнев Е.В. Формирование компетентностного подхода в управлении персоналом в современной деловой организации с учетом развития ее кадрового потенциала // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. №1. С. 58-72

40. Кузяшев А.Н., Утяшев А.Т. Методы подбора персонала в организации: проблемы и пути их решения // Экономика и бизнес: экономика и практика. 2019. № 11-2 (57). С. 42-45.

41. Лабужская Т.И., Ситжанова А.М. Особенности управления деловой карьерой // Восточно-европейский научный журнал. 2021. №12(76). С. 23-27.

42. Лазарева Е.А., Труфанова Т.А. Управление профессиональной карьерой персонала как важная функция управления персоналом // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. 2018. № 1. С. 116 - 126.

42. Лебедева А.Ю., Самитов Э.О. Деловая карьера и ее организация // Colloquium-journal. 2019. №15 (39). С.1-3.

44. Малюгина А.Н. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2019. № 5. С. 213–217.

45. Майер Н.С. Методологические основы рационального управления профессиональной карьерой в условиях инновационной экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. №4. С. 185-190.

46. Маркова Ю.Р. Управление деловой карьерой персонала // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. Выпуск №12 (40). С. 351-354.

47. Минкина А.О. Социально-психологические аспекты формирования карьеры сотрудников // Colloquium-journal. 2020. №16 (68). С. 4-5.

48. Петрова Е.В. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №1-2. С. 76-79.

49. Плакса Ю.В. Основные аспекты эффективного карьерного развития // Сервис в России и за рубежом. 2019. №2 (84). С.201-212.

50. Саенко И.И., Андреева О.С. Стратегия управления персоналом / И.И. Саенко, О.С. Андреева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №10-2 (86). – С. 74-76.

51. Слепцова Е.В., Туманова М.Ю. Актуальные аспекты компетентностного подхода в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №6. С. 153-156.

52. Симачкова Н.Н. К проблеме совершенствования системы управления персоналом в современной организации // Развитие рынка труда на современном этапе социально-экономических преобразований : сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза : Пенз. гос. аграр. ун-т, 2018. С. 40–44.

53. Струганова Е.В. Взаимосвязь управления карьерой и кадровым резервом организации // Science Time. 2020. №4. С. 48-52.

54. Титова С.В. Индивидуальный план развития сотрудника – результативный способ управления карьерой в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. №1 (51). С. 333-337.
55. Титова С.В., Орлова О.Р. Структурный подход к модели управления карьерой персонала на предприятии // Colloquium-journal. 2019. №16 (40). С. 12-16.
56. Титова С.В., Метла И.Н. Сущность работы с персоналом организации // Вопросы экономических наук. 2020. № 1. С. 80 - 84.
57. Тлехурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Водождокова З.А., Хотова И.Р. Управление деловой карьерой персонала как ключевое направление кадровой политики организации // The Scientific Heritage. 2020. №46-8 (46). С.97-99.
58. Трофимова И.Н. Подготовка кадров для цифровой экономики: текущие проблемы и целевые ориентиры // Социодинамика. 2020. № 10. С. 1–10.
59. Устюгова И.Е., Беляева Е.А., Сапрыкин Р.С., Мауссе Х.А., Князева И.Ю. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе совершенствования системы карьеры персонала // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2021. Т.83. №3. С. 258-263.
60. Шафикова Л.Р., Галина А.Э. Принципы управления карьерой как технологии развития персонала // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. №5. С. 376-380.
61. Шафикова Л.Р., Галина А.Э. Развитие карьеры как технологии управления персоналом // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2021. №3. С. 328-333.
62. Ярушева С.А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // Общество, экономика, управление. 2018. №1. С.78-84.
63. Аналитическая компания Рекадро [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.rekadro.ru/services/37/>
64. Аналитика по управлению персоналом в компаниях [Электрон. ресурс].

Режим доступа: <https://vc.ru/>

65. Аналитическая компания Experum [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://experum.ru/>

68. Аналитический портал Коммерческий директор [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1911-upravlenie-kareroy-personala>

67. Аналитический портал HR-Portal [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/>

68. Официальный сайт ПАО КБ «УБРиР» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.ubrr.ru/>

69. Энциклопедия экономиста [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.grandars.ru/>