Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретическая часть.....6
1.1. Сущность и значение найма в системе управления персоналом в организации.....6
1.2. Характеристика процесса найма персонала в организации.....9
1.3. Технологии и инструменты найма персонала в организации.....13
Глава 2. Аналитическая часть.....18
2.1. Характеристика трудового потенциала АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».....18
2.2. Анализ применяемых форм и инструментов найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».....22
2.3. Оценка эффективности процесса найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».....25
2.4 Задание на организационное проектирование.....28
Глава 3. Проектная часть.....32
3.1. Разработка проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».....32
3.2. Календарный план реализации проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».....37
3.3. Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».....40
Заключение.....46
Список использованных источников.....49

Введение

Всесторонне развитые трудовые ресурсы высокого уровня являются незаменимым ключевым фактором для достижения предприятиями устойчивого развития в современном обществе с глобальной интеграцией, высокоразвитыми компьютерными сетевыми и информационными технологиями.

Организации должны установить новые стандарты производительности труда сотрудников в текущих условиях, что требует активного участия со стороны сотрудников. Ключевым требованием для любого успешного делового предприятия является набор необходимого количества сотрудников с соответствующей квалификацией на соответствующие должности.

Для эффективного использования человеческих ресурсов реорганизация такого назначения рабочей силы также является задачей первостепенной важности. Сюда входят ситуации, когда неэффективных сотрудников приходится заменять новыми кандидатами. Как правило, количество кандидатов, претендующих на должность, велико. Кроме того, менеджер по персоналу также хотел бы использовать возможность выхода на пенсию сотрудников для улучшения использования рабочей силы. Новые сотрудники должны обладать способностями, необходимыми для выполнения поставленных задач.

Проблема проектирования человеческих ресурсов важна для каждого бизнеса. От его решения зависит качество и результативность каждого работника и общий успех всей компании. Поскольку, потенциал сотрудников это то, что движет компанию вперед, важно уделять пристальное внимание процессу привлечения людей. Руководители организации, планируя будущее, понимают, что от их способности подбирать людей зависит развитие бизнеса и конкурентоспособность. Поэтому вопрос принятия обоснованных управленческих решений в отношении подбора и мотивации сотрудников приобретает новый смысл. Это особенно важно в стране, где нет четких

законов или устоявшихся обычаев в отношениях между работодателем и работником.

Объектом исследования в работе выступает компания АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».

Предметом исследования в работе является система найма персонала в организации.

Целью данной работы является разработка направлений по совершенствованию найма персонала в организации.

Задачи исследования:

- изучить сущность и значение найма в системе управления персоналом в организации;

- представить характеристику процесса найма персонала в организации;

- рассмотреть технологии и инструменты найма персонала в организации;

- дать характеристику трудового потенциала АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»;

- проанализировать применяемые формы и инструменты найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»;

- оценить эффективность процесса найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»;

- обосновать задание на организационное проектирование;

- разработать проектные мероприятия по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»;

- составить календарный план реализации проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»;

- оценить социально-экономическую эффективность проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».

Методологическая основа исследования: метод анализа, синтеза, метод сравнения, анкетирование, тестирование, методика К. Роджерса и Р. Даймонда.

Теоретическую основу данного исследования составили работы следующих авторов: Артыкаева Н. П., Байханов И.Б., Баранов А.В., Бондаренко И. Н., Васильева Е.В., Горбач Н. С., Дружкова Т. С., Душкин А.С., Мартынов М.А., Емельянова О. Я., Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А., Жуля А. С., Иванова Н.Л., Климова А.В., Коваленко Е.И. и др.

Практическая значимость исследования состоит в разработке проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ».

Структура работы выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников.

Глава 1. Теоретическая часть

1.1. Сущность и значение найма в системе управления персоналом в организации

Найм сотрудников можно рассматривать как метод включения во весь процесс управления кадровой работы, но в то же время имеет свою политику оформления, функционирования, внутренней и внешней среды. Этот метод определен в теории и практике управления организационной структурой организаций.

Основной целью найма сотрудников является решение вопроса поиска наилучшего способа найма сотрудников, согласно требованиям, предъявляемым к вакансиям. Прием и отбор работников необходимы для правильного распределения людей по работам, при котором минимизируется несоответствие характеристик претендента требованиям, предъявляемым к выполняемой работе.

Понятия «отбор» и «наём» персонала в организацию – это анализ, прежде всего, психологии и профессиональных качеств кандидата, результат которого позволяет принять решение о пригодности для выполнения тех или иных обязанностей, а так же подобрать такую деятельность, где будут учтены особенности и способности, интересы, как самого кандидата, так и самой организации. Правильное управление персонала с использованием современных методов является не только залогом успеха для организации, но и сплочение коллектива, формирование ценностных качеств [7, с. 85].

В настоящее время современный руководитель понимает, что человек – это один из важнейших факторов производства, который влияет на прибыль и деятельность организации.

Для любой современной организации на любом этапе в процессе её деятельности остаётся важный вопрос, который касается найма и отбора персонала. В последнее время наблюдается рост конкуренции, из-за чего каждая организация нуждается в квалифицированных сотрудников, которые

хорошо обучены и будут непосредственно оказывать содействие для достижения поставленных руководством задач и целей. Именно деловые качества и профессионализм работников являются важными показателями для качественного функционирования организации [14, с. 99].

При реализации процесса отбора и найма персонала организация непосредственно должна следовать Постановлениям Правительства РФ; положениям законов РФ, касающихся трудовых отношений; ведомственных и других нормативно-правовых актов, которые в той или иной степени касаются трудовых отношений.

Сущность отбора и найма персонала состоит из заключений трудового договора между работником и организацией, но и проведение других мероприятий, которые направлены на определение долгосрочной потребности в работниках: стратегическое планирование персонала; установление политики в сфере привлечения работников. Одной из главных задач, которая стоит перед службой персонала – это оценить кандидатов в процессе отбора и найма персонала в организацию и отобрать тех, кто способен достичь тех желаемых результатов, которые ставит перед собой организация. По своей сущности проведение оценивания кандидатов при отборе и найме является одной из форм первоначального контроля человеческих ресурсов организации [21, с. 74].

Процесс отбора и найма персонала в организацию начинается с предоставления кандидата необходимых документов и полного изучения пакета документов специалистами по кадрам. Если после проверки кандидат будет рассматриваться как потенциальный сотрудник, то организация приглашает его на собеседование, которое проходит в несколько этапов, которые показывают соответствие кандидата заявленных требованиям. Многоэтапность отбора и найма персонала снижает вероятность допущения ошибок при выборе нового сотрудника.

Каждой организации при отборе и найме персонала стоит руководствоваться принципами, которые позволяют отобрать лучших среди

всех кандидатов. Так же они способны помогать новому сотруднику освоиться в организации и выработать тот уровень производительности, который необходим для достижения поставленных рабочих показателей.

К таким принципам можно отнести следующие:

Первый принцип состоит в том, что не стоит предъявлять жесткие требования к кандидатам. Отбор в таком случае можно проводить с относительным сходством требований, поскольку не всегда кандидат на практике будет соответствовать сформированному организацией идеального для нее работника. Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников» [19, с. 103].

Второй принцип: стоит делать акцент не только на профессиональные знания и способности, но и на коммуникативные способности кандидата, поскольку кандидату после найма на работу придется вливаться в культурную и социальную среду организации. При этом организация рискует потерять больше, если наймет способного работника, но который не способен установить взаимоотношения с клиентами, руководителями и со своими коллегами.

Третий принцип – это запрет на проведение отбора кандидатов без знания регламента и требований к должности. Необходимо установить определенный набор профессиональных знаний и навыков, личностных требований, установить такой способ поведения кандидата, которые требуются для замещения свободной должности и выполнения трудовой деятельности [20, с. 55].

Таким образом, различные методы отбора и найма персонала в организацию должны стремиться к нахождению компромисса и удовлетворение потребностей всех сторон. Организации следует нанимать кандидатов обоих типов, это будет способствовать устойчивому функционированию организации. Часть их них будут выполнять работу, которая не требует разнообразия функций заданий, а вторая часть будет

задействована на той работе, которая требует умения маневрировать в любой ситуации.

1.2. Характеристика процесса найма персонала в организации

Найм персонала включает несколько стадий:

1 – определение потребностей в персонале;

2 – поиск кандидатов;

3 – отбор кандидатов;

4 – адаптация новых сотрудников.

Для успешного функционирования любого предприятия необходимо определить потребность в персонале и осуществить тщательный его поиск. Схема определения потребности в персонале представлена на рисунке 1.1, которая включабет в себя два основных этапа:

1) подбор персонала;

2) отбор персонала [8, с. 67].

Организации должны сосредоточиться на все более сложных и специализированных продуктах и производственных процессах, интегрированных в технологическую и цифровую эволюцию. Таким образом, персонал предприятия имеет более значительное количество сложных задач с ответственностью за их контроль качества, стремясь к высокому уровню производительности. Однако существуют человеческие ограничения для работы с возросшим объемом информации / данных в результате интеграции новых технологий.

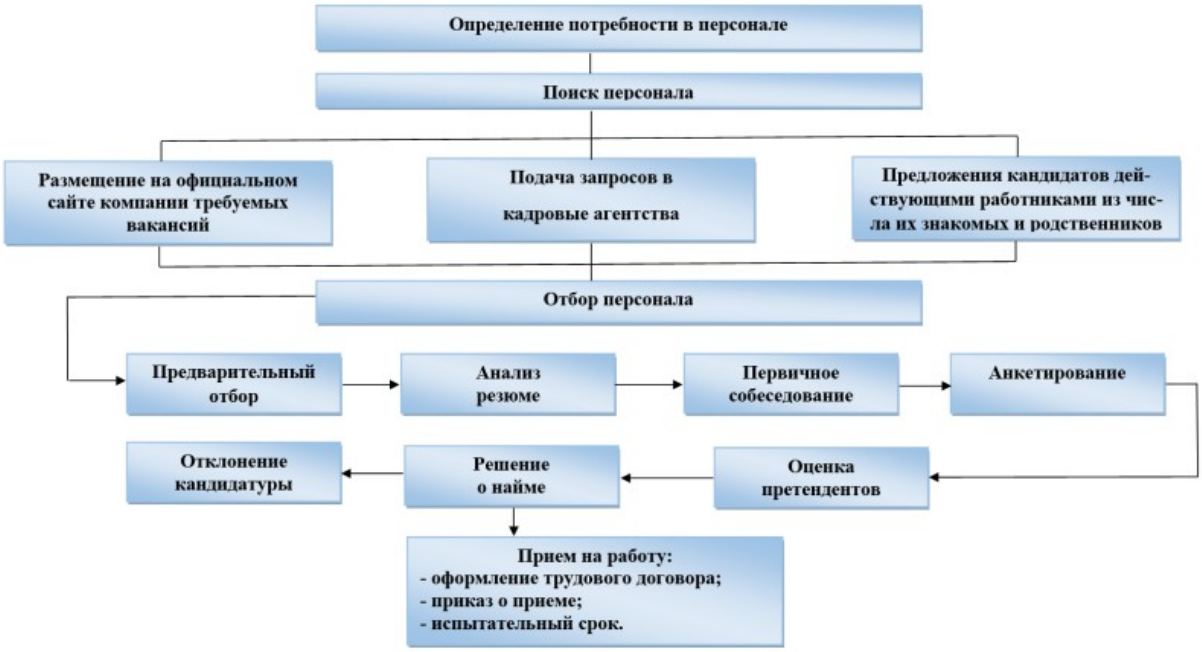

Рисунок 1.1 – Определение потребности в персонале [22, с. 74]

Основные элементы отбора персонала представлены на рисунке 1.2, которые включают в себя анализ и оценку заявительных документов, тестирование, собеседование, групповые дискуссии, графологическую экспертизу. Непрерывная цифровая трансформация все больше меняет динамику работы, основанной на знаниях, а также проектной работы.

Ситуация с пандемией повлияла на степень суверенитета труда: в настоящее время сотрудники работают более независимо от времени и места и более самостоятельны, чем до пандемии [16, с. 95].

Результаты, касающиеся сотрудников, показывают, что социальная интеграция, опыт компетентности и автономии являются центральными базовыми потребностями самоопределяющихся действий, которые оказывают значительное положительное влияние на их мотивацию и связаны с самовосприятием суверенитета в работе.

Таким образом, это возможность для организаций значительно влиять на уровень действий и, следовательно, на мотивацию сотрудников посредством мер на структурном уровне. Суверенное обращение со своей работой и рабочим временем рассматривается как значимое, а также как

признание и выражение доверия. В результате растет индивидуальная ответственность сотрудников, что обещает больший простор для действий.



Рисунок 1.2 – Критерии отбора персонала [11, с. 58]

Кадровая политика организации – это основа, которая подтверждает содержание руководящих указаний по трудоустройству сотрудников. Это основа управления человеческими ресурсами, так как с помощью кадровой политики достигаются все цели и задачи организации [5, с. 27].

Обучение управлению персоналом не прекращается: периодически меняются методы работы, существующие в рабочих группах, появляются новые способы, проходят апробацию методы успешных и перспективных организаций. Это и понятно, ведь на данный момент у нас отсутствует надлежащее планирование, недостаток знаний в использовании человеческих ресурсов, что приводит к снижению их силы и организации в целом.

Основной целью кадровой политики является создание команды, которая помогает согласовать цели организации с ее сотрудниками, а также обеспечить последовательность и доверие. Поэтому при разработке правил, инструментов и методов работы следует выбирать сотрудников, их обучение, стимулирование, развитие, продвижение по службе и т.д. Другими словами, речь идет о разработке ключевых требований к организационной команде.

Подбор и набор – это способ изучения человека, желающего быть избранным, для обеспечения его компетентности при исполнении своих обязанностей. Эти мероприятия в организациях являются наиболее целесообразным выбором кандидатов с учетом особенностей и навыков, их специальностей, личных качеств, потребностей организации и сотрудников, культуры труда. Процесс набора персонала непосредственно зависит от стратегического планирования которая учитывает внешние и внутренние факторы [17, с. 27].

Набор персонала может быть осуществлен из внешних и внутренних источников кадрового потенциала. Процесс набора персонала представлен на рисунке 1.3.

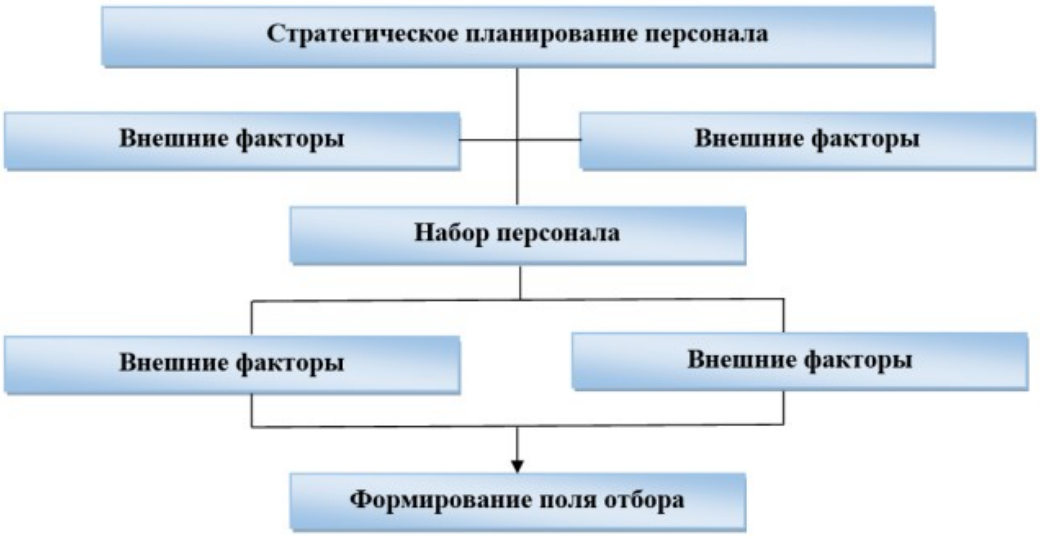

Рисунок 1.3 - Процесс набора персонала [21, с. 62]

В литературе часто рассматриваются три основных способа мышления в отборе и процессе отбора.

1. Прием по принципу «соответствия» или «новой крови». Работодатель, прежде чем принять на работу, решает, что важнее для в новом работнике: внести какой-то вклад в уже работающий коллектив или хорошо поладить со всеми, не нарушая старых традиций. Набор также применяется к кандидатам, чьи знания и ценности соответствуют организационной культуре

и практике, они называются «соответствием», и этот подход применяется к устойчивым организациям. Предпочтение «свежей крови» отдается, когда необходима трансформация бизнеса в связи со сложными и внезапными внутренними и внешними изменениями [4, с. 27].

2. Прием для текущей работы или долгосрочной карьеры. Концепция метода основана на краткосрочных требованиях к работе или на гибкости сотрудника при смене обстановки. Неожиданное изменение внешней среды порождает необходимость учета гибкости специалистов, работающих во всех отраслях, требуя их участия в различных рабочих программах в организации. При таком подходе эксперты часто неохотно идут на компромисс. Чтобы бизнес был успешным, важно сочетать два типа сотрудников, одни будут заниматься сложными задачами, не требующими большого труда, другие будут заниматься задачами, требующих оперативной маневренности.

3. Прием подготовленных или прием подготавливаемых. В финансовом отношении, чтобы сократить плату за обучение, лучше нанимать людей, которые уже прошли обучение. Однако, как правило, работодатели руководствуются другими целями, в том числе наймом необученных работников. Одна из причин заключается в том, что «научиться плавать легче, чем вводить новшества».

Вторая причина заключается в том, что работодатели подозревают, что они обучают сотрудников вне компании, что, по мнению многих, не делает сотрудников способными к необходимым изменениям в организации. Эти принципы являются прямо или косвенно, основой при выборе и мобилизации человеческих ресурсов для организации.

1.3. Технологии и инструменты найма персонала в организации

Существует ряд рутинных процессов на различных этапах подбора персонала, которые можно автоматизировать с помощью цифровых

технологий и тем самым сэкономить трудозатраты менеджеров по персоналу, а также их численность в организации.

В таблице 1.1 отражены основные этапы подбора персонала и цифровые технологии, которые можно использовать на каждом из этапов.

Таблица 1.1 – Цифровые технологи в основных этапах найма персонала

Этап	Технология
Планирование	- Базы данных рекрутеров - HR-боты
Поиск и привлечение кандидатов	- Мобильные приложения - Аудио/чат-боты
Оценка и отбор кандидатов	- Системы анализа резюме - Системы цифровых интервью - Системы онлайн-оценки
Предложение о найме и оформление трудовых отношений	- Программы ведения кадрового учета

Процесс найма начинается с этапа планирования потребности в персонале, а также с поступления заявки на подбор от руководителей подразделений.

Одной из основных технологий, способных автоматизировать данный процесс являются ATS-системы (applicant tracking system) – это программное обеспечение для управления персоналом, которое помогает выстроить цифровые процессы подбора и приема на работу сотрудников. Они способны интегрироваться с социальными сетями и сайтами по поиску работы, автоматически публиковать вакансии, а также автоматически пополнять базу данных новыми резюме, проводить их аналитику, тем самым повышая производительность труда рекрутеров. Довольно часто ATS-системы уже включают в себя HR-ботов, которые в свою очередь способны формировать объявления о вакансии на основании анализа резюме, что позволяет использовать те речевые обороты, которые отражают соискатели в своих резюме [13, с. 61].

Наиболее популярным HR-ботом по привлечению персонала в России является «Робот Вера», который наделен искусственным интеллектом и способен осуществлять поиске резюме на 5 сайтах с учетом требований работодателя.

На сегодняшний день данным сервисом пользуются многие крупные компании, в том числе ПАО «МТС», которые благодаря «Роботу Вере» получили более 5000 откликов на вакансии за месяц, а также было совершено 40000 звонков и 37000 email-рассылок, более 100 кандидатов прошли видео-интервью.

На этапе поиска и привлечения кандидатов используются аудио- и чат-боты, с помощью которых возможно проводить первичные интервью, собирать информацию о кандидате без личного участия менеджера по подбору.

Данная информационная технология обладает такими преимуществами, как: значительное сокращение времени на первичный отбор, отсутствие личных предпочтений рекрутера, удобство коммуникации кандидата с работодателем и т.д. Однако, необходимо соблюсти баланс между автоматизированными и личными коммуникациями, так как довести кандидата до трудоустройства может только рекрутер.

Одной из наиболее популярных технологий на этапе оценки и отбора кандидатов является система цифровых интервью, которая подразумевает проведение онлайн собеседования как с участием менеджера по персоналу, так и без него, предварительно записав вопросы и зафиксировав время на их ответы.

Данный метод эффективен тем, что видеоинтервью можно просматривать несколько раз и анализировать более детально. На заключительном этапе – предложение о найме и трудоустройство – практически не используются цифровые технологии, так как данный этап подразумевает личный контакт с кандидатом.

Использование цифровых технологий в процессе найма персонала позволяет:

− сократить временные затраты на подбор;

− расширить зону поиска кандидатов;

− увеличить пул кандидатов; − сократить штат рекрутеров.

Несмотря на то, что цифровизация процессов найма персонала происходит стремительным образом, влияние человеческого фактора остается велико, поэтому большинство рутинных операций будут выполняться с использованием инновационных технологий, а вопросы принятия решения и отбора останутся за людьми, так как данные процессы являются персонализированными и влияют на человеческие ресурсы компании [10, с. 37].

Внедрение цифровых технологий в процесс подбора персонала может сопровождаться рядом проблем:

− высокая стоимость технологии; большинство технологий являются комплексными и их необходимо полностью интегрировать в организацию (то есть в процессе участвуют все подразделения: руководители. HR, IT и т.д.) − низкая цифровая грамотность сотрудников;

− недостаток российских программных обеспечений.

Итак, процесс перехода от классического подбора персонала к цифровому является длительным и многоэтапным. Помимо инвестиций в цифровые технологии компаниям необходимо развивать цифровые компетенции своих сотрудников, которые занимаются подбором персонала. Данные навыки позволят не только автоматизировать и оптимизировать процесс найма кадров, но и сформировать команду высококвалифицированных специалистов, способных повысить конкурентоспособность организации.

Таким образом, найм сотрудников представляет собой метод включения во весь процесс управления кадровой работы, но в то же время имеет свою политику оформления, функционирования, внутренней и

внешней среды. Этот метод определен в теории и практике управления организационной структурой организаций. Найм персонала включает несколько стадий: определение потребностей в персонале; поиск кандидатов; отбор кандидатов; адаптация новых сотрудников.

Глава 2. Аналитическая часть

2.1. Характеристика трудового потенциала АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»

АО «Новосибирскэнергосбыт» - единственный гарантирующий поставщик на территории Новосибирской области, снабжающего электроэнергией более 1,3 млн. физических лиц и 33 тысяч юридических лиц.

АО «Новосибирскэнергосбыт» оказывает следующие виды услуг:

- Получение технических условий и договоров технологического присоединения;
- Расчет электрических нагрузок;
- Проектирование электроснабжения;
- Составление однолинейных схем;
- Электромонтажные работы;
- Проведение измерений и испытаний;
- Подключение к электросетям;
- Оформление пакета документов на заключение договора при смене собственника и др.

АО «Новосибирскэнергосбыт» регламентирует свою деятельность в соответствии с законами, кодексами и уставами. В их число входят

- Конституция Российской Федерации;
- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Налоговый кодекс Российской Федерации;
- Устав и уставные документы организации;
- Учётная политика организации;
- другие внутренние документы, регламентирующие деятельность общества.

В целях оценки эффективности обеспечения кадровой безопасности АО «Новосибирскэнергосбыт» необходимо привести характеристику численности и структуры персонала.

Трудовой коллектив АО «Новосибирскэнергосбыт» состоит из сотрудников самого разного возраста, пола и этнической принадлежности, что является огромным преимуществом.

Таблица 2.1 - Характеристика структуры персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт» по полу и возрасту

Показатели	Величина показателя			Изменения, %	
	2020	2021	2022	2020-2021 г.г.	2021-2022 г.г.
Численность сотрудников	1566	1515	1592	96,74	105,08
Мужчины	844	909	987	107,70	108,58
Женщины	722	606	605	83,93	99,83
Возраст:					
18-26 лет	188	182	191	96,74	105,08
26-34 лет	877	848	892	96,74	105,08
34-42 лет	501	485	509	96,74	105,08

Согласно данным в таблице 2.1, в АО «Новосибирскэнергосбыт» количество сотрудников в 2022 году увеличивалось.

Также стоит отметить существенный рост количества сотрудников в возрасте от 26 лет до 34 лет в период 2021 – 2022 гг., а также рост молодых сотрудников в период 2021 – 2022 гг. Данные тенденции можно связать с показателями движения персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт».

На рисунке 2.1 представим динамику численности сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт».

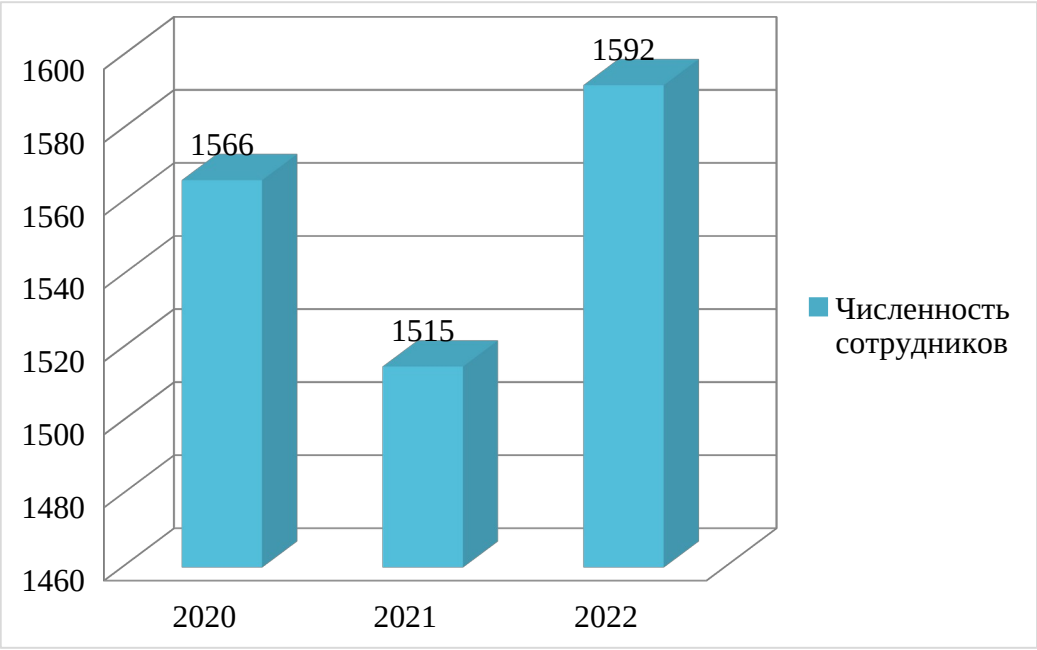

Рисунок 2.1 - Динамика численности сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт», чел

Далее рассмотрена структура персонала по образованию (рисунок 2.2).

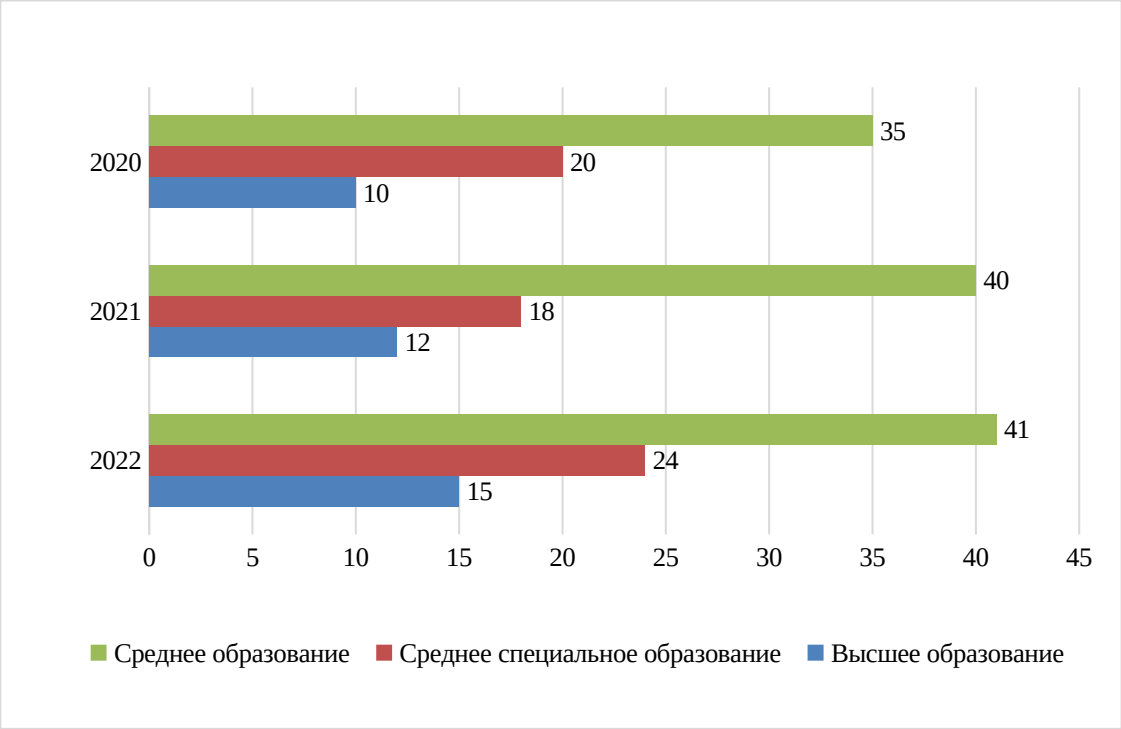

Рисунок 2.2 – Структура персонала по образованию в АО «Новосибирскэнергосбыт»

В АО «Новосибирскэнергосбыт» большинство сотрудников имеет среднее образование.

Далее рассмотрена структура персонала по стажу работы (рисунок 2.3)

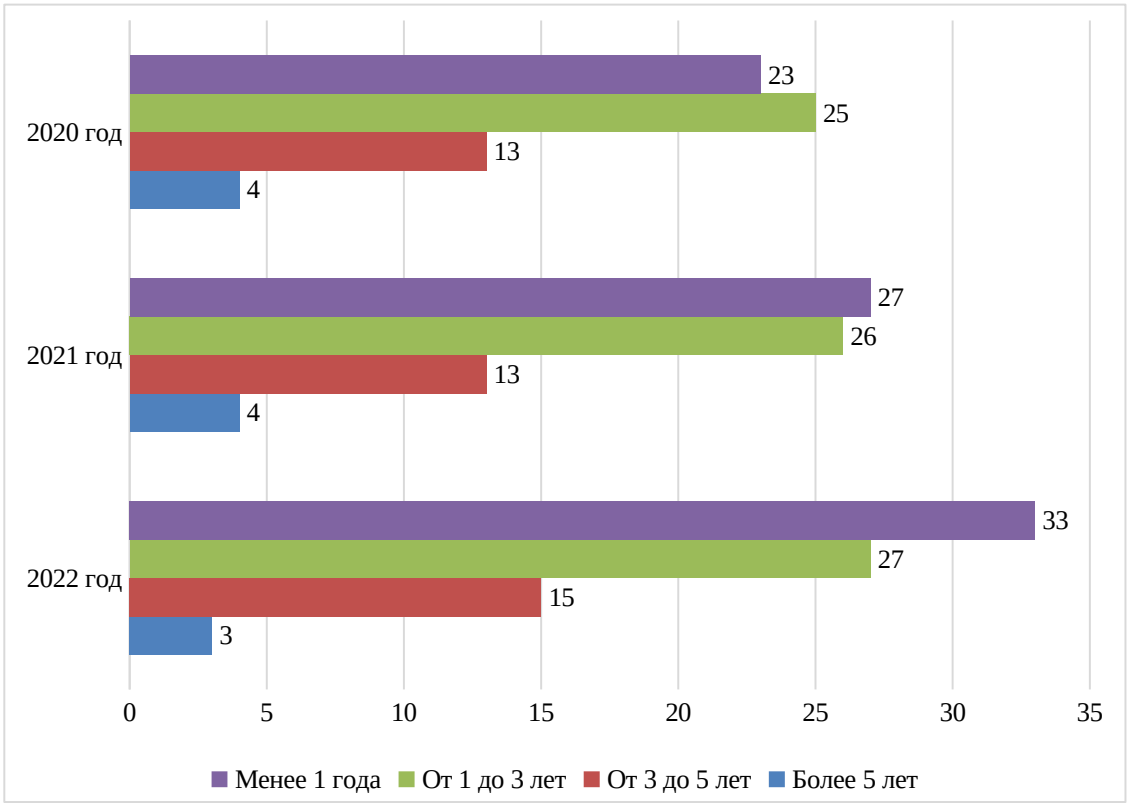

Рисунок 2.3 – Структура персонала по стажу работы в АО «Новосибирскэнергосбыт»

Проанализированы такие характеристики, как распределение работников по категориям, полу, образованию, возрасту.

Исходя из этих характеристик, можно сделать вывод, что в АО «Новосибирскэнергосбыт» большинство сотрудников – сотрудники, имеющие среднее образование, в основном работают мужчины, возраст которых в основном варьируется в пределах 18–42 лет. Также стоит отметить, что большее количество сотрудников работают в промежутке от менее года до 3 лет.

2.2. Анализ применяемых форм и инструментов найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»

На данный момент в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ» не проводится такой HR—практики, как собеседование с работником, уволившимся по собственному желанию, с целью выяснения истинных причин увольнения. Однако можно предположить, что часто причинами увольнения в данных случаях могут быть:

— несоответствие ожиданий работника и реальной деятельности;

— сильный стресс из—за новой работы в организации с высокими требованиями;

— отсутствие достаточной поддержки со стороны руководителя;

— трудности с освоением основных процессов и информационной системы организации.

Одним из приоритетных источников подбора персонала АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ» является внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице.

Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в организации, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок, и с введением должностей старшего специалиста или ведущего специалиста. В итоге получаем лояльного кандидата на замещение должности, хорошо знакомого с процессами и подчинёнными. Минусы – часто возникающие трудности с адаптацией вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы. Кроме этого активно используется внутреннее совмещение должностей.

Сейчас совершенно не возможно полностью удовлетворить спрос, на новые кадры, используя только внутренние ресурсы. По этому, в АО «Новосибирскэнергосбыт» активно используется и внешние источники:

— специальные интернет ресурсы (hh.ru, superjob.ru);

— поиск кандидатов по рекомендации сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт»;

— «охота за головами», переманивание специалистов из других компаний.

По стилю поведения руководства при подборе, преимущественно используется пассивный стиль. А по затрачиваемым ресурсам используются оба пути, в зависимости от ситуации. Начиная с минимальных затрат на оклад при привлечении внештатных сотрудников, через сайт hh.ru, и заканчивая, переманиванием специалистов из других учреждений и организаций.

Процесс отбора кандидатов из внешних источников, не требующих серьёзных ресурсных затрат, проходит по следующим этапам:

1 — первичный отбор проводит менеджер HR путем мониторинга специализированных сайтов;

2 – обзвон потенциальных кандидатов и приглашение их на собеседование в офис специалистом по управлению человеческими ресурсами;

3 – опрос и первичное анкетирование с целью определения соответствия заявленным требованиям к найму персонала в государственных учреждениях;

4 – передача информации о кандидатах руководителю структурного подразделения, который подавал заявку о найме, который приглашает его на личную встречу для более глубокого знакомства и окончательного решения;

5 – направление принятого сотрудника на первичную адаптацию.

Далее будут представлены данные о движении персонала АО «Новосибирскэнергосбыт» за последние 3 года исходя из предоставленных данных в программе 1с.

Таблица 2.2 – Показатели движения персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт»

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Численность персонала на начало года	1523	1566	1515
Численность персонала на конец года	1566	1515	1592
Среднесписочная численность персонала	1545	1541	1554
Принято персонала	116	46	152
Уволено	73	97	75
По собственному желанию	19	32	40
По инициативе работодателя	1	3	2
По выходу на пенсию	0	0	0
Коэффициент выбытия	29,40%	46,70%	51,20%
Коэффициент оборота по приему	36,80%	60%	54,90%
Коэффициент текучести кадров	29,40%	46,70%	51,20%

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод о том, что в АО «Новосибирскэнергосбыт» наблюдается негативная тенденция уволенных сотрудников. К 2021 году коэффициент выбытия и текучести кадров вырос (с 29,4% до 51,2%). На что могли повлиять не только факторы связанные с условиями работы, но также ситуация в мире, невозможность совмещать с работой, поиска работы по специальности.

Текучесть персонала составляет угрозу кадровой безопасности, что наносит значительный ущерб функционированию АО «Новосибирскэнергосбыт», так как: следствием реализации угрозы кадровой составляющей является нанесение экономического ущерба, подрыв делового

имиджа АО «Новосибирскэнергосбыт», возникновение конфликтов партнёрами, а также контролирующими и правоохранительными органами.

2.3. Оценка эффективности процесса найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»

В целях оценки эффективности процесса найма персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт» в рамках данной работы была разработана анкета.

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов).

В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

Таким образом, оценивающий сотрудник демонстрировал отрицательную или положительную оценку качеств сотрудников и затем выражал ее в числовом измерении. В анкетировании приняли участие 200 человек.

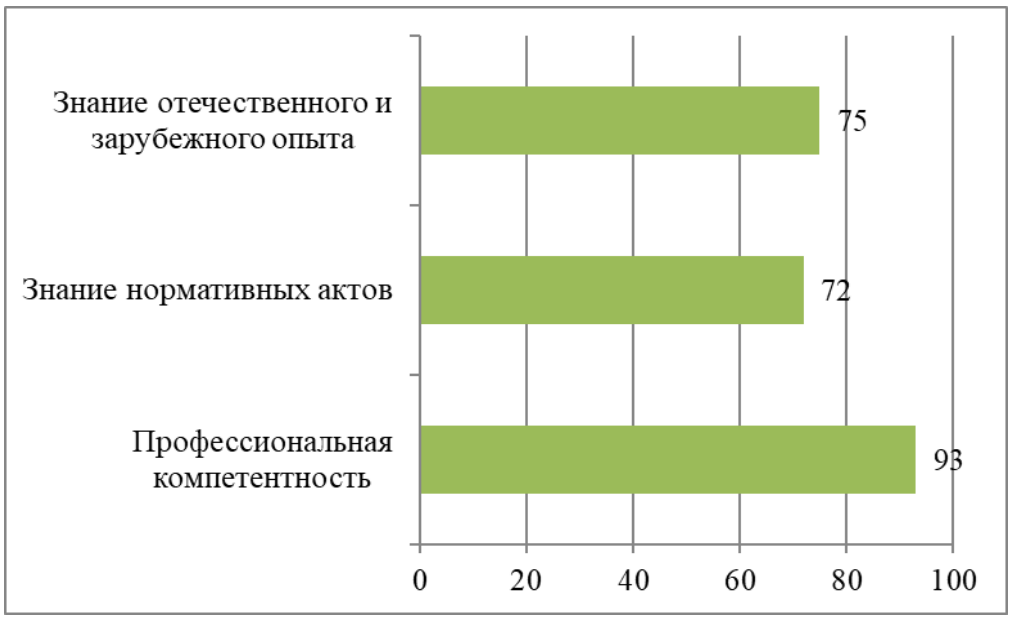

Рисунок 2.4 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Как показывают данные рисунка 2.4, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

Исходя из данных рисунка 2.5, следует вывод, что сотрудники АО «Новосибирскэнергосбыт» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

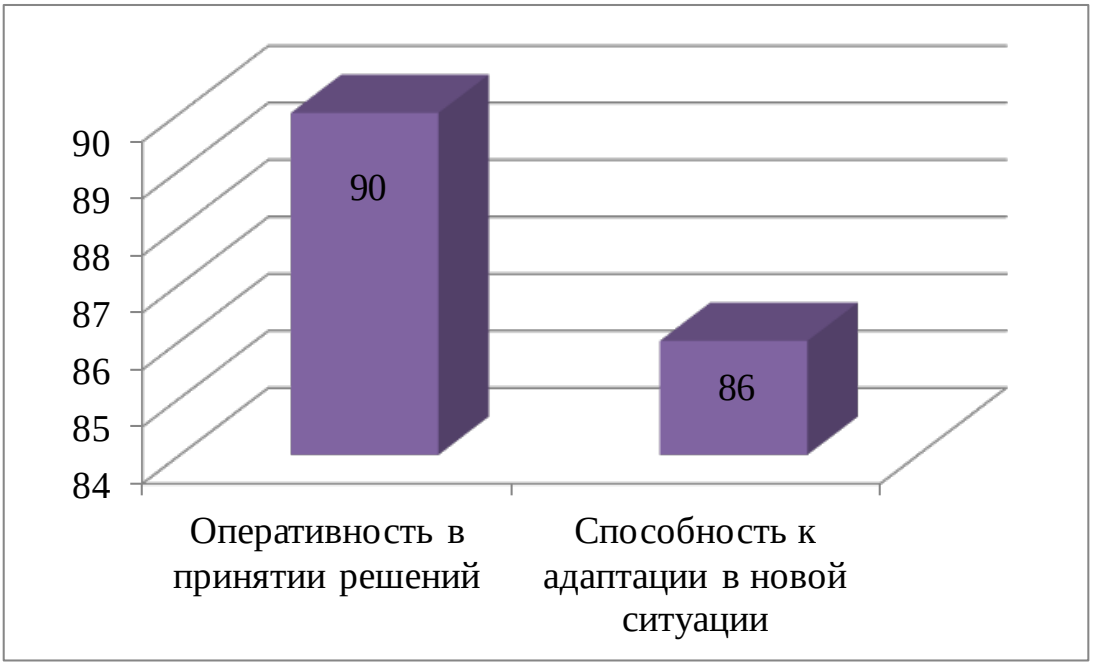

Рисунок 2.5 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

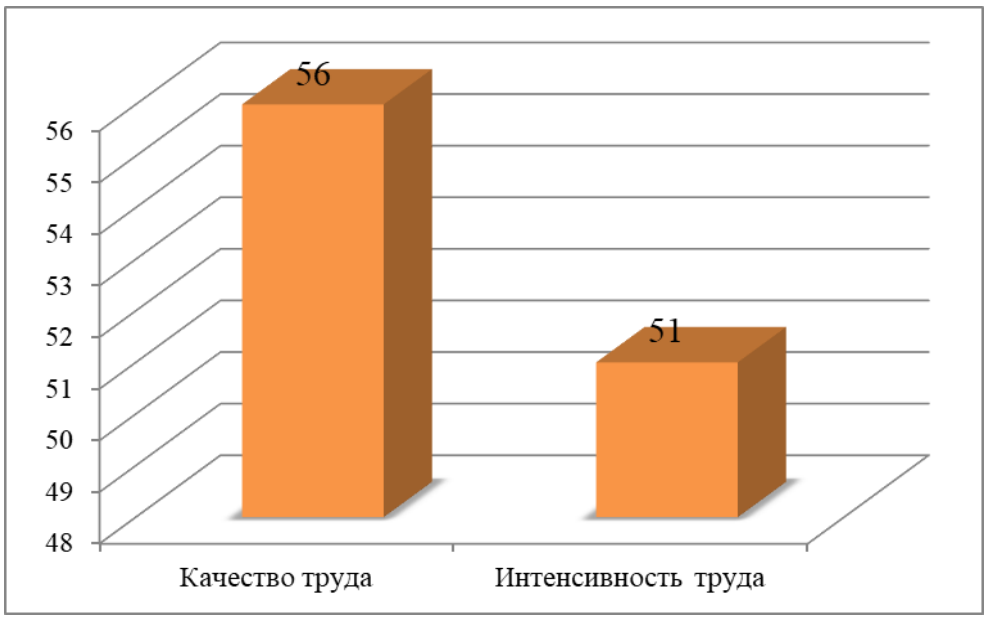

Рисунок 2.6 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 2.6 опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а также низким уровнем интенсивности их работы.

Далее рассмотрим проблемы адаптации сотрудников организации, выявленные с помощью опросника К. Роджерса и Р. Даймонда. В опроснике содержатся высказывания о человеке, его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3 - Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

Группа	Адаптация	Принятие других	Самоприятие	Эмоц. Комф.	Интернальность	Стремление к домин.
Возраст от 18 до 20 лет	50% - низкое значение	60% - среднее	68% – среднее значение	41% - низкое значение	40% - низкое значение	45% - низкое значение
Возраст от 20 до 22 лет	62% – среднее значение	74% – среднее значение	74% – среднее значение	58% – среднее значение	47% – низкое значение	42% – низкое значение
Возраст от	70% - среднее	60% –	68% – среднее	75% –	56% – среднее	53% – среднее

22 до 25 лет	значение	среднее значение	значение	среднее значение	значение	значение

По результатам исследования в первой группе из 17 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию.

У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

2.4 Задание на организационное проектирование

По результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы найма персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт»:

- средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива;

- наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе;

- полностью отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования;

- низкая адаптация принимаемых сотрудников.

Итоговую диаграмму Исикавы АО «Новосибирскэнергосбыт» представим на рисунке 2.7.

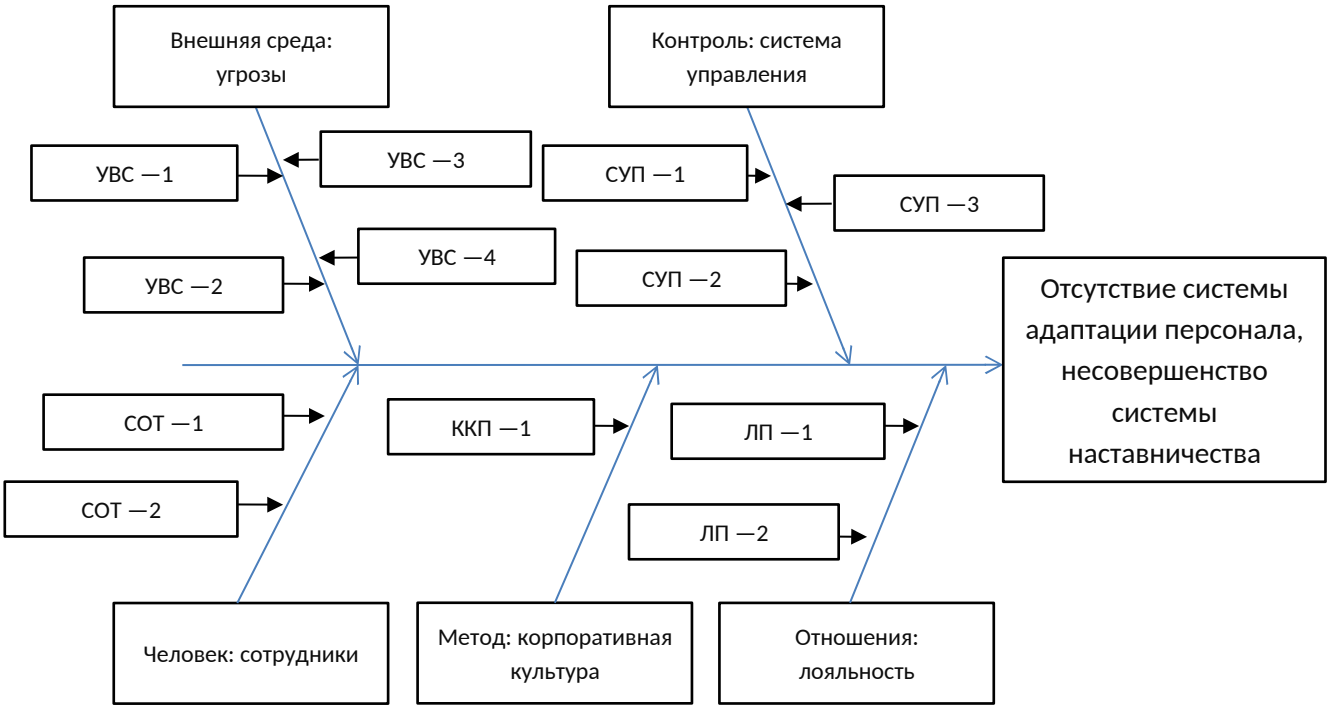

Рисунок 2.7 — Причинно—следственная диаграмма Исикавы

Пояснение к рисунку:

УВС—1 — Неблагоприятные политические факторы: Ужесточение регулирования сферы коммерческой деятельности.

УВС—2 — Неблагоприятные факторы экономики: общий экономический кризис, инфляция в РФ.

УВС—3 — Неблагоприятная социальная среда: физическая активность, неправильное питание и стремление к здоровому образу жизни, эпидемии обусловливают скачки в платежеспособном спросе.

УВС—4 — Неблагоприятные факторы технологии: Необходимость постоянного процесса технического переоснащения.

СУП—1 — Отсутствие чёткой системы адаптации, прописанных процедур;

СУП—2 — Отсутствие заинтересованности HR—дирекции в адаптации принимаемых сотрудников;

СУП—3 — Отсутствие контроля со стороны дирекции и HR.

СОТ—1 — Методы и средства стимулирования персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт» используются достаточно ограниченно.

СОТ—2 — Несовершенство действующей системы наставничества.

ККП — 1 — Желаемый результат культурных изменений в будущем, который будет определяться как клановая культура, нацеленность внутрь организации, гибкость, забота о сотрудниках.

ЛП — 1 — Низкая лояльность персонала, что говорит о необходимости разработки организационных мероприятий, направленных на повышение преданности сотрудников организации.

ЛП – 2 — Низкий уровень лояльности среди молодых сотрудников.

Итоговая диаграмма содержит более конкретизированные причины несовершенства действующей системы найма, указываются причины, ориентированные именно на персонал и его отношение к сложившимся условиям.

Таким образом, объектом исследования во второй главе выступила компания АО «Новосибирскэнергосбыт», которая является единственным гарантирующим поставщиком на территории Новосибирской области, снабжающего электроэнергией более 1,3 млн. физических лиц и 33 тысяч юридических лиц.

Кадровая политика АО «Новосибирскэнергосбыт» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а также подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Одним из приоритетных источников подбора сотрудниковявляется внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице.

Проблемным вопросом является то, что никаким образом не представлено обучение вновь поступающих на работу общим процессам, связывающим многие подразделения.

По результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы найма персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт» выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов (ежедневник).

Глава 3. Проектная часть

3.1. Разработка проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт» (см. рисунок 3.1.).

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

Стратегия карьерного роста сотрудников должен представлять собой документ, который включает:

- общие сведения о сотруднике;
- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;
- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника компании, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

БЛОК-СХЕМА
планирования карьеры сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт»

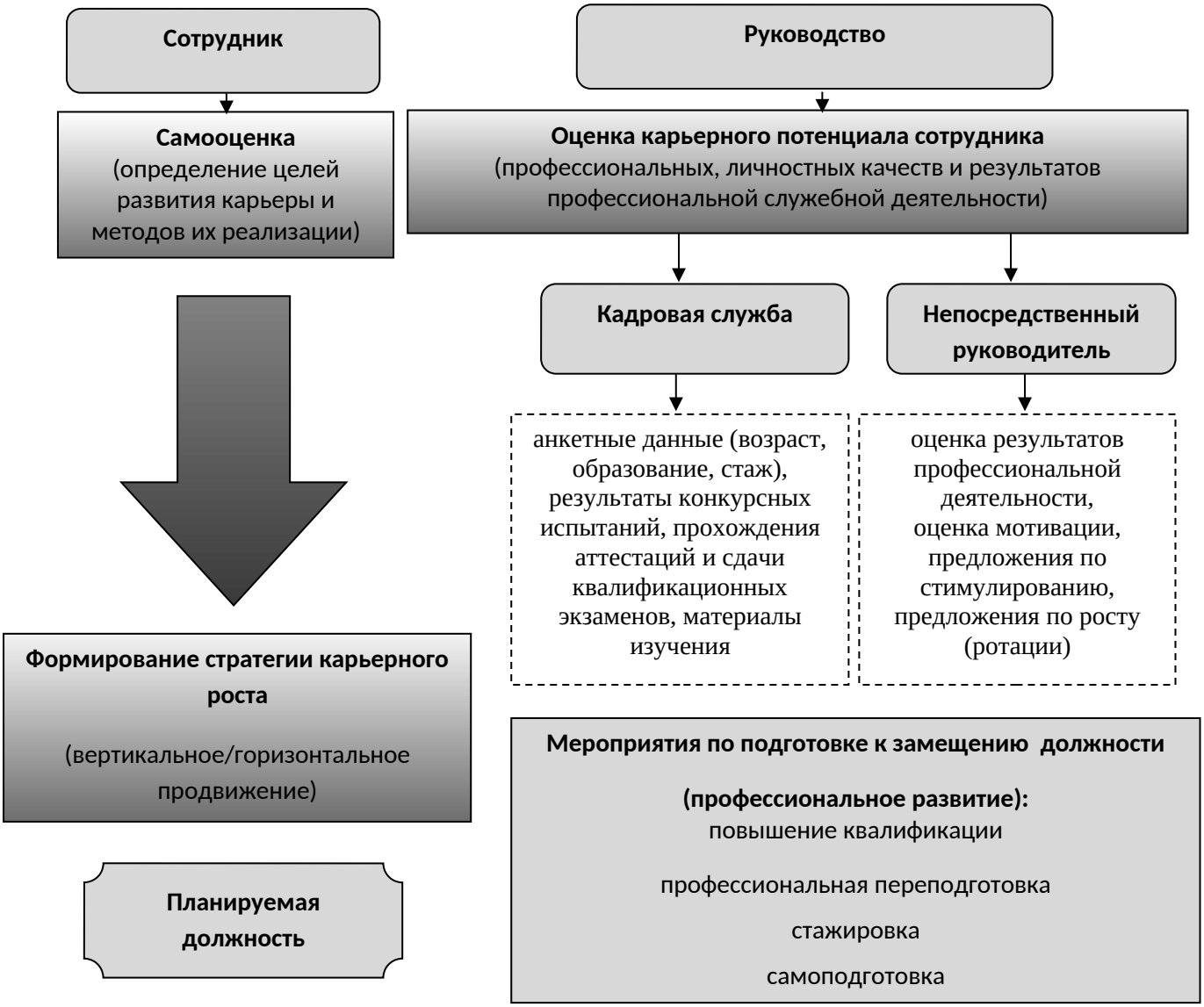

Рисунок 3.1. - Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт»

Выбор схемы продвижения сотрудников в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в

стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

В рамках совершенствования системы закрепления молодых специалистов АО «Новосибирскэнергосбыт» в работе предлагается нормализация института наставничества, цель которого состоит в принятии вновь пришедшим сотрудником ценностей, установок, правил, принципов учреждения и государственной службы в целом без ущерба для личностных ценностей.

Каждому новому кандидату на должность сотрудника АО «Новосибирскэнергосбыт» необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способный увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок прохождения стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами кандидата, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь кандидату на должность сотрудника адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Целью этого процесса является принятие вновь пришедшим работником ценностей, установок, правил, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего сотрудника в должность и он должен обладать определенными качествами (см. рисунок 3.2.).

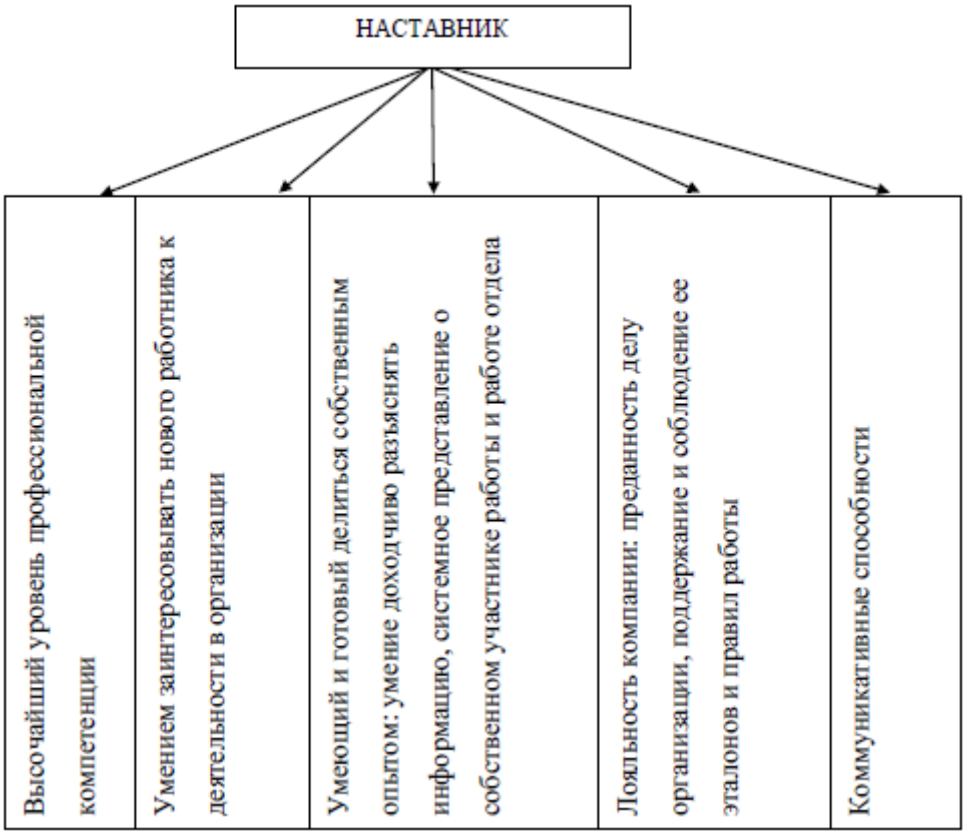

Рисунок 3.2. — Требования к наставнику

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой АО «Новосибирскэнергосбыт», а так же миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения.

Работа наставника с кандидатом на должность сотрудника АО «Новосибирскэнергосбыт» должна включать в себя:

1. Распределение рабочего времени: совмещение функций, задач по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;

2. Передача нужной и требуемой информации, знаний, опыта вновь пришедшему сотруднику: от обычного к сложному, от общеизвестной информации к секретной;

3. Отслеживание обратной связи, контроль освоения познаний в процессе наставничества;

4. Исполнение текущего контроля над работой кандидата (адаптанта), своевременная корректировка некорректных действий в работе;

5. Проявление внимания вновь пришедшему работнику: разъяснение задаваемы вопросов новым работником.

В рамках совершенствования системы найма в АО «Новосибирскэнергосбыт» предлагается разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Данная рекомендация заключается в отсутствие контроля выполнения заданий сотрудников. Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике, который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах с которыми будет сотрудничать и тд.);

- на третьей странице расположиться ежедневный план работы кандидата на должность сотрудника АО «Новосибирскэнергосбыт», где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обосновывая мероприятия по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт», можно сделать вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный,

трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств кандидата и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого кандидата. А так же для облегчения адаптации требуется каждому новому кандидату выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы.

Итак, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы найма в АО «Новосибирскэнергосбыт» выступают:

1 — нормализация института наставничества;

2 — разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность сотрудника;

3 — разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых кандидатов (ежедневник).

3.2. Календарный план реализации проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»

Совершенствование системы найма персонала приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию системы найма в АО «Новосибирскэнергосбыт» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (см. таблицу 3.1.).

Таблица 3.1 - План мероприятий по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы найма

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
Рекомендация № 1			
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт»	1 неделя	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	2 недели	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	1 неделя	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
Рекомендация № 2			
4	Подготовка перечня информационных материалов, распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	4 недели	Зам. руководителя Ведущий специалист отдела кадров
Рекомендация № 3			
5	Разработка макета ежедневника для кандидата-адаптанта	2 недели	Зам. руководителя Начальник отдела кадров Ведущий специалист отдела кадров
6	Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать	1 неделя	Начальник отдела кадров
7	Распространение ежедневников среди наставников	1 неделя	Зам. руководителя Начальник отдела кадров

Настоящий план должен быть согласован главным бухгалтером и утвержден руководителем АО «Новосибирскэнергосбыт».

Далее представим план—график внедрения мероприятий в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - План-график внедрения мероприятий

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников АО «Новосибирскэнергосбыт»	Из персонала отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плате.	03.06. 2023	07.06. 2023	Список наставников.	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества.	10.06. 2023	21.06. 2023	Обученные наставники.	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказа.	24.06. 2023	28.06. 2023	Приказ о списке действующих наставников.	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
4	Подготовка перечня информационных материалов, распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить по клинике.	01.07. 2023	26.07. 2023	Папки с информационным материалом.	Зам. руководителя Ведущий специалист отдела кадров
5	Разработка макета ежедневника кандидата - адаптанта	Разработать первые 3 листа ежедневника адаптанта.	29.07.2023	09.08.2023	Макет ежедневника.	Зам. руководителя Начальник отдела кадров Ведущий специалист отдела кадров
6	Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать	Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников.	12.08.2023	16.08.2023	Распечатанные экземпляры ежедневника.	Начальник отдела кадров
7	Распространение ежедневников среди наставников	Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника.	19.08.2023	23.08.2023	Полное обеспечение наставников информационным и вспомогательным материалом для наставничества.	Зам. руководителя Начальник отдела кадров

Таким образом, представлен план-график внедрения мероприятий по совершенствованию системы найма персонала АО «Новосибирскэнергосбыт».

3.3. Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в АО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГОСБЫТ»

Затраты на разработанные мероприятия в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы найма в АО «Новосибирскэнергосбыт»

Мероприятия	Затраты, руб	Примечание
Нормализация института наставничества	3500	Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта.
Внедрение информационного механизма адаптации персонала	2000	Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации.
Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов	150	Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника

Допустим если организация в год примет 20 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70 тысяч рублей;

20*150 = 3 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

Далее рассмотрим оценку рисков предложенных мероприятий с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность АО «Новосибирскэнергосбыт» и возможность реализации рекомендаций (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4

Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %
1	Недостаточность финансирования для реализации мероприятий	Затраты на реализацию мероприятий должны быть запланированы	20%	Изыскание возможностей экономии выделенных средств и запрос на возможность их использования на разработанные мероприятия.	7%
2	Снижение качества оказываемых услуг	Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности потенциальных клиентов	20%	Удержание риска.	20%
3	Отсутствие персонала требуемой компетенции	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	
4	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%
5	Увольнение ключевого сотрудника	Увольнение ключевого сотрудника приведет к потере значительной части выполняемых функций и как следствие снижение объема оказанных услуг.	60%	Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала. Прозрачная клиентская база. Контроль ведения клиентской базы.	30%
6	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала.	60%	Удержание риска.	60%

Пороги ущерба, оцениваемого как малый, небольшой или большой для компании.

Шкала по Ущербу:

от 0 до 49 999 тыс. руб. – МАЛЫЙ;

от 50 0000 до 999 9999 тыс. руб. – СРЕДНИЙ;

от 1 000 000 до 1 999 9999 тыс. руб. – БОЛЬШОЙ;

от 2 000 000 тыс. руб. – Неприемлемый.

Шкала по Вероятности:

от 0 до 25% – НЕБОЛЬШАЯ;

от 26% до 49% — СРЕДНЯЯ;

от 50% до 100% тыс. руб. – ВЫСОКАЯ.

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 3.3 и рисунок 3.4).

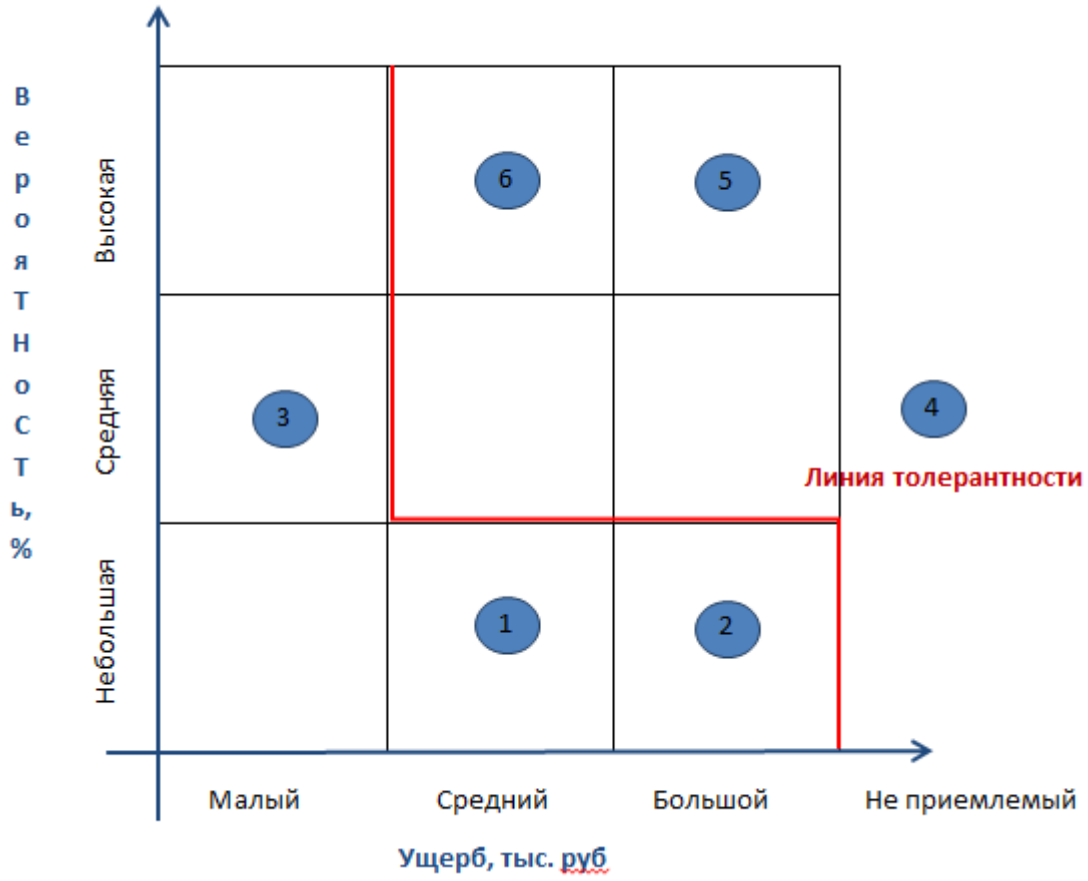

Рисунок 3.3 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

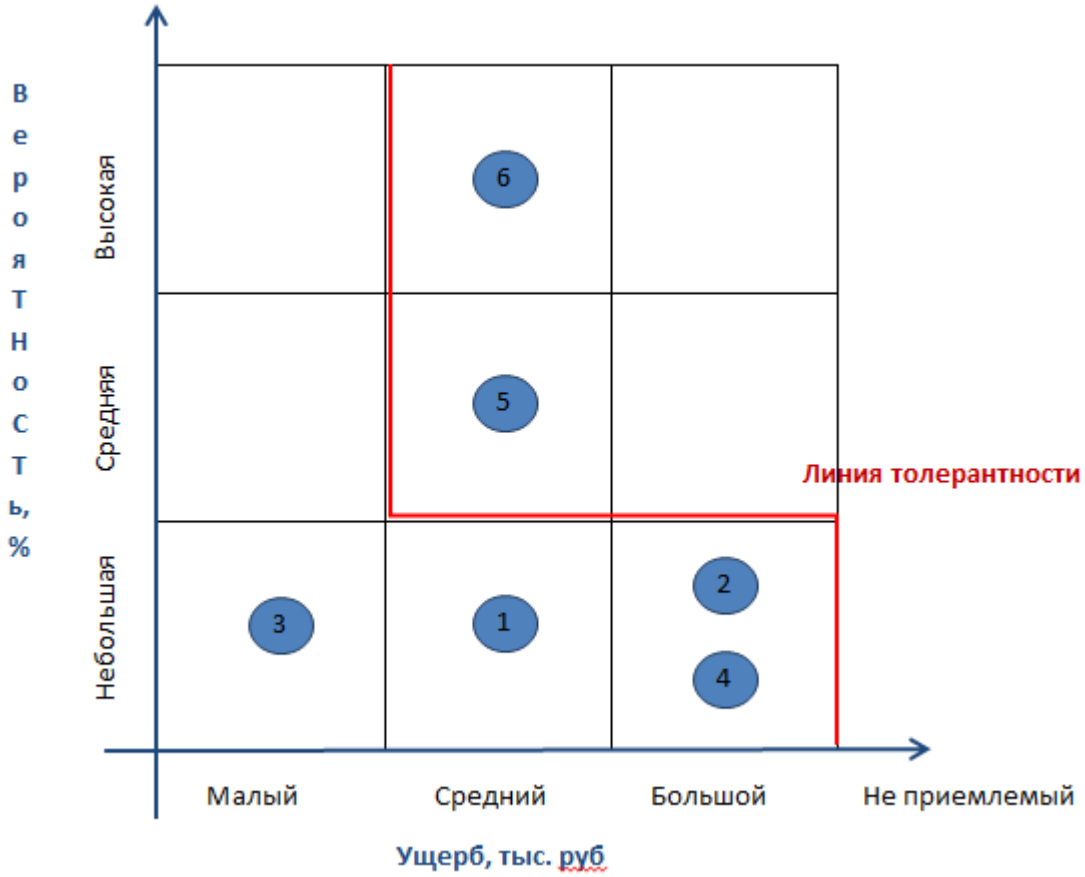

Рисунок 3.4— Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер АО «Новосибирскэнергосбыт», снизились такие риски, связанные с управлением персонала: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 3.5).

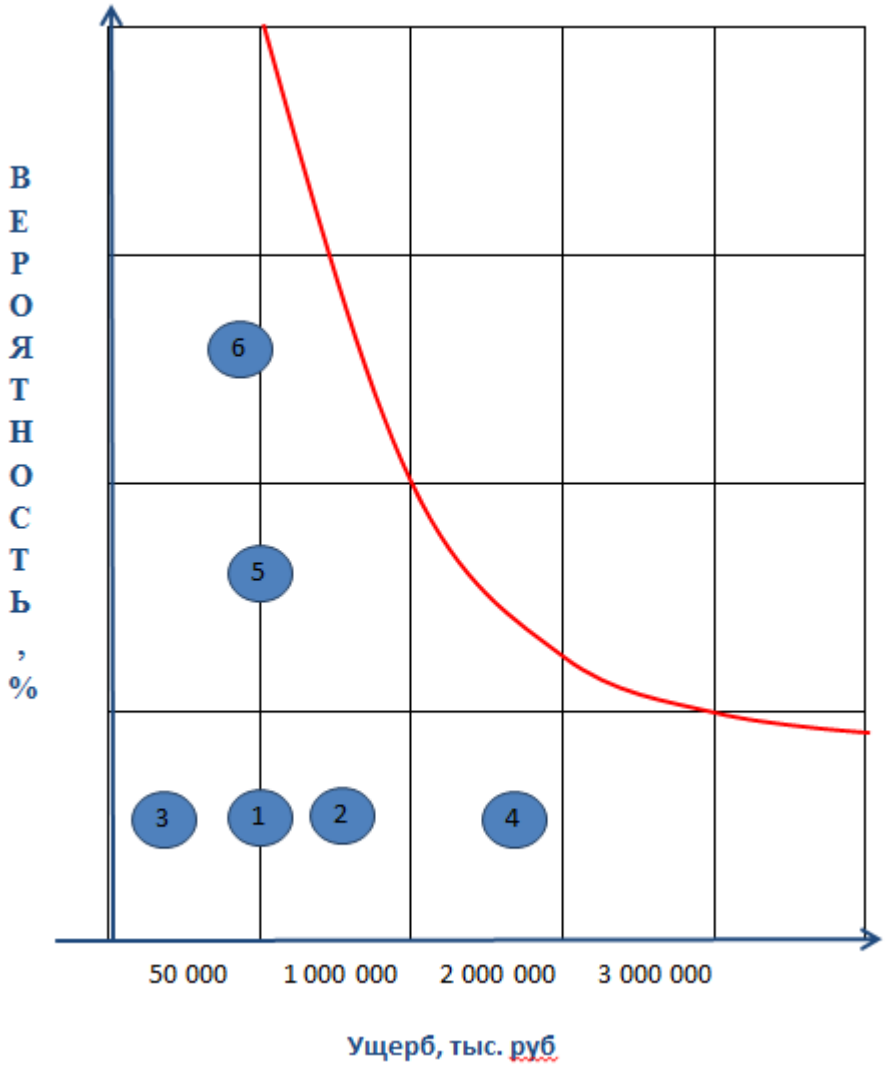

Рисунок 3.5 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

В результате проведенного анализа карты рисков, основное внимание следует уделить рискам № 5 и № 6, т.к. они находятся наиболее близко к линии толерантности. т.е. основной работой по проекту, должны стать принятие четких планов развития персонала, установление нормативов нагрузки на персонал, контроль качества работы, а так же разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы найма персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт» края выступают: нормализация института

наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов (ежедневник).

По результатам реализации представленных рекомендаций планируется достижение следующих социально-экономических эффектов: уменьшение срока вхождения кандидатов в организацию; формирование у вновь пришедших работников устойчивого положительного отношения к учреждению и существующим в нем нормам; обеспечение наиболее успешного вхождения кандидатов в коллектив организации; обеспечение знания работниками процедур, действующих в организации, знания информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории; обеспечение контроля за работой кандидата, с помощью плана личной работы, а так же снижение текучести сотрудников.

Заключение

Найм сотрудников представляет собой метод включения во весь процесс управления кадровой работы, но в то же время имеет свою политику оформления, функционирования, внутренней и внешней среды. Этот метод определен в теории и практике управления организационной структурой организаций.

Найм персонала включает несколько стадий: определение потребностей в персонале; поиск кандидатов; отбор кандидатов; адаптация новых сотрудников.

По сообщениям современных авторов порядка 80% сотрудников увольняющихся в течение первого года работы, принимают решение об этом в первые 2 недели. Одной из основных причин является несовпадение ожиданий о новой организационной культуре и условиях труда, появившихся у «новичка», в том числе и после первичных собеседований с рекрутерами, — суровым реалиям повседневной деятельности компании. Одной из важнейших задач системы адаптации является оправдание ожиданий, «мягкое введение в должность» морально—психологическая поддержка нового сотрудника в момент наибольшего стресса — первых недель на новом месте.

На современном этапе развития менеджмента в российских компаниях ориентация на сотрудников как на наиболее ценный «ресурс» происходит по большей части на словах, а чёткие системы отбора, адаптации, обучения и стимулирования труда персонала, в основном, либо вовсе отсутствуют, либо присутствуют фрагментарно.

В тех же компаниях, которые начинают развивать это стратегически важные направления, выделяемые ресурсы перераспределяются в основном на подбор и стимулирование труда персонала.

При профессиональном отношении, и проведении адаптационных мероприятий, параллельно происходит и врабатывание сотрудника в новую

для него систему производственных и социальных отношений на новом месте и научение наставником, ускорение освоения основных бизнес—процессов.

Таким образом, в главе доказана необходимость формирования сбалансированной системы найма персонала в организации.

АО «Новосибирскэнергосбыт» является единственным гарантирующим поставщиком на территории Новосибирской области, снабжающего электроэнергией более 1,3 млн. физических лиц и 33 тысяч юридических лиц.

Кадровая политика АО «Новосибирскэнергосбыт» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а также подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Одним из приоритетных источников подбора сотрудниковявляется внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице. Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в организации, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок. Минусы такой системы подбора – часто возникающие трудности с адаптацией вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы.

Помимо описанной системы подбора персонала применяются внешние источники: поиск кандидатов по рекомендации сотрудников; обращение в высшие учебные заведения.

Проблемным вопросом является то, что никаким образом не представлено обучение вновь поступающих на работу общим процессам, связывающим многие подразделения.

По результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы найма персонала в АО «Новосибирскэнергосбыт» выступают: нормализация института

наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов (ежедневник).

По результатам реализации представленных рекомендаций планируется достижение следующих социально-экономических эффектов: уменьшение срока вхождения кандидатов на должность в организацию; формирование у вновь пришедших работников устойчивого положительного отношения к учреждению и существующим в нем нормам; обеспечение наиболее успешного вхождения кандидатов в коллектив организации; обеспечение знания работниками процедур, действующих в организации, знания информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории; обеспечение контроля за работой кандидата, с помощью плана личной работы, а так же снижение текучести сотрудников.

Список использованных источников

1. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2019. — №31(3). – с. 109–124.
2. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2017. — 237 с.
3. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3—е изд. М.: Гардарики, 2020. — 528 с.
4. Воротникова Е.С. Особенности подбора персонала в современном hrменеджменте // Via scientiarum - Дорога знаний. 2022. № 1. С. 23-26.
5. Гладченко, В. А. Цифровизация процесса найма персонала / В. А. Гладченко, А. С. Соболева // Актуальные вопросы управления персоналом. 2023. – С. 91-95.
6. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. — 2021. — № 3 (345). — С. 42—44.
7. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. — Москва, 2020. – 477 с.
8. Дороговцева А.А. Особенности отбора персонала и качество коммуникаций в современных условиях // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2022. № 1 (59). С. 7-9.
9. Дружкова Т. С. Формирование системы профессиональной ориентации и закрепления молодых специалистов в организации / Т. С. Дружкова // Научное и образовательное пространство в условиях вызовов современности. 2022. – С. 132-135.
10. Дубневская А.Ю. Подбор персонала: актуальные проблемы и пути решения // Студенческий вестник. 2022. № 2-5 (194). С. 26-30.

11. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно—методическое пособие. — Санкт—Петербург, 2020. – 244 с.

12. Жаниева С.У., Капранова М.В. Разработка психодиагностической программы отбора менеджеров по массовому подбору персонала // Социальногуманитарные технологии. 2022. № 1 (21). С. 56-61.

13. Зайцева, Е. В. Отбор и найм персонала в организации / Е. В. Зайцева, В. Н. Чумаков // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. 2023. – С. 227-230.

14. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. — Москва, 2020. – 322 с.

15. Комаров, В. В. Найм персонала: концепции, построение системы набора и оценки претендентов / В. В. Комаров // . – 2023. – № 1-1(89). – С. 40-41.

16. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. — 2020. Т. 10. № 1. С. 194—207. 1

17. Лукьянов В.Н., Лукьянова М.Т., Гусманов Р.У. Экономика и управление трудовыми ресурсами (2-е издание, переработанное и дополненное) / Москва, Издательство «Перо». – 2021. – 198 с

18. Магомаева Э.Р., Нухова Ф.С. Перспективы использования зарубежного опыта подбора, отбора и найма персонала организации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 1140-1143.

19. Мальцев Н.В. Организационные мероприятия привлечения и отбора персонала // Экономика и социум. 2022. № 2-1 (93). С. 371-374.

20. Мендель О.П. Формирование системы мотивации эффективной работы на предприятии в контексте экономической безопасности // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. — 2021. — №9. — С. 249—255.

21. Минина В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2019. № 18 (3). С. 400–418.

22. Миннигулова Э.И., Мураткина В.В., Пирогова С.В. Методы подбора персонала: сравнительный анализ // Universum: экономика и юриспруденция. 2022. № 5 (92). С. 11-13.

23. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2019. — 92 с.

24. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд—во «Юрайт», 2019. — 513 с.

25. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. — Москва, 2020. – 411 с.

26. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос—сии и за рубежом. — 2019. — №8(69). — С. 105—117.

27. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности: монография / под ред. О.Я. Емельяновой. Воронеж: ВГПУ, 2019 - 336 с.

28. Суходаева Т.С. Развитие компетенций как фактор карьерного роста при прохождении государственной службы в Республике Корея // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 1. С. 85.

29. Цитцер М.С. Форма наставничества «работодатель – обучающийся»: способы взаимодействия // Академический вестник. 2022. № 2 (56). С. 45–47.