

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА КРАТКОСРОЧНЫЕ ПРОЕКТЫ НА ПРИМЕРЕ ФИФА 2018

© 2021 Карпова Т.П., Денисова М.В.

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье представлен успешный опыт группы компаний ООО «Континент-Агро», которая на своем примере доказала, что Россия может предоставлять достойный и конкурентоспособный сервис и услуги не хуже, чем другие зарубежные страны. Описан российский механизм по осуществлению проекта подбора персонала для организации ФИФА 2018 года. Затронуты актуальные темы формирования человеческого капитала на краткосрочные проекты. Исследуются причины сопротивления по подбору и отбору персонала на рынке труда в городе Самара и даются рекомендации по внедрению действующей системы по решению данной проблемы.

Ключевые слова: человеческий капитал, рынок труда, инновации, управление, подбор персонала.

В экономике человеческий капитал играет определяющую роль как в достижении конкурентных преимуществ организации, так и в обеспечении качественных параметров экономического роста. Поэтому эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от состояния их важнейшего ресурса – человеческого капитала, являющегося не только главной движущей силой социально-экономического развития современного общества, но и основой построения новой экономики – экономики знаний, инноваций, глобальных информационных систем и новейших технологий. Целью данной работы является анализ основных рычагов управления человеческим капиталом. Цель исследования была достигнута с помощью изучения научных работ по заданной тематике, их анализа, обобщения и систематизации полученных результатов.

В современном мире человеческий капитал играет очень важную роль как неизменный элемент увеличения и улучшения производства, производительности труда, ответственности и результативности функционирования и конкурентоспособности компании. Процесс управления персоналом в организации часто позиционируется одной из наиболее важных сфер жизни компании, способной многократно повысить её эффективность. Например, А.Я. Кибанов определяет процесс управления персоналом как «целенаправленную деятельность управлен-

цев и специалистов в рамках системы управления персоналом, включающую создание концепции и стратегии, принципов и инструментов управления персоналом» [5, 6, 15].

Сущность исследуемого проекта заключается в подборе персонала для осуществления организации питания на четырех компаундах стадиона «Самара-Арена» [8]. К персоналу предъявлены особые требования, описанные в должностной инструкции каждого сотрудника. Механизм подбора персонала и определения обязанностей предусматривал, что в рамках проекта должна осуществляться организация питания населения Самарской области и иностранцев, приехавших на чемпионат мира по футболу [4]. В зависимости от того, как будет работать персонал компаундов, будет сформирована оценка мероприятия в целом. Компаунд СМИ осуществляет организацию питания корреспондентов СМИ, поэтому неудовлетворительное впечатление о питании в Самарской области может стать причиной недовольства организации питания страны в целом. Задача поставщика питания – не только набрать профессиональные кадры, но и научить сотрудников квалифицированно подходить и к приготовлению продуктов питания, и к их грамотной реализации [2, 11].

Компания ООО «Континент-Агро» основана в 2007 году для реализации проектов в сфере общественного и лечебного питания. За время работы накоплен опыт как в организации питания в полевых условиях для

5000 паломников в Нижегородской области, так и в обеспечении лечебным диетическим питанием в условиях стационаров лечебно-профилактических учреждений Самарской области. С тех пор сотрудничество с ЛПУ Самарской области в части обеспечения лечебным питанием является ключевой деятельностью организации. За 13 лет успешной работы компания смогла зарекомендовать себя ответственным партнером и была отмечена многочисленными письмами благодарности. С 2010 года компания является членом Союза Работодателей Самарской области (СРСО) [1]. В 2013 году компания вступила в Итало-Российскую Торговую палату (ИРТП) и начала плодотворное сотрудничество с крупнейшей кейтеринговой компанией Италии Pellegrini Group, имеющей многолетний опыт обеспечения питанием большо-

го количества больниц, школ и других социальных и коммерческих учреждений в Италии.

В 2017 году организация занялась более глобальным проектом питания на чемпионате мира по футболу FIFA 2018 [3].

Миссия организации ООО «Континент-Агро»: организация осознает всю значимость питания в процессе жизни человека. В связи с этим она стремится добиться наивысшего качества приготовленных нашими поварами блюд, используя максимально свежие и натуральные продукты, отдавая предпочтение фермерской сельскохозяйственной продукции, произведенной на территории Самарской области.

Рассмотрим общую схему процесса управления персоналом организации, представленную на рисунке 1 [13].

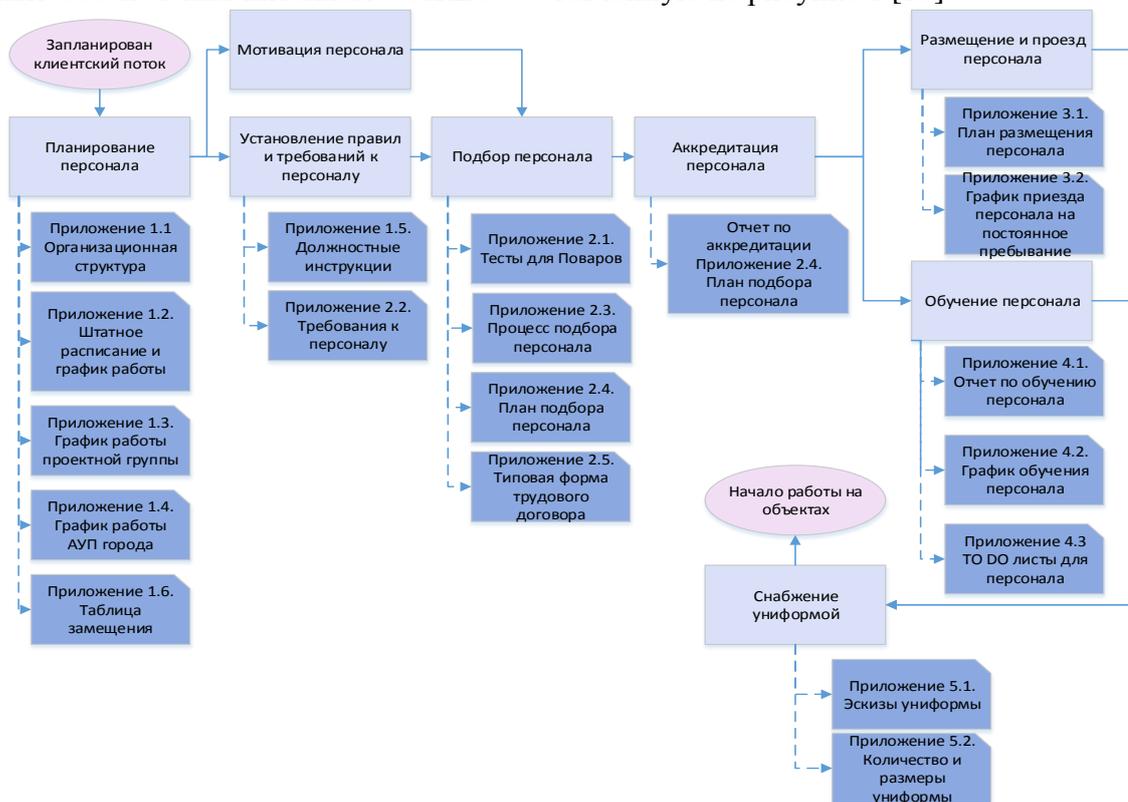


Рисунок 1- Схема процесса управления персоналом

Для полноценного обеспечения объектов оказания услуг в городе Самаре необходимым персоналом (согласно организационной структуре и штатному расписанию) используется разработанная система подбора персонала. Требования к подбору были жесткие, так как на кону стояла репутация города-организатора - Самары [14]. К знаниям, навыкам и внешнему виду персонала, занятого

на объектах оказания услуг в городе-организаторе, предъявлялись высокие требования:

- к поварам-раздатчикам, кассирам и администраторам в столовой в медиацентре стадиона и в столовой для третьих лиц: знание английского языка;
- к поварам - подтверждение квалификации методом тестирования (тесты для опре-

деления квалификации);

- ко всему персоналу на объекте - работа в униформе, опрятный внешний вид, приятная и презентабельная внешность.

Порядок подбора персонала для организации питания приведен в рисунке 2 [11]. На вакансии, открытые у Оператора питания в ООО «Континент-Агро», накладываются следующие варианты подбора персонала:

- перевод действующих сотрудников оператора питания;
- подбор сотрудников в городе-организаторе (Самаре).

При местном подборе персонала осуществляется очное собеседование, проведение оценочных мероприятий и оформление кандидатов.

Подбор персонала осуществляется по заданным внутренним стандартам и регламентам [9]. В целях подбора и привлечения пер-

сонала оператор питания использует следующие источники:

- кадровые и аутстаффинговые агентства;
- средства массовой информации (СМИ);
- центры занятости;
- job-сайты (hh.ru, superjob.ru, job.ru);
- университеты, профессиональные колледжи;
- внутренние базы данных кандидатов.

На вакансии, открытые у оператора питания, осуществляется подбор персонала по следующим вариантам: перевод действующих сотрудников оператора питания, подбор сотрудников в городе-организаторе, подбор из других населенных пунктов сотрудников, работающих вахтовым методом.

При местном подборе персонала осуществляется очное собеседование, проведение оценочных мероприятий и оформление кандидатов.

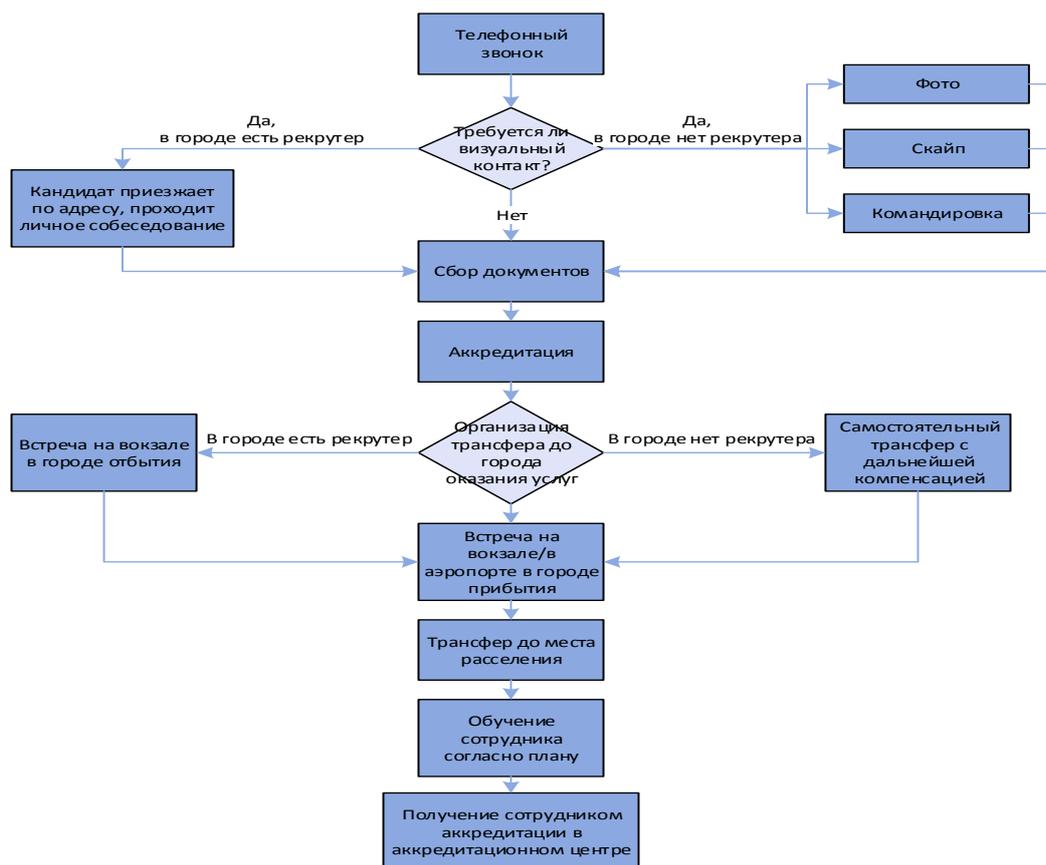


Рисунок 2 - Схема подбора персонала

План подбора персонала содержит следующую информацию:

1. Общая потребность в штатных единицах, которые необходимо заполнить. Общая потребность формируется согласно данным штатного расписания проекта.
2. Если сотрудник работает вахтовым методом, он закрывает две штатные единицы.
3. Общая потребность с учетом коэффициента подбора (30%) [12].

4. Количество штатных единиц, которые возможно заполнить действующими сотрудниками оператора питания при переводе на объекты (на период оказания услуг).
5. Количество штатных единиц, которые требуется подобрать дополнительно (внешний наем).
6. Количество сотрудников оператора питания, не входящих в общую потребность, не переводящихся на объекты оказания услуг для закрытия вакансий, но являющихся дополнительным резервным персоналом, так как могут быть задействованы на объектах при необходимости.

Система подбора персонала предусматривает наем и аккредитацию резервного персонала [10]. Установлен коэффициент подбора, которой составил 30%. Это означает, что количество открытых вакансий на 30% больше штатной численности, указанной в штатном расписании. Данный коэффициент использовался для снижения рисков, связанных с подбором персонала. Оператор питания располагает резервом, состоящим из действующих сотрудников, которые будут аккредитованы. Для заключения трудовых договоров с сотрудниками ООО «Континент-Агро» ис-

пользовалась типовая форма. Для аккредитации персонала сотрудник оператора питания вносил данные о всех принимаемых или переводимых сотрудниках в специальную форму в электронном виде, предоставленную органу комитетом. Сотрудникам выдавались карточки аккредитации на основании предъявления документа, удостоверяющего личность. Весь персонал, задействованный в оказании услуг на объектах ЧМ-2018, прошел предварительную подготовку перед началом работы на объектах оказания услуг [3].

Подготовка персонала, задействованного в работе на объектах оказания услуг в городе-организаторе, состояла из 4 этапов (табл. 1) [6].

Этап 1. Сотрудники знакомятся со спецификой работы на крупных международных мероприятиях и особенностями работы с клиентскими группами ЧМ-2018.

Этап 2. Сотрудники обучаются профессиональным стандартам работы согласно квалификационным требованиям к должностям.

Этап 3. Сотрудники проходят оценку уровня полученных знаний после прохождения обучения.

Этап 4. Сотрудники отрабатывают полученные знания на практике.

Таблица 1 - Этапы подготовки персонала

№ п/п	Этапы	Участники	Место проведения	Длительность этапа для участника
1	Обучение специфике работы на ЧМ-2018	АУП и ПП	АУП – Корпоративный университет ПП – объекты оказания услуг	1 день
2	Обучение профессиональным стандартам	АУП и ПП	АУП – Корпоративный университет ПП – объекты оказания услуг	От 1 до 3 дней (в зависимости от должности)
3	Оценка уровня подготовки персонала	АУП и ПП	АУП – Корпоративный университет ПП – объекты оказания услуг	0,5 дня
4	Тренировочный сервис на объектах оказания услуг	АУП и ПП	Объекты оказания услуг	1 день

Обучение специфике работы на ЧМ-2018 осуществлялось на основании обучающих материалов, предоставленных оргкомитетом, и учебных материалов, разработанных Корпоративным университетом ООО «Континент-Агро» на основании Проектных планов для ЧМ-2018.

Обучение профессиональным стандартам оказания услуги будет проходить согласно разработанным программам обучения с помощью обучающих материалов, подготовленных Корпоративным университетом ООО «Континент-Агро». Подбор проходил по этапам, представленным в таблице 2 [5].

Таблица 2 – Процесс подбора персонала

Этапы	Процессы
Поиск контрагентов	- Проведение переговоров с кадровыми и аутстаффинговыми агентствами
	- Заключение договоров
Определение списка городов для привлечения персонала	- Транспортная доступность, стоимость и наличие билетов
	- Изучение рынка труда
	- Определение стоимости интересующих нас профессий
Публикация объявлений	- Job-сайты
	- Печатные СМИ
	- Социальные сети
	- Внутренняя реклама
	- Центры занятости
	- Университеты, профессиональные колледжи
Подбор персонала	- СМС-рассылка по внутренней базе кандидатов
	- Входящие звонки
	- Исходящие звонки
	- Первичный отбор по заданным параметрам: возраст, гражданство, опыт работы, стаж работы
	- Очная встреча
	- Сбор документов (фото, медицинская книжка, паспорт РФ)
	- Внесение данных в базу аккредитации
Коммуникация с ранее согласованными кандидатами	- Каждые 2 недели рассылка или звонок
Логистика	- Оповещение людей, внесенных в список вывода, о дате и времени отправки
	- Покупка билетов (либо компенсация стоимости проезда в случае самостоятельного трансфера)
	- Бронирование жилья для персонала
	- Транспортировка персонала в город проведения мероприятия
	- Встреча персонала в пункте назначения
	- Заселение персонала
	- Организация трансфера от объекта проживания до места работы (в случае необходимости)

Необходимо отметить, что под оценкой подразумевается прохождение сотрудником тестов на знание стандартов работы на ЧМ-2018 и профессиональных стандартов, а именно квалификационных экзаменов для заведующих производством и производственного персонала кухни; вопросы тестов формировались на основании пройденного материала; задания квалификационных экзаменов формировались на основании положений, утвержденных организационным комитетом.

Анализируя научные источники, можно отметить, что персонал организации – это

совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма [7]. Под субъектом управления персоналом понимается, во-первых, функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров; во-вторых, линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами; в-третьих, различные рабочие, общественные организации (профсоюзы) (например, кружки качества), выполняющие ряд функций по сплочению

нию коллектива, его воспитанию, развитию творческой активности его членов, и, наконец, в-четвертых, сюда должны быть включены неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе. Прием (наём) на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Основными принципами были определены объективность, непрерывность, научность. Набор персонала – это ряд действий, предпринимаемых для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Цель, преследуемая при наборе кадров, состоит в установлении контактов с потенциальными работниками с тем чтобы инициировать их обратиться с заявлением о приеме на работу. Различают внутренний и внешний набор персонала.

Отбор кадров – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Решение при отборе обычно принимается по итогам собеседования после прохождения нескольких ступеней:

- 1) предварительный отбор, беседа;
- 2) заполнение анкеты;
- 3) проверка рекомендаций и послужного списка;
- 4) беседа по найму, собеседование;
- 5) медицинский осмотр.

Таким образом, сопоставляя теоретические аспекты отбора персонала с процессом отбора персонала в исследуемой организации, рассмотрев вопросы, связанные с ана-

лизом организационных аспектов системы найма, оценки, отбора, адаптации персонала, краткую историю и характеристику исследуемой организации, для совершенствования системы подбора персонала можно предложить следующие мероприятия:

1. На официальном сайте компании разработать форму для регистрации кандидатов, заинтересованных в работе в ООО «Континент-Агро».

2. Оптимизировать структуру вопросов, задаваемых на собеседовании.

3. Выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы по четко сформулированным компетенциям, вопросам к ним и поведенческих индикаторов, а также шкалы оценки проявления компетенции позволит постепенно исключить возможные ошибки при наборе кандидатов и сократить текучесть персонала в организации. Необходимо сформулировать и представить компетенции для проведения собеседования в виде раздаточного материала с описанием каждой компетенции, примеров вопросов к ним и позитивных и негативных поведенческих проявлений; довести стандарт подбора до руководителей, что включает в себя проверку знаний руководителя, понимание им используемых компетенций и стандартов набора персонала в организацию.

4. Использовать общую шкалу оценки кандидата по компетенциям.

5. Просматривать страницы кандидатов в социальных сетях.

Совершенствуя систему подбора кадров в ООО «Континент-Агро», необходимо также контролировать дальнейшую адаптацию нового сотрудника.

В заключении можно отметить, что профессионально, качественно проведенные процедуры поиска, отбора, приема и адаптации работников позволяют снизить уровень текучести в компании, а также повысить основные производственные показатели.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин А.Н. Управление персоналом. Кадровая политика. М.: РАГС, 2014. – 184 с.
2. Бушмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых резервов //Общество и экономика. М.: -2008. -№1. -С.38.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2007- 334 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний - Новгород.; НИМБ, 2006 – 210 с.
5. Емельянов О. Как управлять персоналом в условиях рынка //Человек и труд.- 2005.- №1. - с.32-39.
6. Журавлев А.Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства / Минск: Наука и техника, 2009.-272 с.
7. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб.: Изд-во «Санкт-Петербургского университета экономики и финансов», 2006. – 325 с.
8. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: МИУ, 2005. – 532 с.
9. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2006. – 324 с.
10. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2008. – 411 с.
11. Лагина А.О., Шакирова В.А. Организация работы с кадрами и её совершенствование. - М.: ВНИИЭгазпром , 2008.- 189 с.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 244 с.
13. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 225С.
14. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2006. - 432с.
15. Управление персоналом организации: учебник для вузов. - М.: Инфра, - М, 2007.-120С.

### FEATURES OF THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL FOR SHORT-TERM PROJECTS ON THE EXAMPLE OF FIFA 2018

© 2021 Т. Р. Karpova, М. V. Denisova,

Samara University of Public Administration  
"International Market Institute", Samara, Russia

The article presents the successful experience of the group of companies LLC "Continent-Agro", which proved by its example that Russia can provide a decent and competitive service and services no worse than other foreign countries. The authors describe the Russian mechanism for implementing the recruitment project for the 2018 FIFA organization. The current topics of human capital formation for short-term projects are touched upon. The author examines the reasons for the resistance to recruitment and personnel selection in the labor market in the city of Samara and gives recommendations for the implementation of the current system to solve this problem.

Keywords: human capital, labor market, innovation, management, personnel selection.