

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**  
**РУТ (МИИТ)**

---

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ  
Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

Направление 38.04.03 «Управление персоналом»  
магистерская программа «Стратегическое управление персоналом»

## ОТЧЕТ

по научно-исследовательской работе  
(Практика по получению первичных навыков научно-исследовательской работы)

ДЦО.РФ  
INFO@ДЦО.РФ  
Иванов И.И.  
Выполнил студент  
1 курса, группы ЭМПд-131  
Руководитель практики от университета  
канд. техн. наук, доцент кафедры

Москва – 2020г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение.....	3
1. Сбор и обобщение научных и учебных источников по тематике магистерской диссертации.....	4
2. Разработка календарного плана-графика работы над магистерской диссертацией.....	6
3. Определение целей и задач, объекта и предмета исследования, используемого методологического аппарата, теоретической и практической значимости научного исследования.....	7
4. Разработка структуры магистерской диссертации.....	13
Заключение.....	15
Список литературы.....	16

**ДЦО.РФ** использованной  
**INFO@ДЦО.РФ**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Целью научно-исследовательской работы (практика по получению первичных навыков научно-исследовательской работы) является сбор фактического материала для диссертационной работы, включая разработку методологии сбора данных, методов обработки результатов, оценку их достоверности и достаточности для работы над диссертацией. Подробный обзор литературы по теме диссертационного исследования, основанный на актуальных научно-исследовательских публикациях и содержащий анализ основных результатов и положений, полученных ведущими специалистами в области проводимого исследования, оценку их применимости в рамках диссертационного исследования, а также предполагаемый личный вклад автора в разработку темы.

- Задачами практики выступают
- Осуществление сбора и обобщения научных и учебных источников, трудов отечественных и зарубежных авторов, позволяющих сформулировать тему магистрской диссертации
- Составление плана-графика работы над диссертацией с указанием основных мероприятий и сроков их реализации.
- Обоснование актуальности выбранной темы и характеристика современного состояния изучаемой проблемы. Постановка цели и задач диссертационного исследования. Определение объекта и предмета исследования магистрской диссертации.
- Определение гипотезы и положений, выносимых на защиту.
- Описание методологического аппарата исследования.
- Проработка теоретической и практической значимости научного исследования. Составление плана (структуры) магистрской диссертации.

Тема исследования: Подбор, обучение и адаптация персонала с помощью Digital технологий.

# **1. Сбор и обобщение научных и учебных источников по тематике магистерской диссертации**

В ходе прохождения практики, мною были проанализированы отечественные и зарубежные научные публикации (статьи в научных изданиях, тезисы и тексты докладов конференций, монографии, учебную литературу, справочники и др.), нормативно-правовые документы по теме исследования:

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2012. – 248 с.
2. Анищенко А. В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала / А. В. Анищенко. – М.: Вершина, 2012. – 320 с
3. Апенько С. В. Эффективность системы оценки персонала. // Человек и Труд. – М. 2011. – 52 с
4. Арзамасцев А. В. Методика оценки человеческого потенциала [Электронный ресурс].: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/nod/063/print> (дата обращения: 11.03.2020 г.)
5. Володина Н. А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки персонал технологий / сост. Н. А. Володина, Ю. Р. Милованова. – МЦФЭР., 2009. – 63 с.
6. Кларин М. В. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента / М. В. Кларин. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – 34 с.
7. Куроленкина, Н.Е., Адаптация персонала: ее роль в компании [Электронный ресурс] / Н.Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – 205 с.
8. Литягин А. Оценка и аттестация персонала персоналу [Электронный ресурс].: Консалтинговая компания «Развитие». – Ульяновск, 2013-2009. – URL: <http://razvitie.su/article.php?id=217> (дата

обращения: 11.03.2020 г.)

9. Ржеутский С. Оценка торгового персонала [Электронный ресурс].: Кадровая компания «Мегаполис». – 2012-2009. – URL: <http://www.megap.ru/> (дата обращения: 11.03.2020 г.)
- 10.Рябова А.В. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети // Актуальные проблемы гуманитарных наук труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Национальный исследовательский томский политехнический университет. – 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2013/C20/134.pdf> – 271 с. (дата обращения: 11.03.2020 г.)
- 11.Ткаченко Е. Системы оценки персонала: парадоксы и ошибки [Электронный ресурс].: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/344/print> (дата обращения 08.07.2011)
- 12.Тарчин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Тарчин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 351 с.
- 13.Ховард К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
- 14.Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации / С. В. Акшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. – 355 с.
- 15.Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2012. – 527 с.

**ДЦО.РФ**  
**INFO@ДЦО.РФ**

## **2. Разработка календарного плана-графика работы над магистерской диссертацией**

В ходе прохождения практики, мною был составлен план -график работы над магистерской диссертацией.

№п/п	Этапы (периоды) практики	Вид работ	Срок прохождения этапа (периода) практики
1	Подготовительный	Выбор и утверждение темы диссертации и плана-графика работы над диссертацией с указанием основных мероприятий и сроков их реализации	
2	Основной	Обоснование актуальности выбранной темы и характеристика современного состояния изучаемой проблемы	
3	Основной	Постановка целей и задач диссертационного исследования	
4	Основной	Характеристика методологического аппарата, который предполагается использовать	
5	Основной	Подбор и изучение основных литературных источников, которые будут использованы в качестве теоретической базы исследования	
6	Основной	Сбор фактического материала для диссертационной работы, включая разработку методологии сбора данных, методов обработки результатов, оценку их достоверности и достаточности для завершения работы над магистерской диссертацией.	
7	Заключительный	Обобщение материала для диссертационной работы	

### **3. Определение целей и задач, объекта и предмета исследования, используемого методологического аппарата, теоретической и практической значимости научного исследования**

В современном мире человек – ключевой ресурс любой организации, от выбора которого будет зависеть успешность и эффективность работы сотрудника и компании в целом. Так как человеческий капитал играет важнейшую роль в формировании прибыли, необходимо создать систему подбора персонала. Рекрутинг – один из ключевых HR-процессов в любой организации.

Правильный выбор сотрудника помогает увеличить КРІ (ключевые показатели эффективности), а неправильный скажется на показателях текучести, лояльности сотрудника к компании, компетенции, не соответствующей занимаемой должности и т.д.

Подбор – это первый этап процедуры найма кандидатов, который обладает навыками и компетенциями необходимыми компании. Стоит отметить, что безошибочный подбор будет способствовать повышению конкурентоспособности организации, развитию и наращиванию прибыли, а ошибка может быть чревата серьезными последствиями.

За последние 20 лет сфера подбора персонала претерпела колоссальные изменения. Новые технологии кардинально реформируют подход рынка и работодателей к вопросу поиска и подбора персонала.

Эффективность работы и привлекательное позиционирование себя на рынке труда требуют от работодателей применения современных методов в работе с будущими сотрудниками — это активное использование социальных сетей, реферальный рекрутинг, внедрение Digital-технологий, применение методов предиктивной аналитики и роботизация бизнес - процессов.

Мировая глобализация, развитие ИТ-технологий отражается на скорости

развития бизнеса. Соответственно, становится необходимо наращивать темпы развития человеческого капитала с помощью Digital-технологий в управлении человеческими ресурсами.

Д. А. Прохоренко определяет HR – Digital как стратегию, построенную на принципах цельности модели управления, измеримости, интеграции данных, анализе в реальном времени и технологической гибкости в области управления человеческими ресурсами [1].

Цель HR-Digital: управление человеческими ресурсами на основе стремительно развивающихся цифровых технологий для ускорения HRпроцессов в организации.

Внедрение Digital-технологий в бизнес и HR является необходимостью сегодняшнего дня. Это подтверждается ростом вложений в мировой рынок ИТтехнологий в HR области: с 2009 по 2014 гг. привлечено 2,3 млрд. долларов США [2]. К преимуществам HR-Digital относят: ускорение принятия решений, качественный анализ, доступ к лучшим практикам по подбору, развитию, адаптации, оценке и обучению персонала, — это далеко не полный список плюсов внедрения цифровых технологий.

Изучив широкий спектр предлагаемых услуг и возможностей современного рынка, команда «Делойта» выделила следующие ключевые тенденции в сфере подбора персонала:

- HR-брэндинг — позиционирование работодателя на рынке;
- HR Digital — переход рекрутинга в цифровую среду;
- Design thinking — когнитивный подбор персонала.

HR-брэндинг HR-брэндинг является одним из ведущих трендов на современном рынке и становится ключевым условием успешного рекрутинга, в связи с чем основной акцент смещается на работу с сотрудниками компании и каналами брендирования (выстраивания бренда работодателя).

HR Digital HR Digital — это самый популярный сейчас рыночный тренд, на который мы хотим обратить особое внимание. Цифровые

технологии активно внедряются в сферу подбора персонала: многие компании уже используют предиктивную аналитику, машинное обучение и искусственный интеллект. Одновременно технологии позволяют автоматизировать скрининг и процесс найма сотрудников, а интервью теперь проводятся не только профильными сотрудниками, но и чат-ботами и роботами.

Как во всем мире, так и в России компании стремятся оптимизировать бизнес, внедряя новейшие цифровые инструменты. Мы подробно изучили вопрос перехода функции рекрутинга в цифровую сферу и выделили несколько основополагающих тенденций, использование которых поможет вывести рабочий процесс на новый уровень, повысив качество и эффективность поиска и подбора персонала.

1. Искусственный интеллект и роботизация — одни из наиболее перспективных направлений развития современного рынка подбора персонала. Робот-рекрутер учится вести живой разговор: он связывается с кандидатом по аудио- либо видеосвязи, ведет диалог по заранее разработанному алгоритму (задает открытые и закрытые вопросы) и записывает ответы.

2. Со стороны автоматизации бизнес-процессов можно выделить три основных направления: видео- и аудионтервью, тестовые программы, системы оценки персонала. Несомненными плюсами автоматизации для работодателей является возможность заниматься поиском и подбором кандидатов дистанционно, для соискателей — проходить онлайн-интервью и тестирования в удобное время, для рекрутеров — просматривать записи собеседований и результаты тестирований.

3. В рамках HR Digital также нельзя обойти вниманием развивающееся направление HR-аналитики. Предиктивная аналитика и работа с большими данными (Big Data) является мощной технологией будущего, аналитические инструменты которой позволяют предугадать множество важных факторов, влияющих на эффективную работу компании (например, поведение

сотрудников), просчитать вероятность ухода персонала, повлиять на текучесть кадров, мотивировать сотрудников в зависимости от их личностных характеристик и т. д.

4. И последней тенденцией в рамках рубрики HR Digital, на которую мы хотели бы обратить внимание, является агрегация и уберизация. Агрегаторы резюме позволяют объединить в единую базу соискателей, разместивших резюме на сайтах для поиска работы, и соискателей, имеющих профили в социальных сетях или профессиональных сообществах. В качестве примера такого сервиса в России можно назвать «Яндекс.Работа», на Западе — Indeed.com. Кроме того, существуют такие сервисы, как AmazingHiring, Friend work recruiter, Go Recruit. Сервис AmazingHiring агрегирует данные более чем из 80 источников и позволяет просматривать информацию об IT-специалистах, не находящихся в активном поиске работы.

Design Thinking, или когнитивный подбор представляет собой еще один важнейший тренд в области поиска персонала. Последние изменения на рынке труда требуют новых подходов к подбору сотрудников — большего внимания к социальным сетям, реферальной системе и внутреннему рынку труда. Современный процесс подбора персонала требует более глубоких экспертиз знаний по каждому сегменту и направлению, вследствие чего появляются узкоспециализированные рекрутеры — так называемые «сорсеры».

В связи с выходом на рынок труда поколения миллениалов и желанием работодателей привлечь молодых талантливых специалистов с нестандартным мышлением поиск персонала перемещается в социальные сети. Социальный рекрутинг дает много преимуществ, позволяя находить кандидатов, не занимающихся активным поиском работы и не разместивших резюме на сайтах для поиска работы, а также получать дополнительную информацию для анализа. Это дает возможность присмотреться к потенциальному сотруднику в неофициальной обстановке и оперативно обмениваться информацией с коллегами (в том числе бывшими) и

знакомыми. Благодаря этому обеспечивается гораздо больший охват целевой аудитории и более высокий уровень информирования. При этом социальные сети позволяют компаниям экономить не только время, но и деньги, так как создание учетной записи в сети является бесплатным. Наиболее распространенными сетями поиска являются «Мой мир» (широко известный на российском рынке), Facebook, Twitter, ВКонтакте (сеть, в первую очередь, подходящая для поиска молодых специалистов и продвижения бренда в группах по привлечению студентов и выпускников вузов). Instagram активно используется HR-функцию, но скорее в целях развития HR-брендинга, чем целевого поиска персонала. Платформа «Хабрахабр» применяется для поиска IT-специалистов.

Исследование практик компаний позволило представить опыт использования различных технологических решений в области подбора персонала.

**ДЦО.РФ**

Связной Банк, Сбербанк, Ренессанс-Кредит, МТС Розничная сеть используют продукт TOPS Consulting. Данное решение позволяет эффективно управлять процессом поиска и подбора персонала.

**INFO@ДЦО.РФ**  
В системе сохраняется озят данных специальными данными кандидатов, реализован механизм подбора кандидатов, соответствующих профессиональным компетенциям, ведётся отчетность по затратам и эффективности подбора персонала в разрезе должностей, источников найма, и т. д.

KidZania Moscow являются клиентами сервиса VCV сервис видеointервью. Продукт позволяет просматривать видеointервью кандидатов в любое удобное для рекрутера время. Кандидаты, в свою очередь, имеют возможность записывать видео в режиме онлайн. Таким образом, сервис позволяет специалистам по подбору экономить свое время, время руководителя, приглашая на собеседование тех кандидатов, которые по всем компетенциям подходят компании.

Samsung, Газпром, Сбербанк-АСТ, Пенсионный фонд РФ –

пользователи системы Recruit, разработанной компанией Mirapolis. Возможность ведения единой базы и история работы с каждым кандидатом позволяет возвращаться к наработанным результатам в любое время. Система поиска может найти самого уникального специалиста в считанные минуты [5].

Таким образом, Digital-технологии значительно снижают трудоёмкость, ускоряют процесс подбора персонала. Позволяют экономить рабочее время HRспециалистов, руководителей среднего и высшего звена при проведении собеседований, а также позволяют снижать затраты на сбор и обработку информации, тем самым повышая производительность труда и производительность компании в целом.

Цель работы – подбор, обучение и адаптация персонала с помощью Digital технологий.

Для раскрытия цели в работе поставлены задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления обучением персонала;
- провести анализ процесса управления обучением персонала;
- изучить подбор, обучение и адаптацию персонала с помощью Digital технологий;
- рассчитать экономическую эффективность подбора, обучения и адаптации персонала с помощью Digital технологий.

Предмет работы – теоретические и методические вопросы организации подбора, обучения и адаптации персонала с помощью Digital технологий.

Объект работы – Digital технологии.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Написание работы проходило в несколько этапов: аналитический обзор, включающий анализ и оценку современного состояния проблемы, цели, задач, методов исследования и расчетно-аналитический раздел, который включал в себя обобщение, формулировку выводов и заверения.

Методы исследования – традиционные приемы экономического

анализа: группировки, сравнения, обобщения, а также комплексный подход, основанный на взаимосвязанном исследовании экономических, социальных, политических, организационных отношений.

Теоретической основой данной работы послужили работы таких авторов, как: Музыченко В.В., Баркалов С.А., Егоршин А.П., Самоукина Н.В., Старт Л.У. и других.

**ДЦО.РФ**  
**INFO@ДЦО.РФ**

## **4. Разработка структуры магистерской диссертации**

В ходе прохождения практики, мною был составлен план структуры магистерской диссертации.

### **ПЛАН**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

#### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА, ОБУЧЕНИЯ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

1.1 Понятие, процесс и методы отбора персонала

1.2 Понятие, сущность и управление обучением персонала

1.3 Понятие, виды, процесс и инструменты адаптации персонала

#### **2. Анализ технологий для подбора, обучения и адаптации персонала**

2.1 Отечественный опыт организаций подбора, обучения и адаптации

2.2 Зарубежный опыт организации подбора, обучения и адаптации

2.3 Необходимость совершенствования обучения персонала

3.Подбор, обучение и адаптация персонала с помощью Digital технологий

3.1 Обоснование выбора технологии Digital для подбора, обучения и адаптации персонала

3.2 Подбор, обучение и адаптация персонала с помощью Digital технологий

3.3 Расчет экономической эффективности подбора, обучения и адаптации персонала с помощью Digital технологий

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По итогу прохождения научно-исследовательской работы (практика по получению первичных навыков научно-исследовательской работы) поставленная цель достигнута, индивидуальное задание выполнено.

В ходе прохождение практики, мною было проведено исследование, обоснования актуальности и характеристика масштабов изучаемой проблемы, сформировал первичную библиографию, постановил цель, задач, объект и предмет исследования, а также теоретические источники по теме магистерской диссертации.

**ДЦО.РФ  
INFO@ДЦО.РФ**

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2012. – 248 с.
2. Анищенко А. В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала / А. В. Анищенко. – М.: Вершина, 2012. – 320 с
3. Апенько С. В. Эффективность системы оценки персонала. // Человек и Труд. – М., 2011. – 52 с
4. Арзамасцев А. В. Методика оценки человеческого потенциала [Электронный ресурс].: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/963/print> (дата обращения: 11.03.2020 г.)
5. Володина Н. А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки и портала технологий / сост. Н. А. Володина, Ю. И. Милованова. – МЦФЭР, 2009. – 63 с.
6. Кларин М. В. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента / М. В. Кларин – Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №5. – 34 с.
7. Куроленкина, Н.Е., Адаптация персонала: ее роль в компании [Электронный ресурс] / Н.Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – 205 с.
8. Литягин А. Оценка и аттестация персонала персоналу [Электронный ресурс].: Консалтинговая компания «Развитие». – Ульяновск, 2013-2009. – URL: <http://razvitie.su/article.php?id=217> (дата обращения: 11.03.2020 г.)
9. Ржеутский С. Оценка торгового персонала [Электронный ресурс].: Кадровая компания «Мегаполис». – 2012-2009. – URL: <http://www.megap.ru/> (дата обращения: 11.03.2020 г.)
- 10.Рябова А.В. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети // Актуальные

проблемы гуманитарных наук труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Национальный исследовательский томский политехнический университет. – 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2013/C20/134.pdf> – 271 с. (дата обращения: 11.03.2020 г.)

11. Ткаченко Е. Системы оценки персонала: парадоксы и ошибки [Электронный ресурс].: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/344/print> (дата обращения 08.07.2011)
12. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 331с.
13. Ховард К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
14. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации / С. В. Акшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. – 355 с.
15. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2012. – 527 с.

INFO@ДЦО.РФ