

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение.....                                                                                                        | 3   |
| 1 Теоретические и методические вопросы адаптации персонала в высокотехнологичных организациях.....                   | 7   |
| 1.1 Понятие и сущность системы адаптации персонала на предприятии.....                                               | 7   |
| 1.2 Создание и управление системой адаптации на предприятии.....                                                     | 20  |
| 1.3 Требования к программам адаптации персонала энергопредприятий.....                                               | 33  |
| 2 Анализ деятельности организации и кадровых процессов в АО «ЕЭСК».....                                              | 46  |
| 2.1 Характеристика компании и системы управления персоналом в АО «ЕЭСК».....                                         | 46  |
| 2.2 Изучение системы кадровых процессов в АО «ЕЭСК».....                                                             | 58  |
| 2.3 Анализ деятельности инспекторов энергоинспекции в АО «ЕЭСК».....                                                 | 72  |
| 2.4 Оценка эффективности системы адаптации инспекторов энергоинспекции в АО «ЕЭСК».....                              | 79  |
| 3 Направления совершенствования системы адаптации персонала в АО «ЕЭСК».....                                         | 82  |
| 3.1 Предложения по совершенствованию организации кадровых процессов в АО «ЕЭСК».....                                 | 82  |
| 3.2 Разработка программы адаптации для должности «Инспектор энергоинспекции».....                                    | 86  |
| 3.3 Социально-экономическая эффективность внедрения программы адаптации для должности «Инспектор энергоинспекции»... | 98  |
| Заключение.....                                                                                                      | 102 |
| Список использованных источников.....                                                                                | 104 |
| Приложение А.....                                                                                                    | 111 |
| Приложение Б.....                                                                                                    | 113 |
| Приложение В.....                                                                                                    | 119 |
| Приложение Г.....                                                                                                    | 124 |
| Приложение Д.....                                                                                                    | 130 |

## ВВЕДЕНИЕ

Изменяющиеся социально-экономические условия влияют на социально-психологическое состояние персонала предприятий, текущий кризис в энергетических организациях и в энергетической отрасли имеет положительные и отрицательные последствия для самого предприятия, а также для персонала организации.

Одни просто сокращают статьи расходов на персонал или проводят сокращение его численности, другие ищут иные способы оптимизации кадровых бизнес-процессов. Одним из таких инструментов является программа адаптации персонала.

В последние годы параллельно с возрастанием значения адаптации на предприятиях увеличивается количество работ, в которых предметом пристального и комплексного изучения становится адаптация как стороны отечественных, так и зарубежных ученых: Митрофановой Е.А, Коноваловой В.Г, Беловой О.Л, Петровой Т.П., Федоровой Л.П., Ефремовой Н. В. , Шишкова С.Е., Агапова И.Г., Каспржак А.Г., Чошановой М.А, Хаддади С. и Бессон Д и др.

Но все же в этих работах отражен обобщённый подход, поэтому наибольший интерес, с точки зрения степени разработки исследуемой проблемы, представляет изучение проблемы применительно к конкретной отрасли. Поэтому в настоящей магистерской работе основное внимание будет уделено созданию программы адаптации персонала на энергетическом предприятии.

Целью данной работы является разработка системы адаптации персонала на энергетическом предприятии

Объектом данной работы является АО «ЕЭСК»

Предметом исследования является разработка программы адаптации для должности «Инспектор энергоинспекции».

Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании решены следующие задачи:

- изучены теоретические и методические вопросы адаптации персонала в высокотехнологичных организациях;

- проанализирована организация процессов адаптации в АО «ЕЭСК»;

- выявлены направления совершенствования системы адаптации персонала в АО «ЕЭСК».

В соответствии с намеченной целью и задачами исследования нами были применены следующие методы:

*Анализ документов:*

- устав;

- положение о департаменте управления персоналом;

- должностные инструкции;

- коллективный договор;

- регламент процедуры "Организация и проведение оценки компетенций персонала»;

- регламент процедуры "Подбор персонала";

- регламент процедуры "Обучения персонала";

- положение о единой системе оплаты труда работников;

- кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников;

- руководство по интегрированной системе менеджмента.

*Анализ статистических данных, связанных с персоналом:*

- состав и структура работников по годам (за три года);

- анализ движения кадров;

- анализ движения инспекторов энергоинспекции;

- затраты на персонал.

*Анализ финансовой отчетности:*

Источниками информации для анализа являются баланс и отчет о прибылях и убытках. Показатели прибыльности и эффективности.

*Проведение эмпирического исследования с помощью интервью и анкетирования с руководителем службы персонала, с инспектором энергоинспекции.*

*Проведение фотографии рабочего дня.* Цель: выявить причины невыполнения норм сотрудниками и совершенствования организации трудового процесса на рабочем месте.

По результатам проведенных исследований разработан ряд положений, отличающихся научной новизной, а именно:

- выполнено сравнение инструментов адаптации и приведена их исчерпывающая классификация;
- произведено обобщение требований к программам адаптации персонала энергопредприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что проведен анализ эффективности деятельности АО «ЕЭСК», изучена система адаптации и другие кадровые процессы в АО «ЕЭСК», разработана программа адаптации для должности «Инспектор энергоинспекции».

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обосновываются актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, определены методы, объект, предмет исследования, а также обоснована научная новизна работы и практическая значимость работы.

Первая глава представляет собой обобщение и обзор теоретических аспектов рассматриваемой проблемы. В этом разделе ведущее место занимает рассмотрение различных теоретических подходов, а также обоснование выбранного методологического видения решаемых задач, т. е. обоснование целесообразности и изложение содержания используемых методов и приемов исследования в рамках предметной области. В теоретическом разделе отражается логика построения проектных разработок, на основании которой проводится анализ и проектирование объекта управления. Таким образом, теоретический раздел является концептуальной основой для выполнения следующих разделов.

Вторая глава имеет целью рассмотрение характеристики объекта и системы управления, проведение анализа процессов адаптации основных категорий персонала, оценки эффективности организационных и методических процессов

системы адаптации персонала, а также осуществление детального анализа деятельности отдельных категорий персонала, для которых требуется совершенствование процессов адаптации.

В третьей главе, на основе исследований теоретического раздела, выводов и рекомендаций аналитического раздела, с учетом целей и задач выпускной квалификационной работы, излагаются возможные варианты решения рассматриваемой задачи, формулируются и обосновываются предложения по устранению выявленных недостатков, разрабатываются конкретные инструменты (программы) по повышению эффективности процессов системы адаптации персонала, предлагается план внедрения разработанных предложений и новых технологий адаптации отдельных категорий персонала, проводится оценка социально-экономической эффективности внедрения разработанной программы адаптации.

В заключение работы были сделаны обобщающие выводы, где кратко описаны ключевые практические предложения по внедрению программы адаптации в АО «ЕЭСК».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Приступая к работе в организации, человек сразу включается в систему внутренних организационных отношений. Социальная роль человека в коллективе определяется совокупностью требований, норм и правил поведения. Таким образом, новый сотрудник принимает на себя одновременно несколько социальных ролей (работник, коллега, подчиненный, руководитель или член коллективного органа управления), каждая из которых требует соответствующего поведения. Нанимаясь на работу в ту или иную организацию, человек преследует определенные цели и потребности, в соответствии с которыми он ставит требования к организации, условиям труда и мотивации. Чтобы помочь новым сотрудникам сориентироваться в новых условиях, а компаниям добиться целевой продуктивности своих сотрудников за минимальный срок, необходимо организовать программу по адаптации нового персонала [15].

Единого взгляда ученых на понимание адаптации персонала не существует. Большинство специалистов дает свое определение адаптации персонала, некоторые из них рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 – Определение адаптации<sup>1</sup>

| №  | Автор                        | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | А.Я. Кибанова                | Адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях [20].                                                                                                                      |
| 2. | Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина | Адаптацию как процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды [14] |
| 3. | А. П. Егоршин                | Адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу [19]                                                                                 |

<sup>1</sup> Составлено автором по: [14, 16, 19, 20, 25]

## Окончание таблицы 1

| №  | Автор              | Содержание                                                                                                                                                                                 |
|----|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | В. Р. Веснин       | Адаптации персонала — «это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде [16]                                                                           |
| 5. | Т. О. Соломанидина | Адаптацию персонала -это процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [25] |

Различные интерпретации термина «адаптация», указанные выше, свидетельствует об их сходстве и заключается в понимании адаптации персонала как процесса, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации. Адаптация персонала – это процесс, в рамках которого происходит приспособление нового сотрудника к правилам и корпоративной культуре организации, в которой ему предстоит работать.

Отличие в понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции новичка) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника), а также в рассмотрении механизмов лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.).

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и условий организации, которое базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условиях труда.

Выделяют три направления адаптации [37]:

- первичная;
- вторичная;
- реадаптация.

*Первичная адаптация.*

Когда сотрудник приходит на новое место работы, для него все новое, незнакомое и чужое. Этап принятия/непринятие новых условий и правил, может происходить по-разному в зависимости от ожиданий и реальности с которой

сталкивается новичок. Чем больше разрыв между ними, тем больше усилий нужно приложить менеджеру по адаптации и линейному руководителю для его уменьшения или преодоления. Для того чтобы изначально не было иллюзий со стороны нового сотрудника важно еще на этапах отбора и подписания предложения о работе, обсудить все основные аспекты будущей работы и зафиксировать их, так же как и условия труда. Наша практика показывает, что позитивно влияет на адаптацию новичков, когда после принятия предложения о работе, с будущим сотрудником обсуждаются и фиксируются документально, задачи и ключевые показатели продуктивности в его будущем плане адаптации, который готовится линейным руководителем совместно с менеджером по адаптации персонала и подписывается сотрудником и его руководителем.

Основными документами, сопровождающими адаптацию являются: индивидуальный план адаптации и контрольный лист прохождения испытательного срока.

#### *Вторичная адаптация.*

Существует специфика работы каждого структурного или территориально подразделения, как и каждой команды и руководителя. Для вторичной адаптации и реадаптации в практике используется следующий управленческий инструментарий. Если перемещение происходит внутри компании или бизнеса (в пределах профессии, квалификации, категории персонала, структурных или территориальных единиц). После определения должности, ее наполнении при необходимости возможно создание новой или изменения уже существующей должности, данные изменения фиксируют в штатном расписании, отображаться в структуре компании, положении о структурном подразделении и создается новая или корректируется существующая должностная инструкция. На основе сопоставления результатов предыдущей оценки персонала и новых задач, определяются зоны развития и потребность в обучении сотрудника, если решение принимается о необходимости обучения, создается план развития сотрудника или вносятся корректировки в уже существующий план развития данного сотрудника. Подписываются, оговариваются новые условия труда и фиксируются

в новом джоб оферре, готовится индивидуальный план адаптации и контрольный лист прохождения испытательного срока.

### *Реадаптация.*

Роль и значение реадaptации не менее важна. За время длительного отсутствия сотрудника (от 6 месяцев), многое изменилось: изменения внутри компании, бизнеса – новые стандарты, правила, технологии работы; приход, движение или увольнение сотрудников; замена в командах или среди менеджмента; изменения работы или замена партнеров, поставщиков; изменения связанные с работой с клиентами – это те основные изменения с которыми сталкивается сотрудник после возвращения в компанию. Отход от дел, и привычного рабочего ритма, изменения стиля и биоритма жизни на определенный период, в свою очередь вносит существенные корректировки в жизнь сотрудника. Мероприятия направлены на постепенное возвращение в должность, подготовку и обучение при необходимости сотрудника, а также введения в курс дел, поддержка в этот период и помощь как можно безболезненнее и быстрее возвратится в режим работы компании, отображаются в индивидуальном плане адаптации.

Показатели эффективности каждого из видов адаптации, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности первичной, вторичной и реадaptации [37]

| №  | Показатели эффективности первичной адаптации                                                                                                               | Показатели эффективности вторичной адаптации                                                                  | Показатели эффективности реадaptации                                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | % сотрудников работающих 2 года ключевые показатели продуктивности которых выше среднего (от общего количества принятых на испытательный срок за период);  | % достижения поставленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно; | отсутствие замены сотрудника в период до 2 лет, возвращенного на должность после длительного отсутствия (от 6 месяцев);                             |
| 2. | % сотрудников работающих 2 года ключевые показатели продуктивности которых выше ожидаемых (от общего количества принятых на испытательный срок за период); | % отсутствие замены сотрудника в период до 2 лет работы на новой должности;                                   | отсутствия увольнения сотрудника по собственному желанию в период до 2 лет, возвращенного на должность после длительного отсутствия (от 6 месяцев); |

## Окончание таблицы 2

| №  | Показатели эффективности первичной адаптации                                                                                                                                                               | Показатели эффективности вторичной адаптации                                                                                                       | Показатели эффективности реадаптации                                                                                                                                                       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | % сотрудников работающих 2 года прошедших испытательный срок досрочно (от общего количества принятых на испытательный срок за период);                                                                     | % перевыполнения установленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно;                                 | % достижения поставленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно, возвращенного на должность после длительного отсутствия (от 6 месяцев);      |
| 4. | % замен среди сотрудников работающих 2 года (от общего количества принятых на испытательный срок за период);                                                                                               | отсутствие увольнения с компании по собственному желанию сотрудника в период работы на новой должности до 2 лет;                                   | % перевыполнения установленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно, возвращенного на должность после длительного отсутствия (от 6 месяцев); |
| 5. | % сотрудников уволившихся с компании по собственному желанию работающих до 2 лет ключевые показатели продуктивности которых выше среднего (от общего количества принятых на испытательный срок за период). | переход на аналогичную или выше позицию в связи с перевыполнением ключевых показателей продуктивности в период работы на новой должности до 2 лет. | переход на аналогичную или выше позицию в связи с перевыполнением ключевых показателей продуктивности в период до 2 лет после возвращения на должность.                                    |

Данные показатели отображают эффективность процессов адаптации, закрепленность персонала в компании, а мероприятия, сопровождающие каждый вид адаптации, уменьшают уровень оттока персонала, соответственно повышают уровень удержания сотрудников внутри компании.

Простота и практичность подхода построения системы адаптации кроется в разработке такой последовательности и наполнения разнообразием мероприятий адаптации, которые смогут обеспечить поддержку и развитие каждому новому сотруднику, сотруднику переведенному на новую должность или возвращенному на должность после длительного отсутствия при котором его индивидуальные особенности, потребности, цели будут учтены, встроенные и сочетаться с целями и планами развития и работы компании. Эффективно работающая система адаптации персонала, это, прежде всего, уменьшение процента замен в связи с несоответствием должности, уменьшение оттока лучших со-

трудников с компании, увеличение уровня лояльности и вовлеченности персонала компании, а соответственно показателей продуктивности работы отдельных сотрудников, команд и компании в целом [22, 27].

В литературе адаптацию персонала классифицируют по-разному в зависимости от выбранных критериев (таблице 3).

Таблица 3 – Классификация видов адаптации персонала [18]

| Признаки классификации            | Виды адаптации          | Содержание                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По субъекту адаптации             | Адаптация работника     | Процесс приспособления работника к организации и его влияние на окружающую среду                                                                             |
|                                   | Адаптация организации   | Процесс приспособления трудовой среды к работнику                                                                                                            |
| По отношению «субъект-объект»     | Активная                | Участник адаптации стремится воздействовать на трудовую среду с тем, чтобы изменить ее                                                                       |
|                                   | Пассивная               | Пассивное приспособление к трудовой среде                                                                                                                    |
| По результату воздействия         | Прогрессивная           | На участника адаптации было оказано благоприятное воздействие                                                                                                |
|                                   | Регрессивная            | Адаптация к среде с отрицательным содержанием                                                                                                                |
| По уровню                         | Первичная               | Адаптация работников, не имеющих трудового опыта                                                                                                             |
|                                   | Вторичная               | Адаптация сотрудников, имеющих опыт работы                                                                                                                   |
| По сфере воздействия              | К новой должности       | Введение работника в новую должность                                                                                                                         |
|                                   | К понижению в должности | Адаптация работников, пониженных в должности                                                                                                                 |
|                                   | К увольнению            | Адаптация увольняемых работников (поиск новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки и т.д.)                                                  |
|                                   | Реадаптация             | Адаптация работников, вновь приступивших к выполнению своих обязанностей (женщин после декретного отпуска, сотрудников после длительных командировок и т.д.) |
| По степени завершенности процесса | Полная                  | Характеризуется высокими показателями адаптации работника во всех ее аспектах                                                                                |
|                                   | Частичная               | Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды                                                                                              |
|                                   | Дезадаптация            | Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации                                                                                 |

В процессе адаптации обычно выделяют четыре основные стороны: профессиональную, психофизиологическую, социально-психическую и организационную [44]. Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, свои показатели эффективности. Помимо этого можно отметить такие стороны адаптации как: общественная, материальная, жилищно-бытовая, экономическая и культурно-бытовая. Однако, целесообразно будет подробнее рассмотреть наиболее значимые стороны производственного адаптационного процесса.

*Под профессиональной адаптацией* обычно понимают дополнительное освоение профессиональных знаний и навыков, формирование профессионально необходимых качеств личности. Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условий и организации. Степень соответствия субъективных и объективных факторов профессиональной адаптации в значительной степени определяется тем, как рабочее место соответствует социально-профессиональной ориентации работника.

*Под психофизиологической адаптацией* понимается освоение физических и психических нагрузок, уровня монотонности труда, санитарно-гигиенических норм производственной обстановки, ритма труда, удобства рабочего места, уровня шума и освещения и др. Объектом психофизиологической адаптации являются условия труда, которые определяются как комплекс факторов производственной среды, которые существенно влияют на самочувствие, настроение, работоспособность сотрудника, а при длительном их действии – на состояние здоровья, выражающееся динамикой заболеваний, уровнем травматизма и усталостью.

*Под социально-психологической адаптацией* понимают включение работников в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, системой ценностей. Одной из важных целей социально-психологической адаптации является принятие нового сотрудника в коллектив как его равноправного члена. Особые сложности могут возникнуть у человека, привыкшего диктовать свои правила, так как ему будет сложно вписаться в сложившийся

коллектив. Новому сотруднику необходимо привыкнуть к рабочему коллективу и войти в состав формальных и неформальных групп [17]. Такая адаптация особенно сложна в первые месяцы работы, которые являются наиболее стрессовыми. Если сотрудник занимает новую должность в результате внутреннего передвижения, социально-психическая адаптация протекает гораздо легче, так как в этом случае он знаком с большинством сотрудников, особенностями корпоративной культуры и процессом работы в организации.

*Под организационной адаптацией* принято понимать ознакомление с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в организационной структуре предприятия. То есть организационная адаптация – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизмов управления предприятием. Особенно часто проблемы организационной адаптации возникают у сотрудников, которые устраиваются на работу впервые. Сложности могут возникнуть и потому, что сотруднику не разъяснили стиль общения, принятый в организации.

Таким образом, в решении кадровых проблем в организации определяющее значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива, нужно учитывать, что текучесть кадров или их закрепление в большинстве случаев зависит от результатов адаптации.

*Процесс адаптации персонала позволяет определить его цели со стороны организации и со стороны работника.*

Цель адаптации работника со стороны работодателя [40]:

- желание получить лояльного, максимально управляемого сотрудника;
- максимально полное, быстрое и эффективное его приспособление к организации и выполняемой работе.

Задачи адаптации сотрудников с точки зрения работодателя:

- повышение эффективности организации, рост ее прибыли;

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо ориентируется в своей непосредственной работе, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички на новой работе чувствуют себя неуютно или же невостребованными, они могут отреагировать на это увольнением;

- формирование лояльности у сотрудника к организации;

- снижение тревожности и неопределенности у новых работников;

- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;

- развитие у сотрудника позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой;

- обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;

- установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе.

Цель адаптации со стороны работника – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации, создание в максимально короткие сроки имиджа профессионала, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации [23].

Задачи адаптации с точки зрения работника:

- получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях;

- знакомство со стилем управления;

- получение теоретических и практических знаний о специфике работы;

- снижение уровня стресса, тревожности;

- продолжение трудовых отношений с организацией;

- установление партнерских отношений с коллегами;

- формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации.

Условно процесс адаптации можно разделить на 4 этапа, каждому из которых соответствуют свои технологии [60].

1. *Оценка уровня подготовки нового сотрудника.*

В первую очередь необходимо определить, какие ситуации для работника будут непривычны, и какими методами решения привычных задач он будет пользоваться. На этом этапе, как правило, составляется карта личностных и профессиональных характеристик нового сотрудника, выявляется его психологическая совместимость и профессиональная пригодность. В карте характеристик нужно учесть способы освоения сотрудником новых работ, реакцию на стресс, способы установления контактов и связей в коллективе, ожидания оценки результатов труда.

2. *Ориентация.*

Этот этап подразумевает практическое знакомство новичка со своими обязанностями и требованиями работодателя. Здесь важно применение технологий, позволяющих сотруднику освоить новые для него работы и установить контакты с коллегами. Управление адаптацией персонала в организации невозможно без предоставления новому сотруднику всей информации о работодателе. Работника нужно ознакомить с историей компании, рассказать ему об ее организационной структуре, дать представление о философии и ценностях организации, принятых правилах делового поведения, правилах внутреннего распорядка.

3. *Действенная адаптация.*

После завершения ориентации сотрудник приспособливается к новой должности и постепенно включается в коллектив. Иногда к новичку прикрепляют наставника, который может оказать ему реальную поддержку. Как правило, это человек, работающий в том же подразделении. На этом этапе новый работник нуждается в постоянной поддержке. Он постепенно погружается в ра-

бочую атмосферу, привыкает к новым обязанностям, начинает активно общаться с коллегами.

#### 4. *Функционирование.*

На этом этапе сотрудник окончательно преодолевает все производственные и межличностные трудности, переходя к полноценной стабильной работе. Современные технологии управления адаптацией персонала позволяют организовать контроль процесса адаптации, чтобы решить оставшиеся у новичка трудности и устранить факторы, которые могут помешать ему закрепиться в коллективе. По окончании этого этапа руководитель должен написать краткую характеристику на работника и передать бланк адаптации в отдел кадров. Подобные технологии адаптации персонала применимы в общем случае в любой компании. Эти процедуры позволяют сократить срок и улучшить качество введения в должность нового работника. В данных процессах могут принимать участие HR-служба, PR-отдел, центр обучения, руководители подразделений компании.

*Эксперты выделили шесть факторов, влияющих на адаптацию персонала сильнее других [61]:*

- правильно проведенная процедура найма сотрудника;
- размер компании;
- психологический климат в коллективе;
- социально-демографические характеристики;
- комфортный морально-психологический климат;
- технологии адаптации персонала.

*Правильно проведенная процедура найма сотрудника.* Соответствие профессиональных навыков нового сотрудника требованиям, предъявляемым руководством, позволяет существенно сэкономить время вхождения новичка в должность, избежать возможных недоразумений и проблем. Также компания может избежать трат, связанных с наймом непригодного сотрудника и отказом в приеме достойному.

*Размер компании.* Как показывает практика, размер организации является важным фактором адаптации персонала – чем меньше компания, тем более неформальной становится процедура адаптации, которая порой сводится к разговору с начальством. Руководству важно объективно оценивать масштабы своей фирмы – с ростом размера компании увеличивается и число функциональных и информационных связей, освоение которых требует времени и определенных усилий.

*Социально-демографические характеристики.* Возраст нового сотрудника, его пол, семейное положение, образование, квалификация – все это факторы, влияющие на адаптацию. Все они в той или иной мере влияют на время прохождения и траты на процесс адаптации. Также личностные характеристики оказывают влияние и на интенсивность процесса адаптации. Характер занимаемой должности. Составляем «Книгу сотрудника». Что включить в нее и как подать Психологический климат в коллективе.

*Комфортный морально-психологический климат* в компании является сильнейшим фактором, воздействующим на процесс адаптации персонала. Доверительные отношения между коллегами, возможность неформального обмена опытом, отсутствие конфликтов – все это, несомненно, ускорит процесс адаптации. Неочевидные факторы адаптации персонала Руководителю и HR-специалистам нужно обратить внимание на тот факт, что рациональные, прочные и осознанные навыки лучше формируются при соблюдении этих факторов. Во-первых, для успешной адаптации персонала необходим стимул и интерес к работе – сотрудники должны четко понимать, каких результатов они должны достигать. Для этого руководитель должен своевременно проводить инструктажи и планерки, а также правильно организовать нормирование труда. Важно дать понять, что качество работы намного важнее скорости, однако, временные рамки должны соблюдаться неукоснительно.

*Технологии адаптации персонала.* Для эффективной адаптации персонала необходим контроль. Верно организованный контроль (в процессе работы и по ее завершению) позволит сделать так, что внимание новичков будет полностью

сконцентрировано на том, чтобы выполнить работу без ошибок. В процессе адаптации не должно быть длительных пауз и перерывов, чтобы новичок не потерял уже приобретенный навык, а смог, напротив, отработать его еще и еще раз. Неочевидным в данном случае является и то, что именно в этот момент нужно формировать у молодых специалистов стремление улучшать работу, повышать ее темп и качество. Руководителю важно в процессе адаптации персонала оценивать и поощрять идеи новых сотрудников относительно рабочего процесса в компании.

*Система факторов успешной адаптации* персонала индивидуальна для каждой компании, но она обязательно включает в себя несколько мероприятий, которые призваны помогать новичку: подробнее ознакомиться с работой фирмы, понять суть работы и требования, понять структуру компании, найти свое место в коллективе, быстрее установить хорошие отношения с коллегами.

В систему факторов успешной адаптации сотрудников может быть включен тренинг, система наставничества, программа и план адаптации сотрудников разных должностей, а также система оценки по результатам адаптационных мероприятий. Об успешности адаптационного периода работника обычно судят по объективным и субъективным показателям. К первым относят эффективность работы, а ко вторым – социальное самочувствие новичков.

Таким образом, при интенсивном темпе работы компании от нового сотрудника ждут быстрых результатов, а сам он – реализации своих целей. Зачастую напряжение, возникшее из-за несоответствия желаемого и действительного, достигает критической точки, и сотрудник начинает задумываться об увольнении. Очень часто это связано именно с тем, что сотрудник не смог адаптироваться в компании, а компания не поддержала его в нужный момент. Для того чтобы подобных проблем не возникало, необходимо понимать важность факторов адаптации персонала и правильно организовывать сам процесс адаптации в компании [33].

## **1.2 СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ АДАПТАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Управление процессами адаптации персонала эффективно при проработке следующих основополагающих элементов системы: структурное закрепление функции управления адаптацией, современные технологии управления адаптацией персонала, информационное обеспечение процесса адаптации.

В некоторых организациях процедура официального введения в должность делится на этапы. Как правило, на первоначальном этапе представитель отдела кадров рассказывает новым сотрудникам сведения об организации. На втором этапе непосредственный руководитель (или начальник отдела, в который поступил данный сотрудник) знакомит нового работника с работой, должностными обязанностями, ответственностью, важностью его роли в рабочем процессе и т.д. и представляет его другим сотрудниками коллектива [42, с. 9].

Программа официального введения в должность должна осуществляться на основе консультаций со всеми заинтересованными сторонами, в зависимости от размера и сложности компании. Ими могут быть высшее руководство, руководители, менеджеры, специалисты по управлению персоналом, представители профсоюза

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий. Главными из них являются: качественный уровень работы по вопросам профориентации потенциальных работников; объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации); престиж и привлекательность профессии, работа по специальности в этой организации; особенности организации труда, которые реализовали бы мотивационные установки работника; гибкость системы обучения персонала внутри предприятия; особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе; личные качества работника, проходящего адаптацию, связанные с его возрастом, семейным положением, характером [31].

Ключевым условием успешного проведения адаптации является разработка организационного механизма управления этим процессом.

Отсутствие такого механизма для отечественных организаций является одной из основных причин декларативности управления адаптацией и плакатным провозглашением ее необходимости.

Если рассматривать процесс адаптации кандидатов, то стоит отметить, что полная адаптация в должности (адаптация к должности, содержанию работы, компании, команде, руководству, как и команды к новичку) занимает 1,5-2 года по данным мировых исследований. А для руководящих должностей может быть 2-2,5 года. При этом, учитывая то, что по некоторым позициям, как например, фронт офис, кассиры, операторы колл-центра, средний срок работы в должности может быть меньше 1 года [37].

Принимая во внимание факт уменьшения срока работы одного сотрудника в одной компании, создается ситуация, при которой новичок уходит до того, как прошел срок полной адаптации в должности. Это, в свою очередь, требует существенного пересмотра подхода при создании систем адаптации персонала.

Грамотно разработанная система адаптации помогает компании [39]:

- снизить текучесть кадров на 30-40%;
- получить квалифицированного работника;
- сформировать дружный, сплоченный персонал;
- создать механизм оценки управленческих и профессиональных компетенций работников;
- Выявить проблемы в существующей программе подбора кадров;
- Развить управленческие качества наставников и руководителей.

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы, представлена в таблице 4 [57].

Таблица 4 – Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности [57]

| Показатели эффективности                            | Область влияния                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перспективы карьерного роста                        | Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на подбор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью                                                                                                        |
| Заинтересованность организационной культурой        | Лояльность, идентификация человека с компанией                                                                                                                                                                      |
| Разделение целей организации                        | Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей                                                                                                                              |
| Удовлетворенность коллективом                       | Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения |
| Удовлетворенность руководителем                     | Лояльность, мотивация на труд, психологически комфортный климат в коллективе                                                                                                                                        |
| Принятие организационных норм и правил              | Адекватная система субординации, понимание своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации                                                   |
| Прозрачность должностной инструкции                 | Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей                 |
| Открытость по отношению к коллективу и руководителю | Лояльность по отношению к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем                                                                                                                          |
| Успешное входное обучение                           | Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты              |
| Удовлетворенность организацией рабочего места       | Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок                                                                                                                                         |
| Отсутствие конфликтов                               | При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса                                                                                                                                     |
| Заинтересованность работой                          | Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы                                                                                                                    |
| Прозрачность результатов и ошибок                   | Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать их и не повторять в будущем – так достигается экономия временных, материальных и финансовых затрат                          |
| Соответствие работы и квалификации                  | Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных или финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль    |
| Координация деятельности с другими сотрудниками     | Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата                                                                                                                              |
| Прозрачность оценки работы                          | Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение                                                                                                                                      |

Цель адаптации – создать условия для максимально быстрого вхождения новичка в должность, условий для полной адаптации, и получения отдачи от сотрудника. К данной категории показателей относятся [55]:

- Коэффициент прохождения испытательного срока (далее – ИС), соотношение численности принятых на ИС и прошедших ИС за период (каждый квартал, год).

- Коэффициент адаптации, соотношение принятых за 1-2 года до общей численности персонала.

- % персонала, работающего до 2-х лет, который достигает поставленных целей по отношению к общей численности персонала, принятого на испытательный срок за период.

- % персонала, работающего до 2-х лет, который превышает установленные цели по отношению к общей численности персонала, принятого на испытательный срок за период.

- % замен персонала (текучесть кадров), работающего до 2-х лет в организации.

- Стоимость замены одного сотрудника для компании. Затраты (как прямые так и не прямые) на замену сотрудника в сопоставлении с аналогичными компаниями на рынке.

- ROI (%).

Суммируя вышеизложенное, стоит подчеркнуть, что современные системы найма и адаптации должны быть максимально гибкими и адаптивными, оперативно отвечать на потребности компании, сочетая разные формы и виды найма персонала, формируя офисные, удаленные и смешанные (где есть, как офисные сотрудники, так и фрилансеры и удаленные сотрудники) команды. Использовать инструменты работы с данными и аналитики данных для обеспечения скорости и качества выборки кандидатов. Совершенствовать инструменты оценки для повышения качества отбора кандидатов. И создавать персонализированные программы адаптации персонала [21, 24, 26, 28].

Система адаптации осуществляет решение обозначенных задач посредством выполнения специальных процедур и действий. Процедуры могут варьироваться в зависимости от особенностей организации и сотрудника. Тем не менее, существует ряд базовых компонентов: выделение рабочего места для нового сотрудника; знакомство сотрудника с коллективом; ознакомление сотрудника с традициями, стилем общения и взаимоотношениями, принятыми в организации; ознакомление сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка; разъяснение сотруднику должностных обязанностей, с оформлением кадровых документов; проведение необходимого в соответствии со спецификой организации инструктажа; знакомство сотрудника с историей организации, ее задачами, задачами самого сотрудника, его зоной ответственности и с его полномочиями; ознакомление сотрудника с системой материальной и нематериальной мотивации и социальным пакетом организации; назначение наставника для нового сотрудника; ознакомление сотрудника с требованиями к выполняемой работе; ознакомление сотрудника с технологической стороной организации и бизнес-процессами; разъяснение задач новому сотруднику на период испытательного срока и объяснение критериев их оценки; корректировка и контроль качества работы нового сотрудника в период испытательного срока; дальнейшая поддержка и развитие сотрудника после окончания испытательного срока в организации [43].

В настоящее время существует достаточно большое количество способов решения проблем трудовой адаптации, однако, самыми распространенными являются: наставничество, инструктаж, ротация, позволение свободного обустройства своего рабочего места, оказание помощи со стороны представителей службы персонала и предоставление доступа к документации организации, которая может понадобиться сотруднику в процессе работы.

Для успешного функционирования системы адаптации в организации необходимо существование системы документации, в которую должны быть включены документы об испытательном сроке, содержащие задачи, критерии оценки работы, сроки выполнения, структуру организации и схему взаимодей-

ствия отделов (в период испытательного срока деятельность нового сотрудника должна курироваться); должностная инструкция (с ее помощью новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела) [50].

Среди элементов системы адаптации персонала в организации можно выделить ряд мероприятий, представленных в авторской таблице 5.

Таблица 5 – Способы адаптации<sup>2</sup>

| №  | Мероприятия                                   | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Посещение тренингов и семинаров               | обучение и развитие определенных навыков работника, например, коммуникативных, навыков ораторского мастерства, подготовка презентаций, развитие стрессоустойчивости и прочее                                                                                                                                                                                       |
| 2. | Производственный инструктаж                   | знакомство работника с теоретической частью основной работы работника, функциональными обязанностями и требованиями к дальнейшему выполнению работы                                                                                                                                                                                                                |
| 3. | Наставничество                                | оказание помощи на начальном этапе работы более опытным сотрудником путем консультирования, ввода в курс дела, помощь в знакомстве с коллективом                                                                                                                                                                                                                   |
| 4. | Система аттестации                            | порядок оценки нового сотрудника, методы принятия решений о потенциале его развития, результатах прохождения испытательного срока. оценивается, насколько успешно он освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив, наличие инструментария для оценки.                                                                      |
| 5. | Экскурсия                                     | обзорная экскурсия по организации, ее структурным подразделениям, территории, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой                                                                                                                                                                                                              |
| 6. | Запрос обратной связи                         | по завершению периода привыкания и прохождения испытательного срока работнику предлагают заполнить анкету-отзыв. Для этого предлагаем бланк, который сотрудник может отправить коллегам по e-mail, попросив их заполнить. В том числе, можно попросить дать оценку и в устной беседе (необязательная процедура). Этому мы обучаем во время тематических семинаров. |
|    | Встречи новичков с работниками других отделов | Он сможет узнать – как разные сотрудники в компании взаимодействуют, на будущее понимать все этапы рабочего процесса и с кем обсуждать выполнение проекта. Встречи обычно проводятся отдельно для каждого новичка.                                                                                                                                                 |
| 7. | Беседа                                        | ознакомительная беседа новичка с менеджером по персоналу, руководителем, сотрудником отдела кадров, при которой сотрудник получает ответы на имеющиеся у него вопросы                                                                                                                                                                                              |

<sup>2</sup> Составлено автором по: [60, 61]

## Окончание таблицы 5

| №   | Мероприятия                                                                                   | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Welcome book/Справочник сотрудника/ Приветственная презентация/просмотр корпоративного фильма | путеводители по компании с полезной информацией о фирме, офисе и коллегах, Информирование о сленге предприятия                                                                                                                                                                                                       |
| 9.  | Индивидуальный план адаптации сотрудника                                                      | для каждого сотрудника выдается , в нем прописываются задания и отмечается степень их выполнения.<br>в зависимости от категории должности определяют мероприятия, позволяющие быстро освоить информацию, необходимую для принятия решений; разрабатываются для ключевых специалистов, ТОП-менеджеров и руководителей |
| 10. | Программа адаптации персонал (общая или специализированная)                                   | Локальный документ в организации/департаменте. регламентирует цели, сроки и задачи, устанавливает последовательность мероприятий, определяет требования к знаниям и умениям сотрудника после завершения процесса                                                                                                     |
|     | Должностная инструкция                                                                        | С ее помощью новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела                                                                                                                                                                                  |
| 11  | Обучение персонала на рабочем месте                                                           | метод погружения, получение работниками специальных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы                                                                                                                                                                                           |
| 12  | Ротация                                                                                       | Под ротацией понимают краткосрочную работу нового сотрудника на разных должностях в разных отделениях. Это позволяет сотруднику в кратчайшие сроки изучить работу организации в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.                                                                                      |
| 13  | Обустройство рабочего места                                                                   | позволения работнику обустроить свое рабочее место в соответствии с личными предпочтениями.                                                                                                                                                                                                                          |

Таким образом, система трудовой адаптации крайне необходима на любом предприятии. Только полное решение задач, связанных с прохождением каждым новым сотрудником периода адаптации на предприятии, может позволить организации функционировать на должном уровне, привлекать новые кадры, осуществлять успешную внутреннюю политику и способствовать сплочению коллектива. Последние годы вопросу трудовой адаптации уделяется достаточно много внимания, каждое уважающее себя предприятие стремится создать действенную систему трудовой адаптации. Вследствие чего появляется все больше вариаций данной системы, что позволяет совершенствовать способы

осуществления адаптации и находить новые возможные решения поставленных перед предприятиями задач [59].

Чтобы сотрудник быстрее адаптировался и принес работодателю планируемый результат, необходимо разработать и внедрить в организацию систему адаптации персонала.

Чтобы разработать систему адаптации или развить существующую, необходимы следующие шаги [48]:

*1 Шаг. Определить цели системы адаптации.*

Цели системы адаптации:

- сократить стартовые издержки, так как новый сотрудник быстрее входит в должность и в минимальные сроки достигает высокой производительности труда;

- сократить уровень текучести кадров, что также сокращает расходы на поиск кандидатов, обучение новичков, а также уменьшает риск вреда, который может нанести сотрудник при увольнении;

- сэкономить время руководителя и нового сотрудника на адаптацию, так как благодаря отлаженным процедурам и четкому алгоритму работы с новичком каждый шаг адаптации продуман и эффективен.

Также система адаптации позволяет повысить уровень лояльности и вовлеченности новых и давно работающих сотрудников. Происходит это за счет того, что новые сотрудники получают необходимые сведения, которые требуются для эффективной работы.

В свою очередь давно работающие сотрудники получают уважительный статус наставников или кураторов, для многих это мотиватор. Плюс благодаря работе с новичками «старички» сохраняют устоявшиеся правила общения, ценности и особый климат в коллективе.

*2 Шаг. Назначить ответственного за разработку и внедрение системы адаптации.*

Ответственным за разработку и внедрение системы адаптации, как правило, назначают специалиста или руководителя службы персонала.

Обязанности ответственного за разработку системы адаптации представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Задачи участников разработки системы адаптации [47]

| Ответственные                                                          | Задачи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ответственный за разработку системы адаптации, ее внедрение и развитие | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет общую концепцию системы адаптации в организации;</li> <li>- подготавливает проект Положения об адаптации;</li> <li>- формирует рабочую группу из сотрудников организации, которые участвуют в разработке и внедрении системы адаптации;</li> <li>- определяет права, полномочия, обязанности и ответственность участников адаптации;</li> <li>- организует работу рабочей группы;</li> <li>- вносит в проект Положения об адаптации все согласованные изменения и утверждает документ у руководителя организации;</li> <li>- контролирует соблюдение всеми участниками адаптации утвержденного Положения об адаптации;</li> <li>- разрабатывает и реализует мероприятия по мотивации участников адаптации;</li> <li>- проверяет эффективность выбранных инструментов адаптации и системы в целом. В случае необходимости предлагает меры ее совершенствования;</li> <li>- принимает участие в оценке прохождения сотрудниками испытательного срока</li> </ul> |
| Участники рабочей группы                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создают необходимые условия для совместной работы всех участников рабочей группы;</li> <li>- участвуют в фокус-группах и совещаниях на тему адаптации персонала;</li> <li>- анализируют существующую систему адаптации;</li> <li>- контролируют заполнение сотрудниками опросников на тему адаптации;</li> <li>- участвуют в анализе ресурсов организации по применению различных адаптационных инструментов;</li> <li>- вносят предложения о выборе инструментов адаптации;</li> <li>- предлагают способы улучшить существующую в организации систему адаптации;</li> <li>- разрабатывают программу мотивации наставников;</li> <li>- разрабатывают проект Положения об адаптации;</li> <li>- помогают в иных вопросах улучшения адаптации сотрудников в организации</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |

### *3 Шаг. Собрать рабочую группу для разработки системы.*

Если компания небольшая, штат стабильный и новички – редкость, то достаточно выбрать инструменты адаптации, согласовать их со всеми участниками адаптации и реализовать данные инструменты.

Если же компания крупная, поток новичков большой, при этом системы адаптации нет либо она неэффективна, то необходимо создать рабочую группу, которая разработает и внедрит систему.

Состав рабочей группы:

- ответственный за адаптацию сотрудников;
- руководители подразделений, в которых большой поток новичков;
- ведущие сотрудники организации, которые будут выполнять функции наставников или кураторов.

Такой состав позволит повысить вовлеченность всех участников адаптации в процесс, учесть специфику деятельности подразделений и должностные обязанности всех групп сотрудников.

*4. Шаг. Сделать анализ существующей системы адаптации и ситуации с кадрами.*

Следующим шагом разработки системы адаптации является анализ существующей системы адаптации, если таковая в организации уже действует. Необходимо оценить этап развития компании и тенденции адаптации в нем, какие есть проблемы с адаптацией новых сотрудников, эффективны ли инструменты адаптации, которые применяют в компании.

Для этого необходимо:

- сделать анализ документов и нормативных актов организации по адаптации;
- понаблюдать за реализацией адаптационных мероприятий в организации;
- провести интервью с новыми сотрудниками, принятыми в течение полугода, с теми, кто планирует уволиться, не проработав год, с руководителями подразделений;
- провести фокус-группы с сотрудниками службы персонала и другими лицами, которые участвуют в процессе адаптации новых сотрудников;
- провести опросы и анкетирование сотрудников с целью узнать потребности, пожелания и идеи по адаптации новичков;

- сделать анализ практики адаптации сотрудников в других компаниях.

#### *5 Шаг. Оценить ресурсы организации.*

Чтобы определить ресурсы организации и выбрать эффективные инструменты адаптации сотрудников, необходимо оценить бюджет на персонал. Это позволит:

- выбрать инструменты адаптации по доступной стоимости;
- разработать план обучения ответственных за адаптацию;
- выбрать систему мотивации наставников и других участников адаптации.

#### *6 Шаг. Сформировать программы адаптации.*

Программа адаптации – набор конкретных действий по адаптации, которые осуществляют участники адаптации.

Разрабатывая программу адаптации, необходимо реализовать некоторые требования:

- действия, описанные в программе, должны быть максимально конкретны, детализированы и понятны всем участникам адаптационного процесса, а также новым сотрудникам;
- роли участников адаптации должны быть четко регламентированы и зафиксированы в документах;
- процесс адаптации должен предусматривать постоянный контроль со стороны ответственного лица выполнения всех адаптационных мероприятий участниками адаптации.

#### *7 Шаг. Оформить Положение об адаптации.*

Когда рабочая группа выполнила все пункты разработки системы адаптации, необходимо зафиксировать результат ее работы в Положении об адаптации. Данный документ позволяет стандартизировать и утвердить процесс прохождения адаптации на всех организационных уровнях.

Разработанное и утвержденное Положение об адаптации выполняет следующие задачи:

- определяет основные понятия, используемые для осуществления адаптации в организации;

- определяет цели адаптации;

- устанавливает требования к организации адаптации;

- определяет формы работы с новым сотрудником в период адаптации;

- устанавливает порядок отчетности и контроля в системе адаптации;

- определяет права и обязанности всех участников системы адаптации.

Когда разработали систему адаптации, можно начинать ее внедрять.

Основные шаги внедрения системы адаптации представлены в таблице 7.

Данные шаги позволяют снизить сопротивление сотрудников нововведениям и в минимальные сроки сделать систему адаптации эффективным инструментом управления персоналом.

Таблица 7 – Основные шаги внедрения системы адаптации в организации [53]

| Шаг                                                         | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ознакомить с системой адаптации участников адаптации     | Чтобы успешно внедрить систему адаптации, необходимо рассказать всем участникам процесса о целях, задачах и правилах адаптации. Для этого следует: <ul style="list-style-type: none"><li>- провести презентацию системы адаптации руководителям организации, заручиться их поддержкой;</li><li>- представить всем участникам адаптации за несколько дней до презентации: Положение об адаптации, программы адаптации для разных категорий сотрудников, оценочные и отчетные формы и т. п.;</li><li>- провести собрание с участниками адаптации, презентовать систему, ответить на вопросы;</li><li>- ввести пилотный проект в одном из подразделений;</li><li>- по результату проекта, если необходимо, подкорректировать систему и далее выбрать участников адаптации в других подразделениях.</li></ul> |
| 2. Обучить участников адаптации правилам и нормам адаптации | В результате обучения системе наставничества все участники процесса должны изучить: <ul style="list-style-type: none"><li>- методы и инструменты адаптации;</li><li>- критерии и методы выбора кураторов и наставников;</li><li>- программы обучения новых сотрудников и планы введения их в должность, в результате понять: чему, когда, как и сколько учить, каких результатов ждать;</li><li>- критерии оценки своего участия в адаптации новичков и правила оформления отчетных документов по адаптации;</li><li>- правила контроля работы новичков в период адаптации;</li><li>- методику оценки нового сотрудника в конце адаптационного периода.</li></ul>                                                                                                                                         |

## Окончание таблицы 7

| Шаг                                                           | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Реализовать программы адаптации                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Когда разработаны программы адаптации и определены ответственные за каждый этап программы, нужно составить перечень действий всех участников адаптации и ознакомьте с ним всех участников адаптации.</li> <li>- Далее все участники адаптации должны приступать к выполнению своих задач по адаптации в соответствии с Положением об адаптации и перечнем действий, а ответственный за внедрение системы адаптации контролировать процесс</li> </ul>                                                                                                    |
| 4. Организовать контроль и анализ внедрения системы адаптации | <p>Ответственный за адаптацию регулярно проверяет, понимают ли руководители нужность системы адаптации и знают ли участники наставничества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- свои права и обязанности перед новичками;</li> <li>- сроки, когда необходимо выполнить адаптационные мероприятия;</li> <li>- сроки, когда необходимо заполнить промежуточные отчеты;</li> <li>- критерии качества отчетных документов, необходимых, чтобы подвести итоги адаптации.</li> </ul> <p>Примечание: Но контролировать внедрение системы адаптации мало, также необходимо ее поддерживать.</p> |

Правильная процедура адаптации формирует у сотрудника лояльность к компании и мотивирует на долгосрочное сотрудничество, где он начинает смотреть в одном направлении с организацией, в которой работает, знает ее миссию и ценности, позволяет достигать стратегических целей организации.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются, что они не справятся с новой работой или должностью; боятся показать свою некомпетентность, неумение найти общий язык с коллегами и руководителем, потерять работу или перспективу продвижения.

Управление процессами адаптации персонала – это административный процесс, позволяющий решить ряд проблем, возникающих у нового сотрудника при вхождении в должность [35, с. 70].

Можно выделить четыре основных комплекса проблем трудовой адаптации [34, 44].

Проблемы профессиональной адаптации: осознание требуемых навыков в соответствии со спецификой нового места работы; корректировка своих профессиональных навыков в соответствии со спецификой нового места работы; приобретение новых профессиональных навыков в соответствии со спецификой

нового места работы; формирование необходимых для выполнения профессиональной деятельности качеств личности.

Проблемы психофизиологической адаптации: освоение новых условий труда; организация режима труда в соответствии с требованиями организации и личным состоянием здоровья; организация отдыха в соответствии с принятыми санитарно-гигиеническими нормами; привыкание к психологическим нагрузкам.

Проблемы социально-психической адаптации: установление межличностных отношений с коллегами; установление деловых отношений; установление отношений с руководством; принятие норм корпоративных отношений.

Проблемы организационной адаптации: принятие структуры организации; осознание своего организационного статуса; принятие механизмов управления.

Управление адаптацией персонала в компании, претендующей на успех, должно строиться на основе следующих рекомендаций [60]:

- управление адаптацией персонала в организации должно производиться отдельным подразделением;
- контроль процессов адаптации должен быть постоянным и иметь документальное подтверждение; Корректировки в процессах адаптации должны производиться своевременно по результатам обучения новых сотрудников;
- поощрение нового сотрудника и его наставника – необходимое условие успешной адаптации персонала. Наставничество может стать движущей силой адаптации работников в компании.

### **1.3 ТРЕБОВАНИЯ К ПРОГРАММАМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ЭНЕРГОПРЕДПРИЯТИЙ**

Для понимания того, как изменяющиеся социально-экономические условия влияют на социально-психологическое состояние персонала предприятий, необходимо в первую очередь ответить на вопрос о том, как именно проявляется текущий кризис в энергетических организациях и в энергетической отрасли,

каковы его положительные и отрицательные последствия для самого предприятия, а также для персонала организации. Данная проблема широко освещается экспертами, исследовательскими и консалтинговыми компаниями, в публикациях в СМИ и в научных изданиях, а также в статистических отчетах [36, с. 354].

Рынок электроэнергии РФ является четвертым из самых больших и растущих в мире [52]. Основные проблемы российского энергетического сектора, на которые обращается особое внимание это: изношенность оборудования, низкая эффективность труда, острая потребность в расширении мощностей. Среди основных проблем развития энергетического комплекса РФ также выделяются: высокий дефицит инвестиций, огромный износ основных фондов и промышленного оборудования (износ составляет по разным оценкам до 60%), перекосы в ценовой политике, научно-техническое отставание, крайне высокая энергоемкость экономики - в 3,5 раза более высокая, чем в высокоразвитых странах Запада [52]. Вопросы повышения эффективности производства ранее были отодвинуты на второй план, поскольку компании уделяли первоочередное внимание экстенсивному развитию в благоприятствующих условиях высоких цен на энергоносители, подчеркивают аналитики McKinsey.

Также в числе отрицательных особенностей российской энергетики, усугубляющих кризисные последствия, отмечаются: недостаток навыков в области закупок, проектирования и реализации крупномасштабных проектов, необходимость устранения избыточных административных подразделений и централизации вспомогательных функций (в том числе, касающихся управления персоналом). Отрицательно сказываются отставки и изменения в руководстве предприятий сферы энергетики, произошедшие, в том числе, в последнее время как следствие изменений инвестиционного климата в России. Руководители ряда компаний подтверждают, что происходит изменение инвестиционных программ либо их оптимизация, но все это делается с целью их уменьшения либо увеличения сроков реализации.

В целом, предприятия, которые подверглись острому влиянию кризиса, переживающие экономические проблемы, часто являются неплатежеспособными, сокращение расходов для них – первоочередная мера, обеспечивающая выживание. Естественно, сокращение расходов на человеческие ресурсы всегда негативно отражается на всей системе управления ЧР. Это и невозможность нанять или подготовить профессиональный персонал, что ведет к неконкурентоспособности; неспособность обеспечить рыночно обоснованный и адекватный уровень оплаты труда, что может привести к изменениям в возрастной и профессиональной структуре [38].

Многие компании рассматривают общее сокращение оперативных расходов наиболее действенной антикризисной мерой. Расходы на персонал и социальную политику урезают более 60% организаций. «В части снижения расходов на персонал предполагается сокращение найма новых работников, сокращение штатов и переход на неполное рабочее время. Сокращение рабочих мест является одним из распространенных последствий экономического кризиса, и в сложившихся условиях руководителям приходится принимать нелегкие решения.

Компании также сокращают заработную плату сотрудников через сокращения расходов за счет отказа от всех или части льгот. Таким образом, сокращение издержек происходит, как правило, за счет оплаты труда, бонусных схем, социальных пакетов.

Выделим наиболее частые меры по антикризисному управлению персоналом на энергетическом предприятии:

В сфере электроэнергетики, самыми распространенными методами сокращения расходов на управление персоналом являются [52]:

- сокращение расходов на найм нового персонала (72% компаний, принявших участие в исследовании);
- увольнение временных работников (52%);
- сокращение расходов на корпоративные мероприятия (40%);

- сокращение бонусов, выплачиваемых по результатам работы компании (36%);
- увольнение штатного персонала (28%);
- сокращение расходов на развитие и тренинг личностных качеств сотрудников (28%) и их профессиональное (24%) обучение.

Кроме того, широко распространенными методами сокращения расходов на персонал, не всегда несущих явный экономический эффект и сильно снижающие лояльность и мотивацию сотрудников, служат:

- Сокращение рабочего времени сотрудника (уменьшение количества оплачиваемых рабочих часов),
- Увольнения по собственному желанию (фактически, результирует в увольнение работника без выплаты надлежащих выходных пособий, прописанных в трудовом законодательстве).
- Отказ работодателя от ежегодных индексаций заработных плат (возможно даже оговоренных при найме сотрудника на работу, что часто является нарушением контракта).
- Предоставление неоплачиваемых отпусков.
- Введение новых (повышенных) норм производительности труда, выработки.

Влияние мер по сокращению расходов на лояльность персонала организаций, представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Меры по сокращению расходов на лояльность персонала организаций [46]

| Предпринимаемые меры                                                                   | Снижение или повышение лояльности |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Найм высокопрофессиональных сотрудников из компаний-конкурентов                        | +27%                              |
| Использование внутренних сил для решения задач, которые ранее выполнялись подрядчиками | +26%                              |
| Привязка увольнений к личным результатам работы                                        | +14%                              |
| Сокращение расходов на найм                                                            | +5%                               |
| Увольнение временных работников                                                        | +1%                               |
| Сокращение расходов на корпоративные мероприятия                                       | -4%                               |

## Окончание таблицы 8

| Предпринимаемые меры                              | Снижение или повышение лояльности |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Сокращение бонусов по результатам работы компании | -10%                              |
| Сокращение расходов на профессиональное обучение  | -11%                              |
| Сокращение расходов на индивидуальное обучение    | -13%                              |
| Сокращение бонусов по результатам личной работы   | -16%                              |
| Уменьшение базового оклада                        | -21%                              |
| Увольнения штатных сотрудников                    | -24%                              |

Отметим, что экономия за счет сокращения персонала, хотя и приносит краткосрочную очевидную выгоду, не является единственным оптимальным решением – вопросы последующего, после сокращения расходов, восстановления кадрового потенциала, профессиональных навыков и конкурентоспособности персонала, могут стать серьезными проблемами.

В таких условиях антикризисного управления наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость. Неудовлетворённость оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат. Социально-психологическая напряжённость возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением» [51].

Энергетические компании зачастую отдают себе отчет, что от сохранения кадрового состава, от профессионализма кадров напрямую зависит жизнь и здоровье сотрудников компаний, и потребителей. Можно говорить об интенсификации труда, сочетающейся с появлением новых зон ответственности работников.

*Мы можем выделить следующие основные последствия кризиса, влияющие на социально-психологическое состояние персонала энергетических предприятий и его адаптацию к условиям кризиса:*

- изменение удовлетворенности оплатой труда;
  - изменения принципов взаимосвязи и взаимоотношений между результатом и вознаграждением (бонусами). Рост вероятности задержки выплат материальных компенсаций включая заработную плату, бонусы и т.п.;
  - потеря «профессиональной среды» - отток квалифицированного персонала в компании-конкуренты, либо из отрасли как таковой;
  - рост социально-психологической напряженности и соответствующие изменения в психологическом климате в рабочих коллективах, изменение психологического самочувствия работников;
  - отсутствие видения сотрудниками перспектив своей работы в организациях, а также нарушение и изменение видения будущего организацией в целом.
- Проблема ориентировки в социальной действительности работника;
- изменения лояльности: ее повышение в случае сохранения или даже повышения заработной платы, бонусов, компенсаций, либо снижение лояльности (в случае изменения мотивационных схем в худшую сторону);
  - повышение внимания и сохранение наиболее ценных сотрудников;
  - интенсификация труда (здесь также направленность может быть противоречивая в зависимости от вектора социальной поддержки и оплаты труда – от повышения нагрузки на отдельные категории сотрудников, до попыток сохранения штатного персонала вне зависимости от актуальной нагрузки);
  - изменение фундаментальных ценностей и внимания к качеству продукции;
  - усиление солидарности и мобилизация мотивационного потенциала работников, либо, как обратный вариант, паралич внутренней инициативы;
  - повышение роли нестандартных решений и изменение ответственности лидеров.

Отметим, что некоторые из перечисленных последствий могут оказывать непосредственное влияние на личность либо на группу. Фактически, каждое из этих свойств-последствий кризиса способно иметь как отрицательные, так и положительные воздействия. Создавшаяся кризисная экономическая ситуация

одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности и компании, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Критические проблемы, которые появляются на горизонте в современных условиях, требуют решения основных задач, важность которых возрастает с условиями кризиса. Это, в первую очередь, реструктуризация организаций, оптимизация HR-процессов, управление социально-психологическим состоянием персонала в период кризисных изменений, *а именно - управление социально-психологической адаптацией* [58].

На данный период, вследствие тяжелого периода трансформации и наличия определенных структурных дисбалансов в подготовке кадров для промышленности, в том числе для энергетической отрасли, наблюдается значительный дефицит высококвалифицированных рабочих и инженерно-технических специалистов. Для того чтобы привлекать на предприятия работников должны быть созданы соответствующие механизмы адаптации их труда.

Адаптация персонала топливно-энергетического комплекса является прямым и очень важным мероприятием продолжения процесса найма. При поиске нового работника предприятие тратит немалые средства. Поэтому, оно заинтересовано в том, чтобы новый сотрудник, во-первых, не освободился через несколько недель или месяцев, во-вторых, как можно быстрее начал приносить предприятию определенный доход.

Управление процессом адаптации осуществляется сотрудниками отдела поиска, подбора и адаптации персонала, руководителями структурных подразделений и наставниками. Их главная цель – сделать процесс адаптации максимально эффективным и безболезненным, тем самым облегчив их вхождение в должность [30].

Для эффективной реализации процесса адаптации используется программа адаптации на энергетических предприятиях – документ, рассчитанный на период испытательного срока и предусматривает ряд мер, направленных на овладение системой специализированных профессиональных знаний и умений,

необходимых для данной должности, а также эффективное их применение на практике [54].

Различают три вида адаптационных программ:

- Общая – для всех сотрудников организации вне зависимости от подразделения. В ходе общей программы сотрудники узнают об истории организации, принципах кадровой политики, системе оплаты труда, льготах и т. д. Данная программа помогает пройти сотруднику этап адаптации «введение в организацию».

- Специализированная – только для сотрудников конкретного подразделения, профессии, должности. В ее основе лежит общая программа, которая дополняется информацией о функциях подразделения, рабочих обязанностях и ответственности, правилах отчетности и прочих нюансах сотрудников конкретных групп. Данная программа помогает сотрудникам на этапе адаптации «введение в подразделение и должность».

- Индивидуальная – для конкретного сотрудника. В основе данной программы лежат общая и специализированные программы, которые дополняются индивидуальными инструментами адаптации. Данные инструменты учитывают специфику должности сотрудника, особенности психики сотрудника, уровень его знаний, мотиваторы и прочие индивидуальные факторы.

Данные программы являются взаимно дополняющими, поэтому система адаптации энергетических компаний содержит все три.

В связи с законодательством в области электроэнергетики (Статья 29.1. Федеральный государственный энергетический надзор (введена Федеральным законом от 18.07.2011 N 242-ФЗ)), передача электроэнергии и технологическое присоединение являются регулируемыми государством видами деятельности. Утверждение регулирующими органами уровней тарифов на услуги компании прямо влияет на объемы полученной выручки. Новое направление дало рынку труда новую профессию как «Инспектор энергоинспекции». С ее появлением важно стало найти подходящих людей, адаптировать их и обучить.

Требования к опыту и квалификации предъявляемые электросетевыми компаниями к инспекторам [4]. Инспектор должен знать:

- принцип работы и правила эксплуатации электросчетчиков и измерительных трансформаторов;
- схемы включения электросчетчиков;
- допустимые погрешности работы электросчетчиков;
- расчетные коэффициенты;
- основные сведения об обслуживаемых электроустановках;
- способы присоединения электроприемников, минуя приборы учета;
- принцип работы и схемы включения однофазных электросчетчиков;
- технологию расчетов за электроэнергию;
- порядок ведения документации по расчетам электроэнергии;
- технические характеристики электросчетчиков, измерительных трансформаторов и других обслуживаемых электроприборов;
- правила расчетов за электроэнергию с использованием вычислительной техники;
- порядок правильного пользования табуляграммами по расчетам за электроэнергию;
- должностную инструкцию;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила по охране труда и пожарной безопасности.

Функции:

- Обслуживание потребителей электроэнергии;
- Контроль за состоянием и работой приборов учета;
- Выявление случаев безучетного пользования электроэнергией;
- Проведение расчетов при нарушении учета электроэнергии, снятие показаний электросчетчиков;
- Обеспечение своевременной выплаты счетов потребителями, вручение потребителям предупреждений об оплате;

- Контроль за расчетами с потребителями электроэнергии по книжкам самообслуживания или по оплаченным счетам;
- Отключение и подключение бытовых однофазных электросчетчиков, отключение и включение бытовых потребителей электроэнергии;
- Отключение и включение электроприборов потребителей электроэнергии и их обслуживание;
- Ведение расчетов за электроэнергию по закрепленным потребителям;
- Подготовка, выдача заданий, приемка работы от контролеров энергооборота более низкой квалификации и электромонтеров по эксплуатации электросчетчиков;
- Проведение работы на вычислительных машинах при производстве расчетов с потребителями за израсходованную ими электроэнергию;
- Контроль за состоянием приборов учета электроэнергии и обеспечение правильной их работы.

Крупнейшая электросетевая компания МРСК разработало свою адаптационную программу в нее входит учебная программа для инспекторов энергоинспекции (таблица 9).

Таблица 9 – Учебный план программы «Инспектор энергоинспекции» [56]

| № п/п | Наименование разделов и тем                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Введение. Анализ работы электроэнергетики в современных условиях                                                                                                                                                                                                      |
| 2     | Функции инспекции сетевой компании. Взаимоотношение с субъектами электроэнергетики                                                                                                                                                                                    |
| 3     | Энергосбережение промышленных предприятий                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.1   | Энергоснабжение промышленных предприятий                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.2   | Режимы электропотребления. Способы регулирования. Виды графиков ограничений и отключений. Формирование графиков. Роль инспектора в формировании и контроле за выполнением графиков. Составление актов согласования аварийной и технологической брони электроснабжения |
| 3.3   | Правила учета электрической энергии. Сертификация приборов коммерческого учета. Класс точности приборов расчетного учета                                                                                                                                              |
| 3.4   | Типы трансформаторов тока, напряжения. Выбор ка по току нагрузки (в соотв. с п.1.5.17 ПУЭ)                                                                                                                                                                            |

## Окончание таблицы 9

| №<br>п/п | Наименование разделов и тем                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.5      | Счетчики электрической энергии. Выбор счетчиков. Устройство счетчиков                                                                                                                                                                                                 |
| 3.6      | Схемы учета электрической энергии. Выбор схем учета. Выявление фактов хищения электроэнергии. Практические навыки работы с Парма-ВАФ. Изучение программ-конфигураторов для программирования приборов учета основных производителей (НЗИФ, Энергомера, МЗЭП, Меркурий) |
| 3.7      | Автоматизированные системы коммерческого учета электрической энергии                                                                                                                                                                                                  |
| 3.8      | Межповерочные интервалы приборов расчетного учета (ПУ, ТТ, ТН). Правила проверки и приемки в эксплуатацию приборов расчетного учета                                                                                                                                   |
| 3.9      | Анализ потерь электрической энергии. Коммерческие и технические потери электрической энергии                                                                                                                                                                          |
| 3.10     | Тарифы на электроэнергию в условиях котлового способа их формирования. Порядок их формирования. Варианты договорных схем в условиях котлового способа формирования тарифов                                                                                            |
| 4        | Нормативные документы, регламентирующие взаимоотношения на розничном рынке электроэнергии (ПП РФ №№ 442 от 04.05.2015, ПП РФ 861 от 27.12.2004; ФЗ №№ 35,261). Задачи энергоинспекции, вытекающие из требований указанных документов                                  |
| 5        | Правила технической эксплуатации электроустановок потребителей. Правила устройства электроустановок                                                                                                                                                                   |
| 6        | Правила по охране труда при эксплуатации электроустановок                                                                                                                                                                                                             |

В части адаптации, развития и удержания молодых сотрудников МРСК:

Организуется деятельность совета по работе с молодежью, в целях построения эффективного взаимодействия с молодыми сотрудниками, развития творческой и научно-технической инициативы, активного участия в производственной и социально-культурной жизни в ПАО «МРСК Центра». Совет по работе с молодежью организует свою деятельность в соответствии с Положением о Совете по работе с молодежью и утвержденным планом мероприятий на год (по направлениям: научно-техническое направление, культмассовые и спортивные мероприятия, жилищно-социальное направление).

Для молодых специалистов (выпускников учебных заведений) устанавливается стажировка сроком на один год, в целях ускорения процесса адаптации молодых специалистов в Обществе, выявления организаторских способностей, деловых и личных качеств выпускников учебных заведений, приобретения мо-

лодыми специалистами практических и организаторских навыков, подготовки молодых специалистов к самостоятельной работе в Обществе. Стажировка молодых специалистов организуется и проводится в соответствии с Положением о порядке организации и проведения стажировки молодых специалистов - выпускников учебных заведений. В подразделениях работу с молодыми специалистами проводят руководители стажировки, которые, как правило, остаются кураторами молодых специалистов на два последующих года их трудовой деятельности.

В МРСК существует своя программа адаптации персонала. Процесс адаптации персонала, как правило, включает следующие этапы:

- Подготовительный.

На данном этапе происходит представление новичка сотрудникам компании, организация его рабочего места, назначение куратора, документальное оформление. Также сюда может входить знакомство с историей компании, ее структурой, миссией, целями и задачами, продукцией, нормами, порядками, правилами корпоративной культуры.

- Обучение.

Данный этап включает в себя теоретическую подготовку к основной работе, знакомство непосредственно со своими функциональными обязанностями и требованиями.

- Практические задания.

Новичку предлагают включиться в реальный рабочий процесс сначала в качестве наблюдателя, затем самостоятельно.

- Принятие решения о прохождении испытательного срока.

На данном этапе подводятся итоги работы нового сотрудника, анализируются его сильные и слабые стороны, успехи и неудачи и принимается решение касательно его дальнейшей судьбы – прошел он успешно испытательный срок и остается работать либо провалил его и уходит из компании.

Методы адаптации персонала в МРСК:

- наставничество;

- беседа;
- экскурсия;
- анкетирование;
- аттестация;
- обучение;
- корпоративные мероприятия и пр.

Таким образом, простота и практичность подхода построения системы адаптации кроется в разработке такой последовательности и наполнения разнообразием мероприятий адаптации, которые смогут обеспечить поддержку и развитие каждому новому сотруднику, сотруднику переведенному на новую должность или возвращенному на должность после длительного отсутствия при котором его индивидуальные особенности, потребности, цели будут учтены, встроенные и сочетаться с целями и планами развития и работы компании. Эффективно работающая система адаптации персонала это, прежде всего, уменьшение процента замен в связи с несоответствием должности, уменьшение оттока лучших сотрудников с компании, увеличение уровня лояльности и вовлеченности персонала компании, а соответственно показателей продуктивности работы отдельных сотрудников, команд и компании в целом.

## **2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В АО «ЕЭСК»**

### **2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ЕЭСК»**

Открытое акционерное общество «Екатеринбургская электросетевая компания» (АО «ЕЭСК») – стабильное, динамично развивающееся предприятие, которое по объему электросетевого хозяйства по-прежнему занимает третье место в России после сетевых компаний Москвы и Санкт-Петербурга. Предприятие является неоднократным победителем различных областных конкурсов в номинации «Лучшее предприятие по социально-экономическим показателям» [3].

22 февраля 1930 года на базе Свердловской электростанции было создано Уральское районное управление электрических станций «Уралэнерго». В это время на предприятии работали только три источника питания, а передача электроэнергии осуществлялась по единственной воздушной линии, проходившей через центр города. 1 ноября 1934 года Свердловские городские электрические сети (СГЭС) сформировались как структурное подразделение в составе «Уралэнерго». В 1942 году, в результате разделения «Уралэнерго», СГЭС вошли как обособленное подразделение уже в состав Свердловэнерго. В этот военный период, для решения стратегических и оборонных задач, более чем в два раза была увеличена мощность подстанций. Именно в этот период началось строительство электросетевого комплекса города.

В 2001 году на базе имущества Свердловских городских электрических сетей ОАО «Свердловэнерго» и муниципального имущества города Екатеринбурга, находящегося в хозяйственном ведении ЕМУП «Муниципальные электрические сети», было учреждено открытое акционерное общество «Екатеринбургская электросетевая компания», свидетельство о государственной регистрации № 15782, серия I–ЕИ.

С 1 мая 2008 года ОАО «ЕЭСК» является дочерним предприятием Открытого акционерного общества «Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала» – правопреемника ОАО «Свердловэнерго».

АО "ЕЭСК" оказывает следующие виды услуг [1]:

- передача и распределение электрической энергии;
- присоединение к электрическим сетям;
- проведение испытаний и измерений энергоустановок, а также контроль за их безопасным использованием;
- сбор, передача и обработка технологической информации, включая данные измерений и учета;
- оперативно-технологическое управление и соблюдение режимов энергосбережения и энергопотребления;
- проведение технического обслуживания, диагностики, ремонта электрических сетей, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иных средств электросетевого учета;
- развитие электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство и реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку.

Цели АО «ЕЭСК»:

- поддержание высокого уровня эксплуатации электросетевого хозяйства;
- обеспечение надежного электроснабжения потребителей города;
- создание условий для развития электрических сетей.

Миссией компании является надежное и качественное электроснабжение платежеспособных потребителей.

АО «ЕЭСК» – предприятие, осуществляющее транспорт электроэнергии по электрическим сетям напряжением 0,4-220 кВ на территории города Екатеринбурга. Установленная мощность подстанций, находящихся на балансе Общества, составляет – 4 282 МВА, трансформаторных и распределительных пунктов – 1 607,7 МВА.

Таблица 10 – Зона оперативной деятельности АО «ЕЭСК» [3]

| Зона оперативной деятельности                    |         |
|--------------------------------------------------|---------|
| Территория обслуживания, тыс. км кв.             | 1 143   |
| Население на обслуживаемой территории, тыс. чел. | 1 461,6 |

Высшее руководство АО «ЕЭСК» считает главным приоритетом своей деятельности постоянное улучшение качества оказываемых услуг, повышение энергетической эффективности и энергосбережение, понимая под этим выполнение всех установленных требований, в том числе соблюдение применимых законодательных и иных требований, относящихся к характеру использования и потребления энергии и энергетической эффективности, при осуществлении технологического присоединения к электрическим сетям передачи и распределения электрической энергии потребителям г. Екатеринбурга.

В качестве инструментов менеджмента, необходимых для выполнения требований всех заинтересованных сторон, постоянного повышения качества оказываемых услуг, энергетической эффективности и энергосбережения, а также улучшения основных показателей своей деятельности АО «ЕЭСК» рассматривает:

- поддержание в рабочем состоянии и постоянное улучшение интегрированной системы менеджмента в соответствии с требованиями ISO 9001 и ISO 50001;
- развитие и планомерную модернизацию и реконструкцию электросетевого хозяйства АО «ЕЭСК» с учетом применимых требований в отношении энергоэффективности проектируемых объектов инфраструктуры;
- обеспечение выбора поставщиков, закупки, оборудования и услуг с учетом установленных требований к их качеству и энергоэффективности;
- разработку и внедрение мероприятий по сокращению или оптимизации потребления энергетических ресурсов, переходу на использование более эффективных видов энергоресурсов;

- проведение постоянного анализа деятельности, направленного на устранение выявленных и предупреждение потенциальных проблем;

- непрерывное повышение компетентности персонала посредством целенаправленной подготовки и обучения.

Основные показатели эффективности деятельности АО «ЕЭСК» за 2015-2017 гг. (финансово-экономические показатели), представлены в таблице 2. Источниками информации для анализа являются отчет о финансовых результатах. Таблица 11 – Показатели прибыльности и эффективности АО «ЕЭСК» за 2015-2017 гг.<sup>3</sup>

| Показатель                                                                | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Изменения<br>(%)<br>2016/2015 | Изменения<br>(%)<br>2017/2016 |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|-------------------------------|
| Выручка от продаж, тыс. руб.                                              | 4254341 | 4211895 | 4276865 | -1,00                         | 1,54                          |
| Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.                                        | 1104819 | 726640  | 677701  | -34,23                        | -6,73                         |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                                     | 852188  | 480117  | 432496  | -43,66                        | -9,92                         |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.                            | 821728  | 388046  | 409293  | -52,78                        | 5,48                          |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                                                 | 638163  | 288875  | 305396  | -54,73                        | 5,72                          |
| Рентабельность реализованной продукции (рентабельность издержек)          | 0,25    | 0,13    | 0,11    | -48,64                        | -12,56                        |
| Рентабельность по операционной прибыли (коэффициент общей рентабельности) | 0,19    | 0,09    | 0,10    | -52,30                        | 3,87                          |
| Рентабельность оборота (продаж)                                           | 0,20    | 0,11    | 0,10    | -43,09                        | -11,29                        |
| Норма прибыли (коммерческая маржа)                                        | 0,150   | 0,069   | 0,071   | -54,28                        | 4,11                          |

В последнем, анализируемом 2017 г. объем чистой прибыли организации составил 305396 тыс. руб., что в 1,06 раза больше показателя 2016 года и в 2,09 раза меньше показателя 2015 года. В рассматриваемом периоде компания ха-

<sup>3</sup> Составлено автором по: [2, 3]

рактируется относительно снижающимися показателями прибыльности. В целом значения и снижение данных показателей свидетельствует об падение эффективности работы предприятия, снижающейся конкурентоспособности услуги на рынке.

Низкий показатель рентабельности означает, что происходит небольшая отдача от понесенных расходов, затраченных на оказание услуг и реализацию продукции. Необходимо усилить контроль за себестоимостью продукции, административными затратами и расходами на сбыт единицы продукции.

Но стоит отметить один положительный момент, что рентабельность в 2017 году выросла по сравнению с 2016 годом, что может свидетельствовать об эффективности выбранной новой стратегии развития бизнеса АО «ЕЭСК».

Рассмотрим организационную структуру управления АО «ЕЭСК» (рисунок 1).

АО «ЕЭСК» как дивизион – подчиняется группе компаний ОАО «МРСК Урала».

Организационная структура управления АО «ЕЭСК» представляет собой штабную (линейно-функциональную структуру) с территориальными дивизионами (Северный РЭС, Восточный РЭС, Юго-Западный РЭС). В каждом из подразделений и в организации АО «ЕЭСК», в общем, имеется линейная надстройка (линейные руководители первой ступени имеют непосредственные линейные связи с руководителями второй ступени и т.д.). А между подразделениями существуют налаженные кооперационные (функциональные) связи. Существуют рекомендательные управляющие связи, т.е. они могут работать напрямую (давать рекомендации, решать вопросы в их компетенции, готовить совместные решения для утверждения директором, и т.д.).

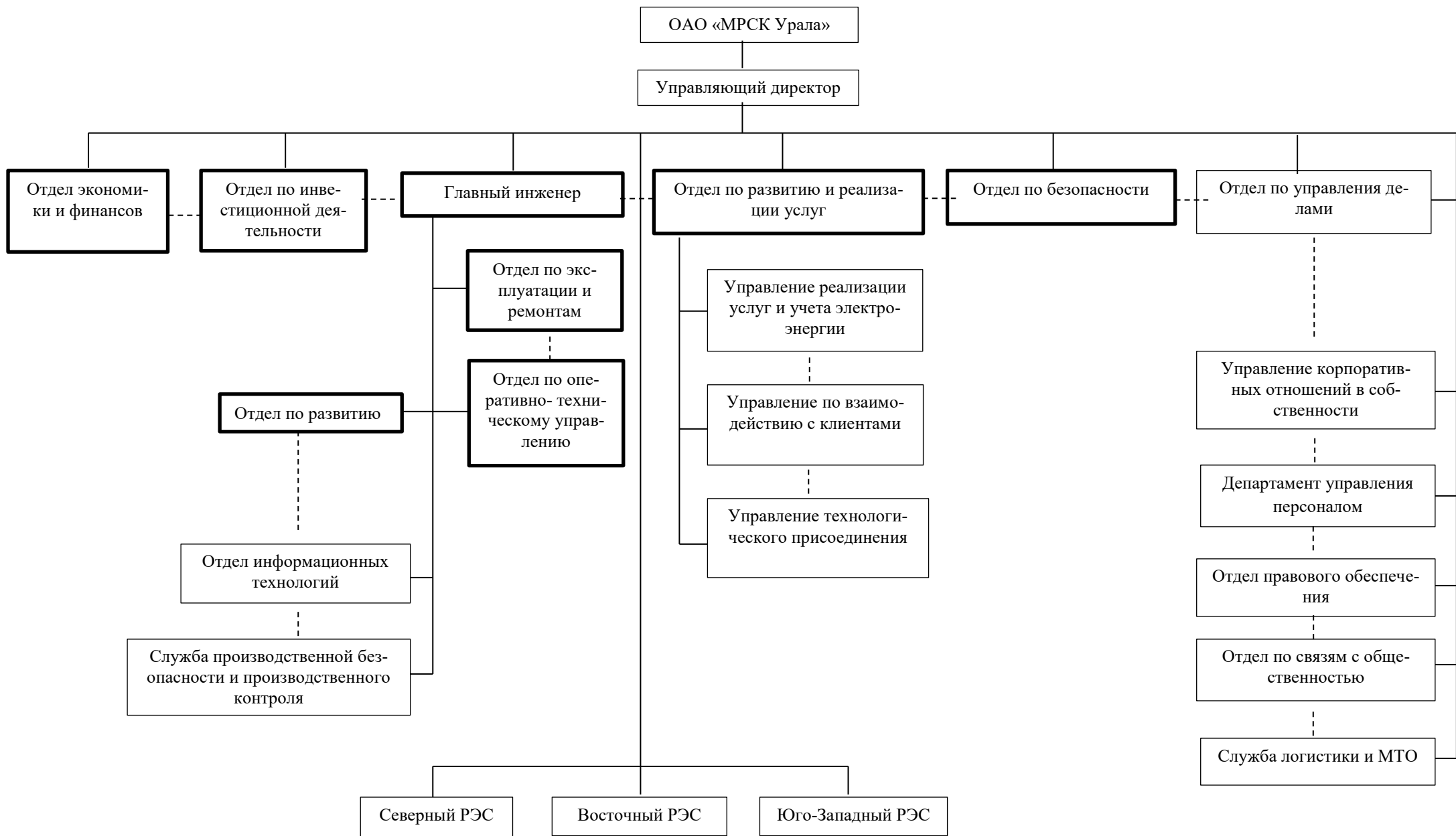


Рисунок 1 – Организационная структура АО «ЕЭСК»

Преимуществами сложившейся организационной структуры является дивизионы, осуществляющие свою деятельность на выделенной территории. Они эффективны и направлены на быстрое реагирование на возникающие проблемы на выделенной территории. Как возможный минус можно выделить существующие проблемы взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между отделениями. Однако в организации создана система коммуникаций, которая минимизирует существующую проблему.

В организации прописаны правила взаимодействия и разрешение спорных рабочих ситуаций между подразделениями. Ускорять осуществление внутрифирменных коммуникаций позволяет внедренный электронный документооборот, что позволяет создавать, согласовывать и подписывать документы без очного присутствия всех участников процесса. Внутрифирменная сеть, к которой есть всегда выход через внутрифирменные планшеты или с ПК, позволяет своевременно и эффективно информировать персонал о политике руководства, обмениваться информацией с коллегами, получать из облака необходимую информацию для работы и проводить дистанционные совещания. И последнее, но не менее важное, позволяет наладить эффективное взаимодействие между подразделениями и внутри них, проводимая в данный период времени автоматизация все бизнес-процессов, представленных в организации.

На рисунке 2 представлена схема организационной структуры департамента управления персоналом (далее – ДУП) [10].

Как видно из организационной структуры управления организации (рисунок 1), департамент управления персоналом (далее – ДУП) является специализированным структурным подразделением АО «ЕЭСК», непосредственно отвечающим за реализацию кадровой политики и социальных программ, а также организацию работ по поддержанию, развитию и постоянному улучшению интегрированной системы менеджмента на основе стандартов ISO серии 9000, 19011, 50001. Наблюдается структурная подчиненность департамента управления персоналом к высшему руководству АО «ЕЭСК», а именно

генеральному директору АО «ЕЭСК». Данное место расположения дает определенный весомый статус службе: она наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

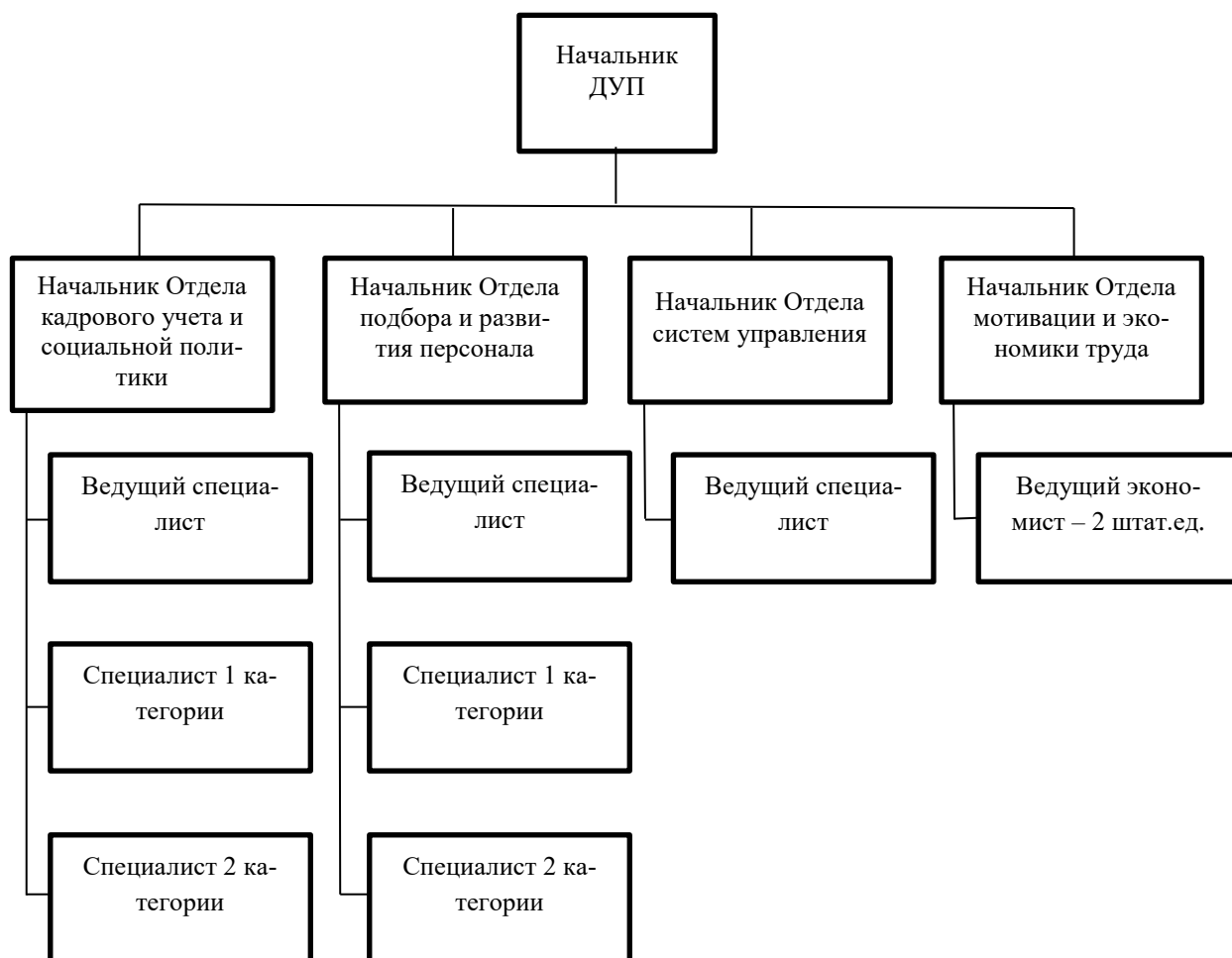


Рисунок 2 – Организационная структура департамента управления персоналом

Задачами ДУП являются [10]:

- определение потребностей и своевременное обеспечение АО «ЕЭСК» квалифицированным персоналом в соответствии с целями развития предприятия и направлениями кадровой политики;
- оформление трудовых отношений с работником и ведение кадрового учета в соответствии с трудовым законодательством;

- организация оплаты труда и мотивации работников АО «ЕЭСК», управление затратами на персонал;
- обеспечение трудовых, социальных прав и гарантий работников АО «ЕЭСК» в соответствии с трудовым законодательством и коллективным договором;
- формирование оптимальной организационной структуры и штатного расписания АО «ЕЭСК»;
- организация мероприятий по поддержанию и развитию интегрированной системы менеджмента АО «ЕЭСК».

В области обеспечения АО «ЕЭСК» квалифицированным персоналом в соответствии с целями развития предприятия и направлениями кадровой политики, ДУП осуществляет следующие функции:

- принимает участие в разработке стратегии управления персоналом и кадровой политики;
- разрабатывает и реализует комплекс мероприятий по подбору, адаптации, оценке и развитию персонала, формированию кадрового резерва;
- обеспечивает руководство АО «ЕЭСК» актуальной и достоверной информацией о состоянии кадрового состава;
- проводит анализ использования человеческих ресурсов и рабочего времени;
- осуществляет формирование планов обучения и развития работников и организует мероприятия по подготовке, обучению и повышению квалификации работников АО «ЕЭСК».

Как видно из рисунка 2 департамент персонала имеет линейно-функциональную структуру: отделы в данной структуре, специализируются на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе управления персоналом, а внутри них есть линейная соподчинённость. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным кадровым вопросам возлагается на конкретных специалистов. Отметим, что функция планирования, привлечения, отбора, адаптации и разви-

тия персонала возлагается на отдел отдела подбора и развития персонала. Функция ведения кадрового учета и кадрового делопроизводства – на отдел кадрового учета и социальной политики. Функции планирования персонала, мотивации и стимулирования персонала реализуются через отдел мотивации и экономики труда

Плюсом такой структуры является высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций и эффективная проработка специальных вопросов. Минусом является то, что данная структура связана с существенными трудовыми затратами и финансовыми затратами.

Итак, после анализа характеристики работы службы персонала АО «ЕЭСК» были выявлены проблемы, касающиеся организационной структуры, а именно количественный состав службы, а также трудоемкости и затратности кадровых процессов организации.

И последнее, что будет приведено в данной главе, как логическое заключение, это состав и структура работников АО «ЕЭСК».

В таблице представлены состав и структура работников АО «ЕЭСК» за 2015–2017 гг.

Таблица 12 – Состав и структуру работников АО «ЕЭСК» за 2015-2017 гг.

| Подразделения                                                          | Значение показателя |         |         |         |         |         | Изменения |        | Изменения |        |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|--------|-----------|--------|
|                                                                        | 2015 г.             |         | 2016 г. |         | 2017 г. |         | 2016/2015 |        | 2017/2016 |        |
|                                                                        | чел.                | %       | чел.    | %       | чел.    | %       | Абс       | %      | Абс       | %      |
| Среднесписочная численность , в т.ч.                                   | 991,3               | 100,00% | 981,8   | 100,00% | 975,1   | 100,00% | -9,5      | -0,96  | -6,7      | -0,68  |
| Руководство                                                            | 9                   | 0,91%   | 10      | 1,02%   | 10      | 1,03%   | 1         | 11,11  | 0         | 0,00   |
| Персонал при руководстве                                               | 3                   | 0,30%   | 2       | 0,20%   | 2       | 0,21%   | -1        | -33,33 | 0         | 0,00   |
| Департамент бухгалтерского и налогового учета и отчетности             | 17                  | 1,71%   | 13      | 1,32%   | 14      | 1,44%   | -4        | -23,53 | 1         | 7,69   |
| Управление капитального строительства и технологического присоединения | 16                  | 1,61%   | 20      | 2,04%   | 5       | 0,51%   | 4         | 25,00  | -15       | -75,00 |
| Административно-хозяйственный отдел                                    | 15                  | 1,51%   | 17      | 1,73%   | 17      | 1,74%   | 2         | 13,33  | 0         | 0,00   |
| Управление информационных технологий                                   | 26                  | 2,62%   | 25      | 2,55%   | 25      | 2,56%   | -1        | -3,85  | 0         | 0,00   |

## Окончание таблицы 12

| Подразделения                                                   | Значение показателя |        |         |        |         |        | Изменения |        | Изменения |        |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|                                                                 | 2015 г.             |        | 2016 г. |        | 2017 г. |        | 2016/2015 |        | 2017/2016 |        |
|                                                                 | чел.                | %      | чел.    | %      | чел.    | %      | Абс       | %      | Абс       | %      |
| Департамент управления персоналом                               | 16                  | 1,61%  | 15      | 1,53%  | 14      | 1,44%  | -1        | -6,25  | -1        | -6,67  |
| Служба технического развития                                    | 4                   | 0,40%  | 4       | 0,41%  | 4       | 0,41%  | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Отдел по связям с общественностью                               | 2                   | 0,20%  | 2       | 0,20%  | 1       | 0,10%  | 0         | 0,00   | -1        | -50,00 |
| Управление реализации услуг и учета электроэнергии              | 116                 | 11,70% | 114     | 11,61% | 104     | 10,67% | -2        | -1,72  | -10       | -8,77  |
| Режимно-секретное подразделение                                 | 2                   | 0,20%  | 2       | 0,20%  | 2       | 0,21%  | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Служба телекоммуникаций и технологических информационных систем | 26                  | 2,62%  | 28      | 2,85%  | 27      | 2,77%  | 2         | 7,69   | -1        | -3,57  |
| Управление технологического присоединения                       | 76                  | 7,67%  | 63      | 6,42%  | 62      | 6,36%  | -13       | -17,11 | -1        | -1,59  |
| Служба механизации и транспорта                                 | 16                  | 1,61%  | 16      | 1,63%  | 15      | 1,54%  | 0         | 0,00   | -1        | -6,25  |
| Служба оперативного тока и автоматики                           | 5                   | 0,50%  | 13      | 1,32%  | 14      | 1,44%  | 8         | 160,00 | 1         | 7,69   |
| Оперативно-диспетчерская служба                                 | 190                 | 19,17% | 189     | 19,25% | 189     | 19,38% | -1        | -0,53  | 0         | 0,00   |
| Служба релейной защиты и автоматики                             | 41                  | 4,14%  | 35      | 3,56%  | 36      | 3,69%  | -6        | -14,63 | 1         | 2,86   |
| Служба подстанций                                               | 2                   | 0,20%  | 2       | 0,20%  | 2       | 0,21%  | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Служба распределительной сети                                   | 0                   | 0,00%  | 1       | 0,10%  | 1       | 0,10%  | 1         | -      | 0         | 0,00   |
| Производственно-технический отдел                               | 7                   | 0,71%  | 5       | 0,51%  | 5       | 0,51%  | -2        | -28,57 | 0         | 0,00   |
| Служба изоляции и защиты от перенапряжений                      | 21                  | 2,12%  | 22      | 2,24%  | 22      | 2,26%  | 1         | 4,76   | 0         | 0,00   |
| Служба технического надзора                                     | 3                   | 0,30%  | 3       | 0,31%  | 3       | 0,31%  | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Северный район электрических сетей                              | 94                  | 9,48%  | 97      | 9,88%  | 98      | 10,05% | 3         | 3,19   | 1         | 1,03   |
| Восточный район электрических сетей                             | 57                  | 5,75%  | 58      | 5,91%  | 58      | 5,95%  | 1         | 1,75   | 0         | 0,00   |
| Юго-Западный район электрических сетей                          | 140                 | 14,12% | 141     | 14,36% | 146     | 14,97% | 1         | 0,71   | 5         | 3,55   |
| Служба логистики и МТО                                          | 12                  | 1,21%  | 9       | 0,92%  | 8       | 0,82%  | -3        | -25,00 | -1        | -11,11 |
| Отдел правового обеспечения                                     | 5                   | 0,50%  | 5       | 0,51%  | 5       | 0,51%  | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Управление экономики                                            | 8                   | 0,81%  | 14      | 1,43%  | 14      | 1,44%  | 6         | 75,00  | 0         | 0,00   |
| Казначейство                                                    | 2                   | 0,20%  | 4       | 0,41%  | 4       | 0,41%  | 2         | 100,00 | 0         | 0,00   |

## Окончание таблицы 12

| Подразделения                                                          | Значение показателя |       |         |       |         |       | Изменения |        | Изменения |        |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------|--------|-----------|--------|
|                                                                        | 2015 г.             |       | 2016 г. |       | 2017 г. |       | 2016/2015 |        | 2017/2016 |        |
|                                                                        | чел.                | %     | чел.    | %     | чел.    | %     | Абс       | %      | Абс       | %      |
| Служба энергосбережения, метрологии и контроля качества электроэнергии | 0                   | 0,00% | 0       | 0,00% | 5       | 0,51% | 0         | -      | 5         | -      |
| Служба производственной безопасности и производственного контроля      | 4                   | 0,40% | 4       | 0,41% | 4       | 0,41% | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Департамент капитального строительства                                 | 22                  | 2,22% | 19      | 1,94% | 29      | 2,97% | -3        | -13,64 | 10        | 52,63  |
| Отдел информационной безопасности и анализа                            | 5                   | 0,50% | 3       | 0,31% | 3       | 0,31% | -2        | -40,00 | 0         | 0,00   |
| Отдел экономической безопасности                                       | 5                   | 0,50% | 3       | 0,31% | 2       | 0,21% | -2        | -40,00 | -1        | -33,33 |
| Отдел физической защиты                                                | 5                   | 0,50% | 4       | 0,41% | 4       | 0,41% | -1        | -20,00 | 0         | 0,00   |
| Отдел мобилизационной подготовки и гражданской обороны                 | 1                   | 0,10% | 1       | 0,10% | 1       | 0,10% | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Отдел делопроизводства и контроля исполнения                           | 4                   | 0,40% | 4       | 0,41% | 3       | 0,31% | 0         | 0,00   | -1        | -25,00 |
| Управление инвестиций                                                  | 10                  | 1,01% | 9       | 0,92% | 9       | 0,92% | -1        | -10,00 | 0         | 0,00   |
| Управление корпоративных отношений и собственности                     | 7                   | 0,71% | 7       | 0,71% | 7       | 0,72% | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |

Из данной таблицы мы видим, что среднесписочная численность работников АО «ЕЭСК» в 2016 году уменьшилась на -9,5 по сравнению с 2015 и составила 981,8 человек. В 2017 году продолжалось сокращение персонала и уменьшилось еще на 0,68 % и составило 976 человек. Тенденция снижения численности персонала связана с тем, что в организации были урезаны некоторые должности в связи с тем, что они стали нецелесообразны.

Из таблицы 12 видно, что основную долю в структуре сотрудников организации занимают сотрудники подразделения оперативно-диспетчерская служба 19,38%% от общего числа сотрудников в 2017 году. Это свидетельствует о важной роли обеспечения на подведомственном оборудовании и в сетях бесперебойного, надёжного электроснабжения потребителей при эко-

номичной работе электрических сетей и оборудования и надлежащем качестве электрической энергии.

В 2017 году значительно уменьшилось количество сотрудников в «Управление реализации услуг и учета электроэнергии». Их численность изменилась на 10 человек или 8,77% по сравнению с 2016 г.

Однако стоит отметить, что с августа 2017 года, прошла реструктуризации подразделения в связи с увеличением плана по потерям.

Потери не выполнялись, и с целью оптимизации было принято решение об изменении штатного расписания, введя дополнительные ставки инспектора энергоинспекции.

Таким образом, проанализировав показатели финансово-хозяйственной деятельности организации, и ее систему управления персоналом в АО «ЕЭСК», мы выявили такие проблемы, как высокие управленческие расходы в целом по организации, а также трудоемкость кадровых процессов в организации.

## **2.2 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В АО «ЕЭСК»**

Целью кадровой политики АО «ЕЭСК» является своевременное обеспечение предприятия персоналом необходимого уровня квалификации и численности в соответствии с текущими задачами и стратегической целью Общества. Это достигается путем реализации системы мероприятий по управлению персоналом, при соблюдении принципов кадровой политики.

В соответствии с основными принципами, реализация кадровой политики направлена на:

- привлечение квалифицированных сотрудников и укомплектование производственных подразделений персоналом;
- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самого Общества и состоянием рынка труда;

- *формирование эффективной системы адаптации, внутреннего обучения и наставничества, направленных на закрепление новых сотрудников и раскрытия их потенциала;*

- организацию работы с общеобразовательными и профессиональными учебными заведениями с целью привлечения кадров в долгосрочной перспективе;

- создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников, формирование кадрового резерва;

- реализацию эффективной социальной политики с целью формирования лояльного отношения сотрудников к Обществу и его корпоративной культуре;

- повышение ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины.

Для поддержания обеспеченности персоналом на высоком уровне проводятся мероприятия, направленные на оптимизацию организационно-штатной структуры Общества, привлечение и удержания производственного персонала:

- привлечение к работе выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений;

- расширение диапазона инструментов подбора персонала (прямой поиск, размещение объявлений о вакансиях в СМИ, в том числе на специализированных сайтах и в соцсетях);

- участие в ярмарках вакансий;

- предоставление социальных гарантий, включая компенсацию за аренду жилья.

*Как ранее было отмечено, цель процесса «Управление персоналом» – это обеспечение всех процессов квалифицированным персоналом. На рисунке 3 представлен процесс управления персоналом.*

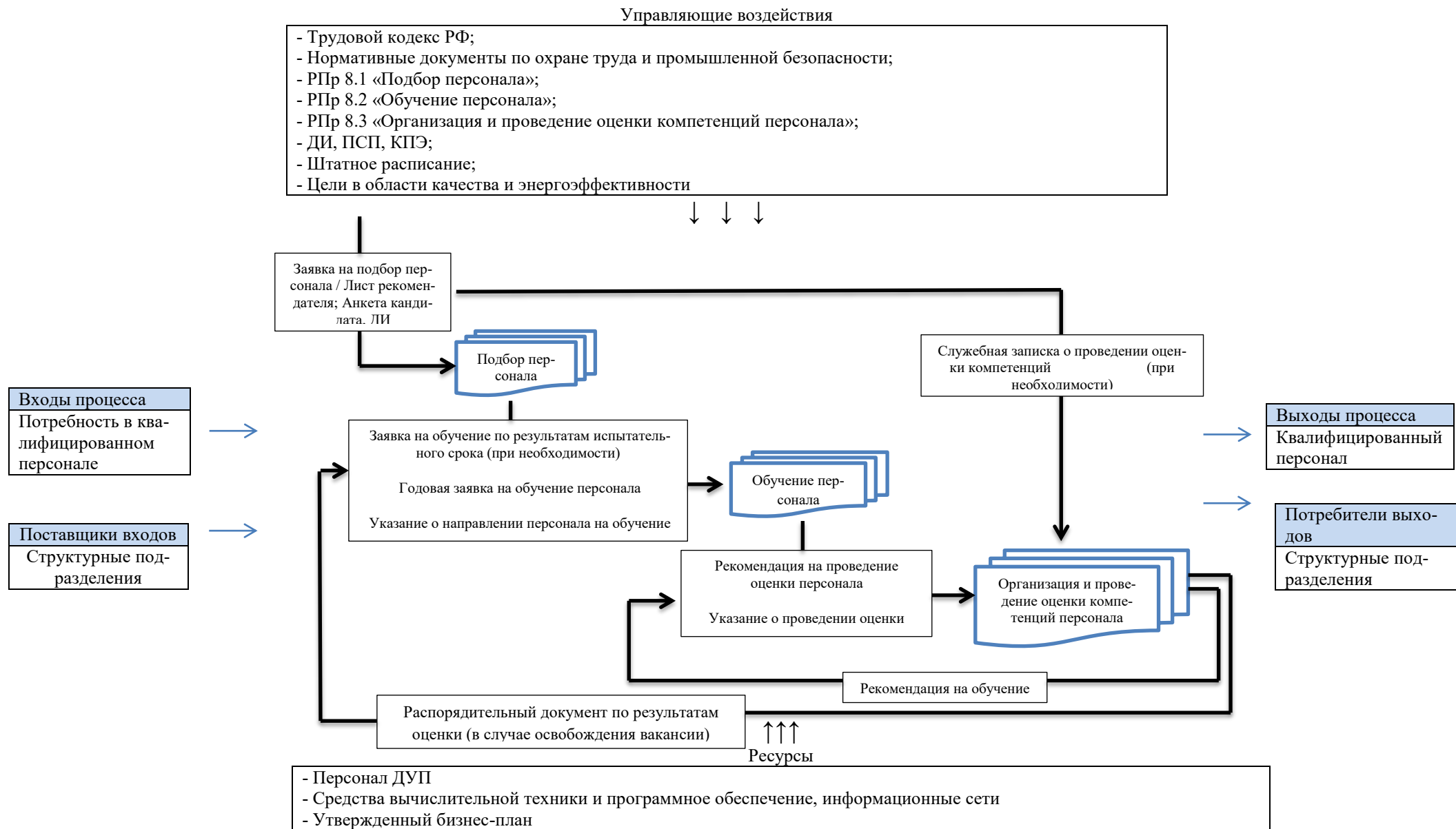


Рисунок 3 – Процесс «Управления персоналом»

В области управления персоналом АО «ЕЭСК» руководствуется следующими документами:

- Регламент процесса 8.1 Подбор персонала (утвержден директором Общества 30.11.2012);
- Регламент процесса 8.2 Обучение персонала (утвержден директором Общества 05.03.2014);
- Регламент процесса 8.3 Организация и проведение оценки компетенций (утвержден директором Общества 28.05.2013).

*Политика отбора и найма персонала.*

К работе на предприятии привлекаются как представители молодого поколения, так и работники, обладающие богатым жизненным и профессиональным опытом. Главные требования к кандидатам - наличие подготовки в профессиональной сфере, умение эффективно применять теоретические знания на практике и готовность постоянно развиваться. У студентов средних и высших учебных заведений есть возможность пройти производственную практику в подразделениях АО «ЕЭСК». Лучшие получают приглашение на постоянную работу по специальности. В качестве источника для заполнения вакансий в АО «ЕЭСК» рассматривается в первую очередь внутренний резерв, а при отсутствии среди работающих сотрудников подходящих для перемещения, внешних кандидатов. Отдельным источником для закрытия вакансий компании является *кадровый резерв*.

Порядок действий структурных подразделений АО «ЕЭСК» при подборе, приеме и оценке вновь принятого работника по результатам испытательного срока [12]:

1. Определение потребности в персонале на основе поступившей от Руководителей структурных подразделений (СП) заявок на подбор персонала в информационной системе «ELMA». Периодичность повторения процедуры, напрямую зависит от периодичности поступления заявок на подбор персонала от руководителей СП.

2. Проведение собеседования с кандидатом по рекомендации (без организации отбора).
3. Размещение объявления о подборе персонала в СМИ.
4. Рассмотрение резюме / анкеты кандидата на соответствие формально заявленным требованиям.
5. Организация и проведение отборочного собеседования.
6. Хранение отклоненных резюме /анкет.
7. Отправка анкеты на проверку достоверности предоставленных кандидатом данных.
8. Проверка достоверности предоставленных кандидатом данных.
9. Рассмотрение анкеты кандидата руководителем СП. Проведение руководителем СП собеседования с кандидатом.
10. Согласование приема кандидата с начальником ОПиРП, ДУП.
11. Направление кандидата на медицинский осмотр.
12. Прохождение медицинского осмотра.
13. Оформление трудового договора, приказ о приеме, листа согласования при трудоустройстве.
14. Прохождение маршрута согласования при трудоустройстве.
15. Подписание трудового договора и приказа о приеме на работу.
16. Внесение информации о закрытии вакансии в отчет.
17. Прохождение испытательного срока.

То есть окончание процедуры (результат): укомплектованность АО «ЕЭСК» персоналом.

#### *Политика обучения и развитие персонала.*

На предприятии созданы все условия для профессионального и личностного развития сотрудников и роста внутри компании. Рост может быть горизонтальным (перемещение на аналогичную должность в другое структурное подразделение) и вертикальным (назначение на руководящую должность). Наши сотрудники имеют возможность получить высшее образование, пройти

профессиональную переподготовку, повышение квалификации, принять участие в конкурсах профмастерства и деловых играх.

*Для сокращения периода вхождения в должность для новых сотрудников существует система адаптации. Она рассчитана на период испытательного срока. Оценка по итогам адаптации является критерием при приеме решения о прохождении сотрудником испытательного срока.*

На предприятии создана и постоянно совершенствуется система обучения и развития персонала в контексте стратегического плана компании и в соответствии с Правилами работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ, нормативными документами контрольных и надзорных органов.

Задача обучения [13]:

- обеспечить сотрудника знаниями и умениями, необходимыми для повышения производительности и качества труда;
- поддержать профессиональный уровень сотрудника, познакомить его с современными технологиями, достижениями техники, изменениями социально-экономической и правовой сферы;
- обеспечить сотрудника знаниями и умениями, необходимыми для выполнения разовой (единовременной) задачи, проекта;
- подготовить сотрудника к предстоящему перемещению или продвижению по службе;
- обеспечить сотрудника знаниями и умениями в связи с произошедшим изменением профессиональных функций (в том числе перемещением);
- развивать управленческие навыки и личностные качества;
- устранить дефицит знаний и умений, выявленный в ходе прохождения сотрудником испытательного срока;
- обучение определено требованиями действующего законодательства, гос. стандартами, существующими нормами и правилами, иными нормативными документами.

Основные программы обучения:

- безопасность труда при работе на высоте и с инструментом;

- подготовка и аттестация персонала по вопросам эксплуатации грузо-подъемных механизмов, а также хранения и транспортировки баллонов для сжатых, сжиженных и растворенных газов;
- предэкзаменационная подготовка специалистов и руководителей по охране труда и промышленной безопасности;
- пожарно-технический минимум;
- повышение квалификации производственного и оперативно-диспетчерского персонала;
- повышение квалификации руководителей и специалистов в соответствии с требованиями СРО;
- подготовка рабочих по профессии стропальщик, рабочий люльки;
- подготовка водителей транспортных средств.

*Этапы процедуры «Обучение персонала» [13]:*

1. Подготовка и направление служебной записки с запросом на формирование годовой заявки на обучение (указание Руководства АО «ЕЭСК/начальника ДУП о направлении персонала на обучение).
2. Формирование годовой заявки на обучение персонала структурным подразделением.
3. Формирование плана обучения персонала АО «ЕЭСК» на год.
4. Согласование плана обучения персонала АО «ЕЭСК» на год начальником ОПиРП. Утверждение плана обучения персонала АО «ЕЭСК» на год начальником ДУП.
5. Информирование руководителей структурных подразделений о плане обучения персонала через рассылку в электронном виде по e-mail.
6. Формирование заявки на внеплановое обучение (подбор персонала» / «Организация и проведение оценки компетенций персонала»).
7. Оценка возможности проведения внепланового обучения. Принятие решения о проведении внепланового обучения.
8. Уведомление инициатора об отказе.

9. Подготовка и направление служебной записки с запросом на корректировку заявки на обучение.
10. Корректировка заявки на обучение персонала структурного подразделения.
11. Формирование плана обучения персонала АО «ЕЭСК» на 2 полугодие
12. Согласование плана обучения персонала АО «ЕЭСК» на 2 полугодие начальником ОПиРП.
13. Информирование руководителей структурных подразделений о плане обучения персонала через рассылку в электронном виде по e-mail.
14. Организация обучающих мероприятий.
15. Предоставление документов об участии в обучающем мероприятии.
16. Оценка сотрудником обучения.
17. Занесение информации об обучении.
18. Оценка руководителем результативности обучения.
19. Анализ результативности обучения.

Окончание процедуры (результат): основным результатом процедуры являются полученные обученными сотрудниками свидетельства об окончании учебного курса, отчетные документы, анализ результативности пройденного обучения.

#### *Политика аттестации персонала*

При «Организации и проведении оценки компетенций персонала». устанавливается порядок действий при планировании, организации, проведении оценки компетенции персонала и принятии управленческих решений по ее результатам. Владелец процедуры является начальник ОПиРП.

Начало выполнения процедуры: поступившее указание либо руководства АО «ЕЭСК», либо начальника ДУП, либо служебная записка начальника СП.

Основными результатами процедуры являются согласованный начальником ДУП и начальником СП отчет о результатах оценки и принятые по результатам оценки решения, зафиксированные в распорядительной документации / рекомендации на обучение.

Периодичность процедуры напрямую зависит от периодичности поступления указаний либо руководства АО «ЕЭСК», либо начальника ДУП, либо служебных записок от начальников СП.

Этапы процедуры [11]:

1. Подготовка и направление служебной записки о проведении оценки.
2. Подготовка и согласование распорядительного документа о проведении оценки компетенций персонала из листа ознакомления.
3. Подписание распорядительного документа о проведении оценки компетенций персонала.
4. Информирование руководителей, чей персонал подлежит оценке.
5. Ознакомление персонала, подлежащего оценке, с распорядительным документом .
6. Организация и проведение оценки компетенций персонала.
7. Обработка результатов оценки.
8. Формирование протокола по результатам оценки для ознакомления персонала.
9. Ознакомление персонала, прошедшего оценку с результатами подписью.
10. Согласование отчета о результатах оценки.
11. Ознакомление с результатами оценки (при необходимости).
12. Подготовка решений по результатам оценки компетенций персонала: направление на обучение, включение в кадровый резерв и др.
13. Ознакомление персонала, прошедшего оценку, с принятыми решениями (далее производятся следующие процедуры подбор персонала или же обучение персонала, в зависимости от результатов оценки).

*Политика оплаты труда и социальной защиты.*

Заработная плата сотрудников предприятия состоит из окладной и премиальной части. Оклад устанавливается сотруднику в зависимости от сложности труда и квалификации на основании Единой тарифной сетки, действующей на

предприятию, и рассчитывается как базовая ставка умноженная на тарифный коэффициент. Тарифный коэффициент сотрудника зависит от итогов ежегодной оценки. Кроме того, оклады индексируются в соответствии с индексом потребительских цен.

По итогам работы за месяц, квартал и год сотрудникам предприятия может быть выплачена премия. Основания премирования утверждены в Коллективном договоре.

Также коллективным договором предусмотрены доплата за выслугу лет, дополнительное пособие на детей дошкольного возраста, добровольное медицинское страхование, страхование жизни и другие льготы. Неработающим пенсионерам компания выплачивает ежемесячную материальную помощь.

#### *Политика охраны труда.*

В соответствии с требованиями законодательства о труде, АО «ЕЭСК» проводит аттестацию рабочих мест по условиям труда, разработку и реализацию по ее результатам мероприятий по улучшению условий и охраны труда. Работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, предприятие обеспечивает спецодеждой, спецобувью, средствами индивидуальной защиты. Кроме того, за работу в условиях вредности работникам предоставляются спецжиры (молоко) и дополнительный оплачиваемый отпуск. Список рабочих мест с вредными условиями постоянно сокращается благодаря планомерной работе по улучшению условий труда.

Руководство предприятия требовательно относится к соблюдению правил техники безопасности, т.к. даже самая мелкая халатность со стороны сотрудников может обернуться угрозой жизни и здоровью. Оперативные дежурные ежедневно проводят проверку соблюдения требований инструкций по технике безопасности при проведении работ, ежемесячно проводится день техники безопасности, регулярно проводятся инструктажи, обучение и проверка знаний по охране труда.

#### *Корпоративная культура.*

Корпоративная культура предприятия основана на общечеловеческих ценностях. Мы ценим в людях желание учиться и развиваться, ум, здоровье, стрессоустойчивость, терпение и терпимость, веру в людей и оптимизм. Свои лучшие качества каждый сотрудник предприятия может проявить не только в рабочем процессе, но и в неформальных мероприятиях:

- совет молодых специалистов – для молодых лидеров;
- вокальный ансамбль «Вдохновение» – для любителей музыки;
- благотворительные акции – для равнодушных;
- спортивные состязания – для ведущих активный и здоровый образ жизни;
- команда КВН, туристические походы и многое другое – для всех, кому некогда скучать;

Важным элементом общественной жизни АО «ЕЭСК» является Совет ветеранов Компании, основанный в Свердловских городских электрических сетях в октябре 1995 года.

Создание Совета ветеранов было направлено на то, чтобы дать возможность пенсионерам поддерживать связь с Компанией, которой многие из них отдали не одно десятилетие своей жизни. Еще одной важной задачей является сохранение преемственности поколений, продолжение добрых традиций. Важно, чтобы молодые сотрудники Компании не забывали своих наставников, помнили и чтили тех, кто стоял у истоков энергетической отрасли, кто внес вклад в становление и развитие Компании.

В течение года ветераны являются почетными гостями на мероприятиях, которые организует администрация АО «ЕЭСК». Всем неработающим пенсионерам выплачивается материальная помощь к юбилейным датам рождения, Дню пожилого человека, Дню энергетика.

Таким образом, выйдя на заслуженный отдых, люди могут положиться на Компанию в решении ряда жизненных проблем.

Далее рассмотрим затраты на персонал, каждое из направлений кадровой политики связано с определенными расходами (таблицу 13).

Таблица 13 – Затраты на кадровые процессы за 2015-2017 гг.<sup>4</sup>

| Затраты на персонал                                            | 2015 г.         |                                   | 2016 г.         |                                   | 2017            |                                  | Изменение затрат на 1 руб. выручки от продажи, коп. |           | Относительная экономия, тыс. руб. |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|
|                                                                | Сумма тыс. руб. | Затраты на 1руб. выручки, % (коп) | Сумма тыс. руб. | Затраты на 1рубль выручи, % (коп) | Сумма тыс. руб. | Затраты на 1руб. выручи, % (коп) | 2016/2015                                           | 2017/2016 | 2016/2015                         | 2017/2016 |
| Рекрутинговые, тыс. руб.                                       | 415,176         | 0,0098%                           | 439,76          | 0,01044                           | 287,495         | 0,0067                           | 0,01034                                             | -0,0037   | 28,726                            | -159,048  |
| Другие затраты на обучение, тыс. руб.                          | 4077,399        | 0,0958%                           | 4233,055        | 0,10050                           | 4459,729        | 0,1043                           | 0,09954                                             | 0,0038    | 196,337                           | 161,378   |
| В том числе затраты на обучение инспекторов энергоспециалистов | 21              | 0,0005%                           | 0               | 0,00000                           | 69,5            | 0,0016                           | 0,00000                                             | 0,0016    | -20,790                           | 69,500    |
| Суммарные затраты, тыс. руб.                                   | 4492,575        | 0,1056%                           | 4672,815        | 0,11094                           | 4747,224        | 0,1110                           | 0,10989                                             | 0,0001    | 225,063                           | 2,329     |
| Выручка от продаж, тыс. руб.                                   | 4254341         |                                   | 4211895         |                                   | 4276865         |                                  | -                                                   | -         | -                                 | -         |

Как видим, идет экономия за 2017 на рекрутинговые расходы (не включают заработную плату рекрутеров, в основном реклама) и перерасход (растут затраты) по обучению и суммарные затраты. Это свидетельствует, что в компании функция развития и обучения персонала очень развита. Снижение рекрутинговых расходов может быть связан с тем, что в компании в последние годы стал активно проводиться внутренний найм персонала.

Основной целью кадровой политики организации является привлечение и удержание высококвалифицированного персонала. Анализ движения кадров на АО «ЕЭСК» может показать, получается ли у компании реализовать данную цель. В таблице 14 представлены основные показатели движения кадров.

<sup>4</sup> Составлено автором

Таблица 14 – Анализ движения кадров в АО «ЕЭСК» за 2015-2017 гг.<sup>5</sup>

| Показатели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2015   | 2016  | 2017   | Изменение<br>2016/2015 |        | Изменение<br>2017/2016 |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|------------------------|--------|------------------------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |       |        | Абс.                   | %      | Абс.                   | %      |
| 1. Среднесписочная численность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 992    | 982   | 976    | -10                    | -1,01  | -6                     | -0,61  |
| 2. Принято работников                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 108    | 81    | 110    | -27                    | -25,00 | 29                     | 35,80  |
| 3. Уволено работников, в т.ч.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 106    | 106   | 112    | 0                      | 0,00   | 6                      | 5,66   |
| 3.1. По собственному желанию<br>(расторжение трудового договора по инициативе работника (п.3 ч.1 ст.77 Трудового кодекса Российской Федерации))                                                                                                                                                                                                                                      | 71     | 64    | 84     | -7                     | -9,86  | 20                     | 31,25  |
| 3.2. Истечение срока трудового договора<br>(п.2ч.1 ст.77 Трудового кодекса Российской Федерации)                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5      | 22    | 6      | 17                     | 340,00 | -16                    | -72,73 |
| 3.3.Соглашение сторон, (п.1 ч. 1 ст.77 Трудового кодекса Российской Федерации)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 14     | 7     | 7      | -7                     | -50,00 | 0                      | 0,00   |
| 3.4. сокращение численности или штата работников организации (п.2 ч.1 ст.81 Трудового кодекса Российской Федерации)                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14     | 2     | 10     | -12                    | -85,71 | 8                      | 400,00 |
| 3.5. По другим причинам<br>- призыв работника на -военную службу (п.1ч.1ст.83 Трудового кодекса Российской Федерации);<br>- смерть работника (п.6 ч.1ст.83 Трудового кодекса Российской Федерации)<br>- признание работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением (п.5 ч.1 ст.83 Трудового кодекса Российской Федерации)<br>- и др. | 2      | 11    | 5      | 9                      | 450,00 | -6                     | -54,55 |
| 4. Коэффициент оборота по увольнению                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0,107  | 0,108 | 0,115  | 0,001                  | 0,93   | 0,007                  | 6,48   |
| 5. Коэффициент замещения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1,019  | 0,764 | 0,982  | -0,255                 | -25,02 | 0,218                  | 28,53  |
| 6. Коэффициент текучести                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0,0716 | 0,065 | 0,0861 | -0,0064                | -8,94  | 0,0209                 | 32,06  |

Из таблицы видно, что показатель текучесть кадров по всем годам соответствует средним значениям данного показателя на рынке электросетевых компаний, где он составляет 10%.

Обращает большое внимание число сотрудников уволенных по собственному желанию. По словам руководителя департамента персонала, сотрудники ряда должностей, которые нарушали дисциплину труда и прочее, увольнялись

<sup>5</sup> Составлено автором

по собственному желанию, поэтому данный показатель может быть немного завышен.

*Существенную часть увольняющихся работников по собственному желанию составляют инспектора энергоинспекции. Их уровень текучести, представлен в таблице 15.*

Таблица 15 – Анализ движения инспекторов энергоинспекции за 2015-2017 гг.<sup>6</sup>

| Показатели                                                          | 2015  | 2016  | 2017  | Изменение<br>2016 / 2015 |        | Изменение<br>2017/2016 |        |
|---------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|--------|------------------------|--------|
|                                                                     |       |       |       | абс                      | %      | абс                    | %      |
| 1.Среднесписочная численность                                       | 28    | 28    | 31    | 0                        | 0,00   | 3                      | 10,71  |
| 2.Уволено работников                                                | 7     | 5     | 20    | -2                       | -28,57 | 15                     | 300,00 |
| 3. Уволено по собственному желанию работников                       | 4     | 5     | 20    | 1                        | 25,00  | 15                     | 300,00 |
| 4. Уволено в течение испытательного срока                           | 7     | 4     | 15    | -3                       | -42,86 | 11                     | 275,00 |
| 5. Коэффициент текучести                                            | 0,143 | 0,179 | 0,714 | 0,036                    | 25,17  | 0,535                  | 298,88 |
| 6. Коэффициент оборота по увольнению                                | 0,25  | 0,179 | 0,714 | -0,071                   | -28,40 | 0,535                  | 298,88 |
| 7. Коэффициент оборота по увольнению в течение испытательного срока | 0,25  | 0,142 | 0,484 | -0,108                   | -43,20 | 0,342                  | 240,85 |

Текучесть кадров инспекторов энергоинспекции в организации составила в 2017 году 0,714 по сравнению с 2016 годом, это больше на 0,535. Мы видим тут явную картину того, что коэффициент текучести кадров зависит от подбора и от адаптации сотрудников. По окончании анализа выявлено, что частые увольнения происходят в течение короткого срока после принятия человека на работу, значит дело - в неправильно разработанной системе адаптации, вследствие чего новый работник не может влиться в коллектив.

Руководитель инспекции (приложение Б) отмечает другие причины: по мнению инспектора энергоинспекции, премия у инспекторов ничтожно маленькая: за неучтенное потребление премия до 12% от оклада в месяц. Вот, например, в ТГК 9 (Т Плюс Групп сейчас), премия всегда 50%, независимо. А в МРСК 30-40%. У нас 12%. Премия маленькая, поэтому особой разницы инспектора не видят, если лишат премии. По его словам, мотивации «маловато» скажем так.

<sup>6</sup> Составлено автором

По сути, заработная плата не приближена к рыночным ожиданиям.

Также руководитель выделяет еще одной причиной текучести кадров – несоответствие должности вновь нанятого персонала (потенциала нет).

Данный факт может свидетельствовать о том, что есть необходимость пересмотра критериев приема, оценки и программы обучения работников.

Персонал же выделяет схожие причины текучести кадров (в том числе скрытой):

- Неконкурентоспособные ставки оплаты труда;
- Взаимоотношения с руководителем/стиль руководства (Приложение В).

Результаты изучения причин текучести кадров обобщены в таблице 16.

Таблица 16 – Причины текучести инспекторов энергоинспекции <sup>7</sup>

| №  | Мнение руководителя инспекции                     | Мнение инспекторов энергоинспекции                | По мнению автора                                    |
|----|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. | Неконкурентоспособные ставки оплаты труда         | Неконкурентоспособные ставки оплаты труда         | Неправильно разработанная система найма и адаптации |
| 2. | Несоответствие должности вновь нанятого персонала | Взаимоотношения с руководителем/стиль руководства |                                                     |

Итак, как видно из написанного выше, наблюдается высокая текучесть кадров, а именно инспекторов энергоинспекции, и как следствие целью является корректировка механизмов привлечения и удержание персонала. По сути, не реализуется основная цель кадровой политики удержание специалистов. Все кадровые мероприятия направлены именно на ее реализацию, она связана с немаленькими затратами для организации. Но эффективности в данном направлении не наблюдается.

### **2.3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСПЕКТОРОВ ЭНЕРГОИНСПЕКЦИИ В АО «ЕЭСК»**

В связи с законодательством в области электроэнергетики (Статья 29.1. Федеральный государственный энергетический надзор (введена Федеральным законом от 18.07.2011 N 242-ФЗ)), передача электроэнергии и технологическое присоединение являются регулируемыми государством видами деятельности.

---

<sup>7</sup> Составлено автором

утверждение регулируемыми органами уровней тарифов на услуги Компании прямо влияет на объемы полученной выручки. Новое направление дало рынку труда новую профессию как инспектор энергоинспекции. С ее появлением важно стало найти людей, подходящих на данную должность, адаптировать их и обучить.

Требования к опыту и квалификации предъявляемые электросетевыми компаниями к инспекторам. Инспектор должен знать [4]:

- принцип работы и правила эксплуатации электросчетчиков и измерительных трансформаторов;
- схемы включения электросчетчиков;
- допустимые погрешности работы электросчетчиков;
- расчетные коэффициенты;
- основные сведения об обслуживаемых электроустановках;
- способы присоединения электроприемников, минуя приборы учета;
- принцип работы и схемы включения однофазных электросчетчиков;
- технологию расчетов за электроэнергию;
- порядок ведения документации по расчетам электроэнергии;
- технические характеристики электросчетчиков, измерительных трансформаторов и других обслуживаемых электроприборов;
- правила расчетов за электроэнергию с использованием вычислительной техники;
- порядок правильного пользования табуляграммами по расчетам за электроэнергию;
- должностную инструкцию;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила по охране труда и пожарной безопасности.

При найме инспектора энергоинспекции служба управления персоналом при рекрутинге опираются на формальные составляющие к опыту и квалификации (авторская таблица 17).

Таблица 17 – Формальные составляющие к опыту и квалификации инспектора энергоинспекции<sup>8</sup>

| <i>Функционал</i>                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должностные обязанности                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление, активирование и пресечение фактов безучетного и бездоговорного потребления электроэнергии на энергообъектах АО «ЕЭСК», участие в рейдах по выявлению данных фактов;</li> <li>- контроль установки и замены приборов учета в электрических сетях;</li> <li>- проведение инструментальных проверок приборов учета;</li> <li>- снятие показаний приборов учета электроэнергии физических и юридических лиц.</li> </ul> |
| <i>Формальные требования</i>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Общий стаж работы                                              | От 1 года                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Наличие автомобиля                                             | Не имеет значения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Квалификационная карта</i>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Образование, уровень квалификации и дополнительное образование | <ul style="list-style-type: none"> <li>- среднее специальное электротехническое образование;</li> <li>- наличие группы по электробезопасности не ниже 3.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Специальные знания                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- навык чтения электрических схем;</li> <li>- ответственность, коммуникабельность, активность.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Владение ПК, ПО (программы)                                    | уверенный пользователь ПК (MS Office, AutoCAD).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

ПВК при найме персонала службой персонала не учитываются.

По мнению персонала компании, инспектор должен обладать следующими профессиональными важными качествами, которые будут необходимы ему

<sup>8</sup> Составлено автором

на своём рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих должностных обязанностей (Приложение В):

- Дисциплинированность.
- Ответственность.
- Старательность, исполнительность.
- Внимательность.
- Способность обнаруживать любые отклонения параметров технологических процессов.
- Аналитические способности.
- Техническая компетентность.
- Умение решать проблемные ситуации в короткие сроки.
- Навыки работы с документацией.
- Умение эффективно использовать свое рабочее время.

Функции инспекторов энергоинспекции прописаны в их должностной инструкции:

- Обслуживание потребителей электроэнергии.
- Контроль за состоянием и работой приборов учета.
- Выявление случаев безучетного пользования электроэнергией.
- Проведение расчетов при нарушении учета электроэнергии, снятие показаний электросчетчиков.
- Обеспечение своевременной выплаты счетов потребителями, вручение потребителям предупреждений об оплате.
- Контроль за расчетами с потребителями электроэнергии по книжкам самообслуживания или по оплаченным счетам.
- Отключение и подключение бытовых однофазных электросчетчиков, отключение и включение бытовых потребителей электроэнергии.
- Отключение и включение электроприборов потребителей электроэнергии и их обслуживание.
- Ведение расчетов за электроэнергию по закрепленным потребителям.

- Подготовка, выдача заданий, приемка работы от контролеров энергосбыта более низкой квалификации и электромонтеров по эксплуатации электросчетчиков.

- Проведение работы на вычислительных машинах при производстве расчетов с потребителями за израсходованную ими электроэнергию.

- Контроль за состоянием приборов учета электроэнергии и обеспечение правильной их работы.

Основными же функциями для себя инспекторы энергоинспекции считают (Приложение В):

- Приемка схем учета у потребителей, в смежных сетевых организациях и на объектах предприятия;

- Контроль за процессом энергопотребления, выявление потерь электрической энергии;

- Проверка электроустановок потребителей на выполнение условий договора в части учета электроэнергии;

- Допуск измерительного комплекса в эксплуатацию.

В таблице 18 представлены ключевые показатели службы Управления реализации услуг и учета электроэнергии.

Таблица 18 – Выполнение показателей деятельности УРУиУЭ за 2017 год

| Наименование показателя | Ед. изменения | БП 2017   | Факт      | Отклонение факта от БП 2017 |        |
|-------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|--------|
|                         |               |           |           | тыс. кВт*ч                  | %      |
| Прием в сеть            | тыс. кВт*ч    | 6 322 976 | 6 590 198 | 267 223                     | 4,2%   |
| Услуга по передаче ээ   | тыс. кВт*ч    | 5 753 228 | 6 023 360 | 270 133                     | 4,7%   |
| Потери                  | тыс. кВт*ч    | 569 748   | 566 838   | -2 910                      | -0,5%  |
| Уровень потерь          | %             | 9,01%     | 8,60%     |                             | -0,41% |

Головная компания ОАО "МРСК Урала" ставит план и АО «ЕЭСК» должна его выполнять.

Как стало известно из интервью с Руководителем инспекции, КРІ инспекторов энергоинспекции: не менее 5 заявок в день на подключение либо не менее 6 точек измерения, пройденных сотрудником по небалансовым потребителям.

Инспектор энергоинспекции принимает участие во всех показателях, указанных в таблице. Главный же показатель зависит от направленности обязанностей инспектора (специализации):

- Техническое присоединение и прием электроустановки (учет получаемой электроэнергии потребителем.) Главный показатель «Прием в сеть»;
- Выявление неучетного подключения (борьба с потерями, выявление нарушителей). Главный показатель «Потери».

Основные результаты исследования профессионально важных качеств (далее – ПВК) и ключевых функций профессиональной деятельности инспекторов энергоинспекции представлены в таблице 19 .

Таблица 19 – Профессионально важные качества и ключевые функции профессиональной деятельности инспекторов энергоинспекции<sup>9</sup>

| <i>Функционал</i>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должностные обязанности          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приемка схем учета у потребителей, в смежных сетевых организациях и на объектах предприятия;</li> <li>- Контроль за процессом энергопотребления, выявление потерь электрической энергии;</li> <li>- Проверка электроустановок потребителей на выполнение условий договора в части учета электроэнергии;</li> <li>- Допуск измерительного комплекса в эксплуатацию</li> </ul> |
| Критерии оценки результативности |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Показатель                       | не менее 5 заявок в день на подключение либо не менее 6 точек измерения, пройденных сотрудником по небалансовым потребителям                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>ПВК</i>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Показатель                       | Дисциплинированность<br>Ответственность<br>Старательность, исполнительность<br>Внимательность<br>Способность обнаруживать любые отклонения параметров технологических процессов                                                                                                                                                                                                                                       |

<sup>9</sup> Составлено автором

## Окончание таблицы 19

| <i>ПВК</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналитические способности;</li> <li>– Техническая компетентность;</li> <li>– Умение решать проблемные ситуации в короткие сроки;</li> <li>– Навыки работы с документацией;</li> <li>– Умение эффективно использовать свое рабочее время</li> </ul> |

Ниже приведена таблица 20, сравнивающая показатели, которые использует служба управления персоналом при рекрутинге на должность энергоинспекторов с показателями, которые выявлены как важные в результате нашего исследования.

Таблица 20 – Сравнительная таблица критериев отбора<sup>10</sup>

| №  | Критерии отдела персонала                                | Авторские критерии                      |
|----|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. | Общий стаж работы                                        | ПВК                                     |
| 2. | Образование, уровень квалификации и дополнительное образ | Критерии оценки результативности        |
| 3. | Обязанности по должностной инструкции                    | <i>Основные</i> должностные обязанности |
| 4. | Специальные знания                                       |                                         |
| 5. | Владение ПК, ПО (программы)                              |                                         |

Как мы видим, что отличие в выработанных критериях отбора явное. На наш взгляд, чтобы увеличить эффективность отбора персонала необходимо объединить выделенные критерии, это позволит учесть более полный и точный перечень требований к профессиональной деятельности и личностным качествам.

<sup>10</sup> Составлено автором

## 2.4 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ИНСПЕКТОРОВ ЭНЕРГОИНСПЕКЦИИ В АО «ЕЭСК»

За время прохождения практики было проведено эмпирическое исследование процессов адаптации инспекторов энергоинспекции АО «ЕЭСК» с помощью интервью (Приложение А) и анкетирования (Приложение Б), а также проводилась фотография рабочего дня инспекторов энергоинспекции.

По мнению руководителя отдела подбора и развития персонала, адаптация инспектора энергоинспекции состоит из двух типов:

*Адаптация к предприятию:*

- при трудоустройстве ознакомление с локальными документами (коллективный договор, структура компании, должностные инструкции и др.) (отдел персонала);

- обязательный инструктаж (об охране труда, гражданской обороне);

- экскурсия по предприятию (непосредственный руководитель);

*Адаптацию на рабочем месте:*

- индивидуальный план для должности (это конкретная бумага, которая составляется и где прописано что ты должен изучить, что ты должен сделать, в какой срок и результат);

- инструктаж на рабочем месте;

- прикрепление наставника;

- оценка (аттестация в виде экзамена);

- обратная связь от руководителя по итогу прохождения адаптации (плана).

Адаптация происходит в период испытательного срока инспекторов энергоинспекции.

Локального акта фиксирующего процедуры и мероприятия по адаптации нет.

В реальности же работники отмечают следующие мероприятия, которые проводятся в АО «ЕЭСК» для адаптации инспекторов энергоинспекции:

- Знакомство с теоретической частью основной деятельностью сотрудника, функциональными обязанностями и требованиями к работе.

- Наставничество.

- Обучение персонала на рабочем месте.

Они считают, что необходимо включить следующие мероприятия в адаптационную программу инспекторов энергоинспекции, чтобы сделать вхождение в должность максимально эффективным: посещение тренингов и семинаров, а также развить и доработать существующие мероприятия такие, как знакомство с теоретической частью основной деятельностью сотрудника, функциональными обязанностями и требованиями к работе, наставничество, обучение персонала на рабочем месте.

Стоит осветить и то, как обучают инспекторов энергоинспекции в процессе испытательного срока, то есть адаптации.

Обучение – вспомогательный процесс.

Обучение для всего персонала разделяется на обязательное и дополнительное.

Обязательное обучение – это обучение, которое регулируется нормативными и локальными актами: написано кого обучать, чему обучать и с какой периодичностью обучения. Например, есть обязательное обучение руководителей предприятия, подразделений, обучение по охране труда, обучение связанное с назначением на новую должность.

Дополнительное обучение, например, повышение квалификации. Может быть краткосрочным до 16 часов, может быть однодневные семинары, могут быть длительные в 2 недели. В АО «ЕЭСК» проводится раз в 5 лет.

Обязательное и дополнительное обучение проходит в учебных организациях и на рабочем месте.

Отдельной программы обучения инспекторов энергоинспекции нет. Для них проводится обучение на новом рабочем месте. Затем после прохождения испытательного срока группу инспекторов направляют на обязательное обучение во внешний центр.

Стоит также отметить и то, что в период испытательного срока оклад не выплачивается в полном размере. А если брать в расчет то, что сотрудники не довольны в обычное время размером своей заработной платы (Приложение В), то это служит большим демотиватором при прохождении адаптации и вхождение в должность.

*Таким образом, на основе анкетирования и интервью можно выделить следующие основные недостатки и проблемы процесса адаптации инспекторов энергоинспекции в АО «ЕЭСК» (таблица 21).*

Таблица 21 – Основные недостатки и проблемы процесса адаптации инспекторов энергоинспекции<sup>11</sup>

| №  | Основные недостатки и проблемы процесса адаптации инспекторов                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Высокая текучесть инспекторов энергоинспекции                                                                                                                                                                                   |
| 2. | Несоответствие вновь нанятых инспекторов энергоинспекции занимаемой должности                                                                                                                                                   |
| 3. | Не выстроенная система стимулирования инспекторов энергоинспекции                                                                                                                                                               |
| 4. | нет локального акта фиксирующего процедуры и мероприятия по адаптации, обучению (ситуативное управление кадровыми процессами отличается субъективным выборочным характером мероприятий и как следствие – ограниченностью круга) |
| 5  | Конфликты между руководителем и подчинёнными                                                                                                                                                                                    |
| 6  | Высокие управленческие и коммерческие затраты и расходы, связанные с текучестью кадров                                                                                                                                          |
| 7  | Трудоемкость и затратность кадровых процессов                                                                                                                                                                                   |

*Как следствие, не реализуется основная цель кадровой политики - удержание.*

<sup>11</sup> Составлено автором

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «ЕЭСК»**

#### **3.1 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В АО «ЕЭСК»**

После изучения основных направлений кадровой политики и механизмов их осуществления в мы выявили ряд проблем и недостатков, которые могут быть устранены.

*На наш взгляд, имеют место следующие возможные решения:*

- Повышение эффективности отбора кандидатов на должность.
- Разработка и внедрение новой программы подбора персонала и адаптации персонала (на основе портрета инспектора энергоинспекции).
- Документальное оформление процесса адаптации персонала (сбалансирование ролей в процессе адаптации, описание и утверждение адаптационных мероприятий).
- Пересмотр системы материального стимулирования.
- Внешний аудит кадровых процессов (привлечение внешнего эксперта).
- Обучение руководящего состава бесконфликтным методам управления.
- Разработка мероприятий по нематериальному стимулированию.

*Первое решение* – повышение эффективности отбора кандидатов на должность за счет использования более полного и точного перечня требований к профессиональной деятельности и личностным качествам.

*Второе решение* – это разработка и внедрение новой программы адаптации персонала.

Программа позволит сократить период вработываемости, вследствие этого снижаются потери времени на начальном этапе работы. Так как сразу становится понятно, кто конкретно, в какой степени и с какими задачами помимо самого нового сотрудника участвует в этом процессе, что ускоряет весь процесс.

И наконец, программа, содержащая параметры оценки эффективности работы сотрудника, позволяет изначально правильно ставить задачи новичку и

готовить его к работе после испытательного срока, сразу адаптируя работника к системе оценки работы персонала, принятой на предприятии.

Программа позволяет сделать оценку, регулярной и объективной. Ведь он определяет эталонные требования к персоналу и формирует систему допусков к этому эталону.

В результате мы должны получить: видимый потенциал роста сотрудников, видимый потенциал роста персонала компании, количество и качество (в рублях и часах) необходимого развития: для каждого сотрудника и в общем для всего персонала компании (т.е. при создании системы эффективного обучения и развития персонала.) Как следствие можно увидеть экономию затрачиваемых на обучение средств. Точечное обучение под конкретные задачи потребует меньших затрат, чем глобальное обучение всему.

*Третье решение* – документальное оформление процесса адаптации персонала (сбалансирование ролей в процессе адаптации, описание и утверждение адаптационных мероприятий).

По сути, связано с первым решением. То, что зафиксировано документально всегда можно исправить и скорректировать, выявить узкие места.

*Четвертое решение* – пересмотр системы материального стимулирования.

Необходимо разработать систему премирования по ключевым показателям эффективности (KPI). А именно:

- определить объективную ценность каждого сотрудника для компании;
- выявить ключевые KPI для каждой должности (в том числе инспекторам энергоинспекции);
- привязать систему премирования к KPI (но так чтобы процент премии реально стимулировал)
- проводить качественную оценку существующего персонала.

*Пятое решение* – внешний аудит кадровых процессов (внешний эксперт).

Нанятый аудитор позволит понять, эффективность существующей организации трудовой деятельности персонала.

*Шестое решение проблемы* – разработка мероприятий по нематериальному стимулированию

Возможны следующие мероприятия:

- Программы улучшения социально-психологического климата (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, использование медиатора);
- Проведение различных конкурсов на звание лучшего сотрудника, доска почета;
- Внедрение программы рационализаторского предложения (ящик для предложений, проведение open space и т.д.);
- Организация обучающих мероприятий (семинары, тренинги), адаптированные к потребностям учреждения (пересмотр программ обучения);
- Внедрение программ перспектива роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации);

*Седьмое решение* – повышение управленческой квалификации руководителей подразделений, в частности обучение руководящего состава бесконфликтным методам управления. А также совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, внедрение проектных работ.

Однако данные решения могут ликвидировать не все выявленные проблемы (таблица 22). Каждое из решений дает возможность минимизировать ту или иную проблему. В таблице «+» означает решение той или иной проблемы.

Таблица 22 – Возможные решения проблем<sup>12</sup>

| Проблема                                                                        | Решения                                                |                                                                                |                                                        |                                                |                                  |                                                                 |                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                                 | Повышение эффективности отбора кандидатов на должность | Разработка и внедрение новой программы подбора персонала и адаптации персонала | Документальное оформление процесса адаптации персонала | Пересмотр системы материального стимулирования | Внешний аудит кадровых процессов | Обучение руководящего состава бесконфликтным методам управления | Разработка мероприятий по нематериальному стимулированию |
| Несоответствие вновь нанятых инспекторов энергоиспекции занимаемой должности    | +                                                      | +                                                                              |                                                        |                                                |                                  |                                                                 |                                                          |
| Не выстроенная система стимулирования инспекторов энергоиспекции                |                                                        |                                                                                |                                                        | +                                              | +                                |                                                                 | +                                                        |
| Высокая текучесть персонала                                                     | +                                                      | +                                                                              | +                                                      | +                                              |                                  | +                                                               | +                                                        |
| Высокие затраты, связанные с текучестью кадров                                  | +                                                      | +                                                                              | +                                                      | +                                              |                                  | +                                                               | +                                                        |
| Трудоемкость кадровых процессов                                                 | +                                                      | +                                                                              | +                                                      |                                                | +                                |                                                                 |                                                          |
| Затратность кадровых процессов                                                  | +                                                      | +                                                                              |                                                        |                                                | +                                |                                                                 |                                                          |
| Конфликты между руководителем и подчиненными;                                   |                                                        | +                                                                              |                                                        |                                                |                                  | +                                                               |                                                          |
| Нет локального акта фиксирующего процедуры и мероприятия по адаптации, обучению |                                                        | +                                                                              | +                                                      |                                                |                                  |                                                                 |                                                          |

В общем, разработка и внедрение новой программы подбора персонала и адаптации персонала минимизирует большую часть выявленных проблем.

В данной работе будет дан проект разработки программы подбора персонала и адаптации инспекторов энергоиспекции.

<sup>12</sup> Составлено автором

### 3.2 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ «ИНСПЕКТОР ЭНЕРГОИНСПЕКЦИИ»

В таблице 23 представлен паспорт программы по адаптации персонала.

Таблица 23 – Паспорт программы по адаптации персонала<sup>13</sup>

| Наименование программы                                   | Программа адаптации персонала                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основание для разработки                                 | Кадровая политика в АО «ЕЭСК»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Лицо, ответственное за разработку и реализацию программы | Болдырева Марья                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Цель программы:                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. уменьшение издержек «на входе» - сокращение текучести персонала – если работник чувствует себя неумелым, то, как правило, реагирует на это уходом с работы;</li> <li>2. экономия времени руководителя и сотрудников – неправильно, или недостаточно полно, сориентированный сотрудник требует дополнительной помощи и совершает больше ошибок;</li> <li>3. повышение лояльности сотрудника – реализм в ожиданиях приводит к удовлетворенности работой, именно адаптация помогает сотруднику определить истинные возможности предприятия, понять, насколько он принимает стандарты и правила, принятие в компании, соединить цели предприятия и свои собственные, развивать позитивное отношение к работе;</li> <li>4. активизация творческого потенциала уже работающих сотрудников, усиление их включенности в корпоративную культуру организации;</li> <li>5. диагностика – для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых сотрудников, – это возможность оценить степень развития коллектива, уровень его сплоченности и внутренней интеграции.</li> </ol> |
| Задачи:                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование лояльного отношения нового сотрудника к предприятию.</li> <li>2. Ускорение процесса установления максимально продуктивных взаимоотношений с коллективом.</li> <li>3. Ускорение процесса входа нового сотрудника в должность и выведения его на необходимый уровень производительности.</li> <li>4. Снижение уровня дискомфорта от первых дней работы.</li> <li>5. Снижение риска возникновения непреднамеренных ошибок в связи с вхождением в должность.</li> <li>6. Сокращение текучести кадров.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

<sup>13</sup> Составлено автором

## Окончание таблицы 23

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Срок реализации:                   | <p>1. Программа адаптации персонала подлежит обязательной реализации сразу же после оформления нового сотрудника на работу. Днем начала реализации программ является тот день, когда новый работник фактически впервые приступает к своим должностным обязанностям.</p> <p>2. Программа реализуется в течении 90 дней для каждого сотрудника индивидуально. При необходимости срок реализации программы может быть сокращен либо продлен на неопределенный период.</p> |
| Целевые индикаторы:                | <p>1. Высокий уровень удовлетворенности нового работника трудовой деятельностью, его полное вливание в уже сложившийся коллектив.</p> <p>2. Достаточный уровень участия нового работника в долгосрочных и краткосрочных проектах.</p> <p>3. Четкое и ясное понимание новым работником корпоративных ценностей предприятия, принципов его функционирования, основных бизнес-процессов.</p>                                                                              |
| Источники и объемы финансирования: | Не требуются                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Ниже в таблице 24 приведены этапы адаптации персонала в АО «ЕЭСК», а также предложена авторская программа адаптации.

Таблица 24 – Этапы программы адаптации<sup>14</sup>

| №  | Программа АО «ЕЭСК»                                                                                    | Авторская программа                                                                                                                   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Этап подачи заявки на подбор персонала                                                                 | Этап подачи заявки на подбор персонала                                                                                                |
| 2. | поиска нового сотрудника (ситуативно)                                                                  | поиска нового сотрудника (на основе портрета)                                                                                         |
| 3. | Подготовительный этап                                                                                  | Подготовительный этап (подготовка рабочего места)                                                                                     |
| 4. | Этап трудоустройства                                                                                   | Ориентационный этап (трудоустройство + первичная ориентация в компании)                                                               |
| 5. | Введение в должность                                                                                   | Введение в должность                                                                                                                  |
| 6. | Реализация адаптационной программы:<br>- ведение ИПР                                                   | Реализация адаптационной программы:<br>- ведение ИПР;<br><br>- промежуточное собеседование                                            |
| 7. | Подведение итогов программы адаптации:<br>- формирование заключения о прохождении испытательного срок. | Подведение итогов программы адаптации:<br>- формирование заключения о прохождении испытательного срок;<br><br>- заключительная беседа |

<sup>14</sup> Составлено автором

В таблице 25 приведены инструменты подбора и адаптации персонала в АО «ЕЭСК», а также предложена авторская подборка инструментов.

Таблица 25 – Инструменты подбора и адаптации персонала<sup>15</sup>

| №   | Было в АО «ЕЭСК»                                                                                                           | №   | Предложение автора                                                                                         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Заявка на подбор персонала                                                                                                 | 1.  | Программа адаптации персонала (наличие локального документа в организации).                                |
| 2.  | Знакомство с теоретической частью основной деятельностью сотрудника, функциональными обязанностями и требованиями к работе | 2.  | Заявка на подбор персонала                                                                                 |
| 3.  | Наставничество                                                                                                             | 3.  | Портрет должности                                                                                          |
| 4.  | Бланк аттестации                                                                                                           | 4.  | Welcomebook/ Справочник сотрудника / Приветственная презентация/ Просмотр корпоративного фильма            |
| 5.  | Тестовое задание (проверка знаний)                                                                                         | 5.  | Обзорная экскурсия по организации, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой |
| 6.  | Ознакомительная беседа                                                                                                     | 6.  | Индивидуальный план адаптации специалиста                                                                  |
| 7.  | Обучение персонала на рабочем месте (инструктаж)                                                                           | 7.  | Карта взаимодействия                                                                                       |
| 8.  |                                                                                                                            | 8.  | Бланк обратной связи от нового сотрудника о первой рабочей неделе.                                         |
| 9.  |                                                                                                                            | 9.  | Форма обратной связи для оценки работы сотрудника                                                          |
| 10. |                                                                                                                            | 10. | Положение об адаптации                                                                                     |
| 11. |                                                                                                                            | 11. | Памятка сотруднику с полезными советами                                                                    |
| 12. |                                                                                                                            | 12. | Встречи с руководителем (обратная связь от руководства в процессе адаптации)                               |
| 13. |                                                                                                                            | 13. | Анкета «Общая оценка сотрудника»                                                                           |
| 14. |                                                                                                                            | 14. | Бланк «Заключение и определение потребности в обучении»                                                    |

Распределение ответственности за реализацию этапов системы адаптации (таблица 26).

Таблица 26 – Распределение ответственности за реализацию этапов системы адаптации

| № | Этап системы адаптации            | Ответственное лицо                      |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| 1 | Подача заявки на подбор персонала | Руководитель структурного подразделения |
| 2 | Поиска нового сотрудника          | Департамент персонала                   |
| 3 | Подготовительный этап             | Сотрудник ОПиРП                         |

<sup>15</sup> Составлено автором

Окончание таблицы 26

| № | Этап системы адаптации                                                                                                            | Ответственное лицо                                                                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Ориентационный этап                                                                                                               | Департамент персонала; Руководитель структурного подразделения / назначенный сотрудник |
| 5 | Введение в должность                                                                                                              | Руководитель структурного подразделения / назначенный сотрудник                        |
| 6 | Реализация адаптационной программы:<br>- ведение ИПР;<br>- промежуточное собеседование                                            | Руководитель структурного подразделения<br>Сотрудник ОПиРП                             |
| 7 | Подведение итогов программы адаптации:<br>- формирование заключения о прохождении испытательного срок;<br>- заключительная беседа | Руководитель структурного подразделения<br>Сотрудник ОПиРП                             |

Далее приведем комплексную программу адаптации.

*Этап 1 – подача заявки на подбор персонала.*

Процедура адаптации начинается уже с подачи заявки на подбор персонала, на этом этапе руководитель определяет, для решения каких именно задач необходим сотрудник, это поможет специалисту Отдела подбора и развития персонала (ОПиРП) подобрать сотрудника, наиболее соответствующего ожиданиям руководителя и предлагаемым задачам.

После подачи заявки на подбор персонала, руководитель получает в ИС «ELMA» задачу по подготовке и передаче в ОПиРП проекта индивидуального плана работы (ИПР) сотрудника на данную должность. На этом этапе необходимо прописать только предполагаемые задачи и ожидаемый результат, без указания срока выполнения.

Проект индивидуального плана инспектора энергоинспекции (приложение Г) был разработан на практике совместно со специалистом службы персонала.

После приема сотрудника, руководителю в ИС «ELMA» ставится задача о подготовке ИПР с конкретными сроками выполнения задач.

Срок передачи проекта ИПР в ОПиРП – 3 рабочих дня.

## Этап 2 – Поиск нового сотрудника

После подачи заявки на подбор персонала начинается поиск нового сотрудника на основе портрета должности инспектора специалиста, в нашем случае инспектора энергоинспекции. Портрет должности инспектора энергоинспекции представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Портрет должности инспектора энергоинспекции<sup>16</sup>

| Функционал                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должностные обязанности                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- выявление, активирование и пресечение фактов безучетного и бездоговорного потребления электроэнергии на энергообъектах АО «ЕЭСК», участие в рейдах по выявлению данных фактов;</li><li>- проверка электроустановок потребителей на выполнение условий договора в части учета электроэнергии</li><li>- контроль замены приборов учета в электрических сетях;</li><li>-приемка схем учета у потребителей, в смежных сетевых организациях и на объектах предприятия</li><li>-контроль за процессом энергопотребления, выявление потерь электрической энергии (снятие показаний приборов учета электроэнергии физических и юридических лиц.)</li><li>-допуск измерительного комплекса в эксплуатацию</li></ul> |
| Формальные требования                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Общий стаж работы                                        | От 1 года                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Наличие автомобиля                                       | Не имеет значения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Квалификационная карта                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Образование, уровень квалификации и дополнительное образ | <ul style="list-style-type: none"><li>- электротехническое образование;</li><li>- приветствуется наличие группы по электробезопасности не ниже 3</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Специальные знания                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- навык чтения электрических схем;</li><li>- ответственность, коммуникабельность, активность.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Окончание таблицы 27

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Владение ПК, ПО (программы)             | уверенный пользователь ПК (MS Office, AutoCAD).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Критерии оценки результативности</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Показатель                              | не менее 5 заявок в день на подключение либо не менее 6 точек измерения, пройденных сотрудником по небалансовым потребителям.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>ПВК</i>                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Показатель                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дисциплинированность</li> <li>– Ответственность</li> <li>– Старательность, исполнительность</li> <li>– Внимательность</li> <li>– Способность обнаруживать любые отклонения параметров технологических процессов</li> <li>– Аналитические способности</li> <li>– Техническая компетентность</li> <li>– Умение решать проблемные ситуации в короткие сроки</li> <li>– Навыки работы с документацией</li> <li>– Умение эффективно использовать свое рабочее время</li> </ul> |

*Данный портрет повысит обоснованность кадровых решений о найме персонала. Как следствие увеличиться удельный вес сотрудников с необходимыми компетенциями и формальными требованиями. При найме такой персонал намного быстрее способен адаптироваться в организации.*

*Этап 3 – Подготовительный этап*

В период поиска нового сотрудника, руководителю необходимо выполнить ряд обязательных мероприятий:

- *подготовить рабочее место:* убедитесь, что рабочее место оборудовано всем необходимым, в том числе программными комплексами, требуемыми для выполнения должностных обязанностей;

- *определить одного специалиста в подразделении, который будет заниматься адаптацией нового сотрудника:* на эту роль, обычно приглашается ра-

ботник с опытом работы более 3-х лет. Это назначение должно быть добровольным, не следует принудительно привлекать сотрудника на данную роль. Выбранный сотрудник будет помогать новому сотруднику полезными рекомендациями по специальности и работе, в решении бытовых вопросов;

- *подготовить вводный инструктаж на рабочем месте*: он может содержать в себе информацию о том, к кому, по какому вопросу обращаться, какова специфика деятельности подразделения, схема взаимодействия с другими структурными подразделениями и др. Учитывая специфику деятельности компании АО «ЕЭСК», в ходе работы используется множество аббревиатур, часть из них может оказаться незнакома вновь пришедшему сотруднику. Для того, чтобы сотрудники говорили на одном языке, необходимо составить таблицу аббревиатур. Хранить ее можно на сервере, либо выдавать вновь пришедшему сотруднику в печатном виде. В таблице можно оставить свободные поля, чтобы сам сотрудник мог фиксировать свои комментарии либо указывать новые аббревиатуры, не зафиксированные в общем списке, но необходимые ему для работы.

#### *Этап 4 – Ориентационный этап*

Он предполагает:

- оформление трудоустройства в компании;
- ознакомление с основными распорядительными документами;
- ознакомительную беседу со специалистами ОПиРП, включающую информирование о структуре Компании, основных направлениях ее деятельности, нормах корпоративной этики, правилах внутреннего трудового распорядка, дополнительные льготы, взаимодействие с профсоюзом и т.д.

- предоставление к прочтению Welcomebook
- просмотр корпоративного фильма (либо приветственной презентации)
- экскурсия по компании.

#### *Этап 5 – Введение в должность*

Данный этап охватывает первую неделю работы в Компании и включает в себя:

- знакомство с рабочим местом;
- знакомство с коллективом – необходимо рассказать новому сотруднику о задачах каждого из них, обсудить методы работы, обменяться опытом;
- знакомство со структурной и функциональной схемой подразделения (цели и приоритеты, организация и структура, направления деятельности, взаимосвязь с другими подразделениями, взаимосвязь внутри подразделения); необходимо предоставить карту взаимодействия сотруднику (таблица 28).

Таблица 28 – Проект «Карта взаимодействия»<sup>17</sup>

| № п | Ф.И.О.                        | Должность             | Подразделение         | Функциональные обязанности                                                                              | № кабинета, телефон, e-mail                      |
|-----|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1   | Смирнова Екатерина Викторовна | Директор по персоналу | Департамент персонала | Полное руководство отделом                                                                              | Каб. 112<br>Тел. 8-905-000-000-001<br>A2@list.ru |
| 3   | Игнатъева Ирина Анатольевна   | Менеджер по персоналу | Департамент персонала | 1. Оформление документов при приеме на работу.<br>2. Курирование работы новичка в первые дни.<br>3. ... | Каб. 112<br>Тел. 8-905-000-000-002<br>A3@list.ru |
| ... | ...                           | ...                   | ...                   | ...                                                                                                     | ..                                               |

- информирование о сленге предприятия;
- знакомство с организационной структурой компании;
- знакомство с должностной инструкцией и положением о структурном подразделении (описание текущей работы, дополнительные ожидания, требуемая отчетность и сроки ее предоставления и т.д.);
- знакомство с процедурами, правилами, предписаниями, в том числе ОТ и ТБ (правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них, поведение в случае аварий, правила техники безопасности; меры предосторожности, предупреждение о возможных опасностях на производстве, правила про-

<sup>17</sup> Составлено автором

тивопожарной безопасности, места оказания первой медицинской помощи; правила поведения на рабочем месте, вынос вещей из подразделения, контроль за нарушениями, перерывы (перекусы, обед), телефонные переговоры личного характера в рабочее время, использование оборудования, длительность рабочего дня и расписание);

- разъяснения социально-бытовых вопросов (организация питания, наличие служебных входов и т.д.);

- корректировка индивидуального плана работы сотрудника. На данном этапе необходимо пересмотреть перечень задач, отраженных в ИПР, с учетом текущих производственных задач, соотнести их с уровнем подготовленности нового сотрудника, для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач, он неизбежно попадает, в какой-то степени, в незнакомую ему ситуацию. Откорректируйте проект ИПР с учетом индивидуальных особенностей сотрудника и конкретных сроков выполнения задач;

- ознакомление сотрудника с ИПР является обязательным. Возможно, сотруднику потребуются пояснения: какого результата от него ожидают, каковы критерии оценки этих результатов, к кому он может обращаться с возникающими вопросами, как будет проходить отчетность ожидаемых результатов и т.д..

В первую неделю новый сотрудник получит большое количество информации, которую не просто запомнить, поэтому удобнее оформить результаты проведенной работы в отчет сотрудника о первой рабочей неделе (таблица 29).

Таблица 29 – Пример «Бланк отчета сотрудника о первой рабочей неделе»<sup>18</sup>

| Задача                                                                                                                                                                    | Полезные ресурсы<br>(какие материалы<br>вам переданы, какая<br>полезная информа-<br>ция получена) | Вопросы, на кото-<br>рые не получил(а)<br>ответ | Выполнение |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|
| Изучение ДИ и ПСП                                                                                                                                                         |                                                                                                   |                                                 |            |
| Получение основ-<br>ных материалы<br>(пропуск, документы<br>и т.д) у вашего руко-<br>водителя либо спе-<br>циалиста по админи-<br>стративно-<br>хозяйственной рабо-<br>те |                                                                                                   |                                                 |            |
| Встреча с руководи-<br>телем                                                                                                                                              |                                                                                                   |                                                 |            |
| Знакомство с кол-<br>лективом                                                                                                                                             |                                                                                                   |                                                 |            |
| Встреча с Вашим<br>наставником                                                                                                                                            |                                                                                                   |                                                 |            |
| ...                                                                                                                                                                       |                                                                                                   |                                                 |            |

*Этап 6 – Реализации адаптационной программы.*

Данный этап продолжается первые два с половиной месяца работы и предполагает:

- ведение индивидуального плана работы сотрудника. Все ключевые задачи, которые руководитель ставит перед новым сотрудником, должны фиксироваться в индивидуальном плане с обозначением ожидаемого результата и срока;

- прохождение промежуточного собеседования со специалистом ОПиРП спустя месяц после начала испытательного срока. Данная контрольная точка позволит сотруднику задать интересующие вопросы, обозначить проблемы и трудности, с которым он столкнулся, получить рекомендации по их преодолению; а специалисту ОПиРП определить, насколько новый сотрудник знаком с нормативной документацией, насколько включен в жизнь отдела и предприя-

<sup>18</sup> Составлено автором

тия; руководителю, в случае необходимости, - своевременно отреагировать на возможные недовольства со стороны нового сотрудника, или других сотрудников структурного подразделения.

- заполнение специалиста ОПиРП спустя месяц после начала испытательного срока анкеты оценивающей нового сотрудника, которая позволит наиболее эффективно продолжить адаптацию сотрудника в компании (таблица 31).

Оценка выставляется по четырехбалльной шкале:

- 5 – отлично;
- 4 – хорошо;
- 3 – удовлетворительно;
- 2 – неудовлетворительно.

Таблица 30 – Общая оценка сотрудника<sup>19</sup>

| Критерий                                                                       | Оценка |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Профессиональный потенциал                                                     |        |
| Дисциплинированность                                                           |        |
| Ответственность                                                                |        |
| Старательность, исполнительность                                               |        |
| Внимательность                                                                 |        |
| Способность обнаруживать любые отклонения параметров технологических процессов |        |
| Аналитические способности                                                      |        |
| Техническая компетентность                                                     |        |
| Умение решать проблемные ситуации в короткие сроки                             |        |
| Навыки работы с документацией                                                  |        |
| Умение эффективно использовать свое рабочее время                              |        |

*Этап 7 – Подведение итогов программы адаптации.*

Данный этап предполагает:

- подведение итогов по индивидуальному плану работы сотрудника;

---

<sup>19</sup> Составлено автором

- предоставление полностью оформленного индивидуального плана работы сотрудника специалисту ОПиРП за 10 рабочих дней до завершения испытательного срока;

- проведение аттестации знаний сотрудника;

- заключительную беседу с сотрудником ОПиРП. Заполнение анкеты сотрудником по окончании испытательного срока для получения обратной связи о процессе включения сотрудника в жизнь компании, производственный процесс, коллектив. Дату встречи руководителю структурного подразделения сообщает специалист ОПиРП путем отправки встречи в Outlook, в день трудоустройства нового сотрудника. Необходимо заранее согласовать со специалистом ОПиРП время встречи.

В заключении о прохождении адаптационной программы (рисунок 4) необходимо указать, насколько успешно сотрудник справлялся с поставленными задачами, всегда ли выполнял их в срок и добивался желаемого результата, были ли замечания к его работе, дать рекомендации для дальнейшего развития (какие качества необходимо развивать, какие знания приобрести и т.д.).

Заключение о прохождении адаптационной программы \_\_\_\_\_

Есть ли необходимость и целесообразность обучения работника по результатам испытательного срока?

-Да

-Нет

Рисунок 4 – Заключение и определение потребности в обучении

Определение целесообразности обучения сотрудника по результатам испытательного срока. В случае отсутствия данной необходимости, достаточно в ИПР отметить «нет».

В случае если потребность в обучении все таки имеется, необходимо заполнить и передать в ОПиРП заявку на внеплановое обучение в соответствии РПр 8.2 «Подбор персонала».

На адаптационную встречу со специалистом ОПиРП, которая назначается за 10 рабочих дней до окончания испытательного срока, сотрудник должен явиться с полностью заполненным индивидуальным планом.

### **3.3 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ «ИНСПЕКТОР ЭНЕРГОИНСПЕКЦИИ»**

*Экономический эффект:*

1. Снижение текучести кадров и затрат, связанных с ней (на найм, обучение).

Рассчитывается по формуле:

$$\text{Эс} = \sum_{i=1}^n P_{\text{т}} \left(1 - \frac{K_{\text{т}2}}{K_{\text{т}1}}\right), \quad (1)$$

где  $\sum_{i=1}^n P_{\text{т}}$  - среднегодовой ущерб от текучести кадров:

$K_{\text{т}2}$  - ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения профиля должности;

$K_{\text{т}1}$  - фактический процент текучести рабочей в связи с недостатками организации труда на предприятии, n-количество видов ущерба.

Процент снижения текучести инспекторов будет исчисляться из средних показателей, текучесть за прошлый год 20%.

Экономические результаты от реализации мероприятий по совершенствованию процесса подбора и адаптации персонала позволят в АО «ЕЭСК» снизить текучесть кадров на 51 % (с 71 % до 20%).

Для определения среднегодового ущерба от текучести кадров произведем расчет (приложение Д):

- ущерб от недополучения продукции от новичков ( $P1_{\text{т}}$ );
- затрат на обучение новичков ( $P2_{\text{т}}$ );
- дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению сотрудников ( $P3_{\text{т}}$ );
- расходы, связанные с поиском новых сотрудников ( $P4_{\text{т}}$ ).

Произведем расчет:

$$\begin{aligned}\sum_{i=1}^n P_{Т} &= P_{1Т} + P_{2Т} + P_{3Т} + P_{4Т} = \\ &= 43875,00 + 17533,73 + 5460,00 + 14371,80 = 81240,00\end{aligned}$$

Стоимостная оценка экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию кадровых процессов в соответствии с формулой:

На 1 % снижения текучести:

$$\Delta c = \sum_{i=1}^n P_{Т} \left(1 - \frac{K_{Т2}}{K_{Т1}}\right) = 81240,00 * (1 - 74\% / 73\%) = 28.934,79$$

На планируемый:

$$\Delta c = 0,00 \sum_{i=1}^n P_{Т} \left(1 - \frac{K_{Т2}}{K_{Т1}}\right) = 81240,00 * (1 - 74\% / 20\%) = 105612$$

*Расчет годового экономического эффекта:*

$$\Delta = \sum_{i=1}^n \Delta c - K, \quad (2)$$

где,  $\sum_{i=1}^n \Delta c$  – экономических результатов по данному проекту;

$K$  – затраты на мероприятия (по экспертным оценкам).

Затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии определяются по формуле:

$$K = K_y + Z_y, \quad (3)$$

где  $K$  – затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП;

$K_y$  – единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП;

$Z_y$  – годовые текущие затраты на эти мероприятия.

$Z_y$  – бучение наставников и руководителей работе с готовым профилем должности 2 дня;

$K_y$  – создание методической базы для проведения работы с профилем должности.

Таким образом:

$$K = K_y + Z_y = 15,846 + 8723.1 = 24569,1 \text{ руб.}$$

*Расчет эффективности:*

$$ROI (\%) = (\sum_{i=1}^n \Delta c - K) / K * 100 = \frac{(105612 - 24569,1)}{24569} * 100 = 3,30$$

Исходя из расчетов, можно сделать вывод, что происходит снижение затрат, снижается текучесть кадров, программа экономически оправдана.

*Социальный эффект:*

1. Повышение лояльности сотрудника – реализм в ожиданиях приводит к удовлетворенности работой, именно адаптация помогает сотруднику определить истинные возможности предприятия, понять, насколько он принимает стандарты и правила, принятие в компании, соединить цели предприятия и свои собственные, развивать позитивное отношение к работе;

2. Увеличение удельного веса сотрудников с необходимыми компетенциями и формальными требованиями. Тем самым обеспечивается соответствие содержания труда квалификации, компетенциям и индивидуальным способностям работников, а также полной реализации трудового потенциала работников организации.

3. Активизация творческого потенциала уже работающих сотрудников, усиление их включенности в корпоративную культуру организации;

4. Диагностика – для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых сотрудников, – это возможность оценить степень развития коллектива, уровень его сплоченности и внутренней интеграции.

5. Повышение обоснованности оценки персонала. Благодаря программе мероприятий и их описанию критериям оценки, компания получает возможность оценивать потенциал конкретного человека и его фактические результаты.

6. Увеличение доли сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе. Человек, работающий на подходящей ему должности, как правило более удовлетворен своей работой, и, следовательно, с большей вероятностью останется в вашей компании.

7. Также улучшению социально-психологического климата будет способствовать ликвидирование функциональных конфликтов. Система адаптации становится ясной и прозрачной для всех участников. Программа адаптации позволит «закрыть» вопрос того, кто и за что отвечает. Что, в свою очередь, позволяет погасить значительную часть конфликтов в компании еще в зародыше.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускного проекта была проделана следующую работа:

- изучение теоретических и методических вопросов адаптации персонала в высокотехнологичных организациях;
- проанализирована организация процессов адаптации в АО «ЕЭСК»;
- выявление направлений совершенствования системы адаптации персонала в АО «ЕЭСК»;
- разработан проект по программы адаптации для инспектора энергоинспекции в АО «ЕЭСК».

С этой целью были, использовали такие методы, как анализ документов и статистических данных, проведение интервью и анкетирования, была осуществлена фотография рабочего дня.

Проанализировав основные направления кадровой политики и механизмы ее осуществления в АО «ЕЭСК», мы выявили следующие проблемы:

- высокая текучесть инспекторов энергоинспекции;
- несоответствие вновь нанятых инспекторов энергоинспекции занимаемой должности;
- не выстроенная система стимулирования инспекторов энергоинспекции;
- нет локального акта фиксирующего процедуры и мероприятия по адаптации, обучению (ситуативное управление кадровыми процессами отличается субъективным выборочным характером мероприятий и как следствие – ограниченностью круга);
- конфликты между руководителем и подчинёнными;
- высокие управленческие и коммерческие затраты и расходы, связанные с текучестью кадров;
- трудоемкость и затратность кадровых процессов.

На наш взгляд, имеют место следующие возможные решения:

- повышение эффективности отбора кандидатов на должность;

- разработка и внедрение новой программы подбора персонала и адаптации персонала (на основе портрета инспектора энергоинспекции);
- документальное оформление процесса адаптации персонала (сбалансирование ролей в процессе адаптации, описание и утверждение адаптационных мероприятий);
- пересмотр системы материального стимулирования;
- внешний аудит кадровых процессов (привлечение внешнего эксперта);
- обучение руководящего состава бесконфликтным методам управления;
- разработка мероприятий по нематериальному стимулированию.

Таким образом, в настоящей работе основное внимание было уделено созданию программы адаптации, которая позволит минимизировать существующие проблемы.

Мы видим дальнейшую перспективу применения разработанных нами мер по адаптации для должности «Инспектор энергоинспекции».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Устав акционерного общества. Екатеринбург, 2016 г. – 32 с.
2. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Бухгалтерская (финансовая) отчетность. Екатеринбург, 2015 – 2017 гг.
3. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Годовой отчет по результатам работы. Екатеринбург, 2015 – 2017 гг.
4. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Должностная инструкция инспектора энергоинспекции отдела учета и баланса сети ЮГО-Западного РЭС, отдела учета и баланса сети Северного и Восточного РЭС службы учета и баланса сети управления реализации услуг и учета электроэнергии. Екатеринбург, 2017 г. – с. 11.
5. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Должностная инструкция специалиста 1 категории отдела подбора и развития персонала департамента управления персоналом. Екатеринбург, 2016 г. – 9 с.
6. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Должностная инструкция специалиста 2 категории отдела подбора и развития персонала департамента управления персоналом. Екатеринбург, 2015 г. – 11 с.
7. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Коллективный договор. Екатеринбург, 2017 г. – 27 с.
8. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Положение «Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников». Екатеринбург, 2017 г. – 15 с.
9. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Положение о единой системе оплаты труда сотрудников. Екатеринбург, 2018 г. – 14 с.
10. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Положение о департаменте управления персоналом. Екатеринбург, 2017 г. – 13 с.

11. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Регламент процедуры «Организация и проведение оценки компетенций персонала». Екатеринбург, 2015 г. – 6 с.
12. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Регламент процедуры «Подбор персонала». Екатеринбург, 2016 г. – 17 с.
13. АО «Екатеринбургская электросетевая компания»: Регламент процедуры «Обучение персонала». Екатеринбург, 2016 г. – 13 с.
14. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин Б. Л. – М: ЮНИТИ, 2008. – 560 с.
15. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст]. / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2014. – 381 с.
16. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник [Текст]. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 688 с.
17. Гелета И.В. Экономика и социология труда: учебное пособие [Текст]. / И.В. Гелета, А.В. – Краснодар: КубГУ. 2013. – 224 с.
18. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник [Текст]. / И.Б. Дураков. – М.:ИНФРА-М, 2009. – 546 с.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]. / А.П. Егоршин. 3-е изд. Нижний Новгород: НИМБ, 2013. – 713 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие [Текст]. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУ С, 2016. – 360 с
21. Кибанов А.Я., Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановская Л.В. – М: Проспект, 2012. – 64 с.
22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое

- пособие [Текст]. / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56с.
23. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика [Текст]. / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
24. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст]. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 513 с.
25. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-метод. материалы [Текст]. / Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 395 с.
26. Управление персоналом на производстве: учеб. пособ. для вузов [Текст]. / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М.: ИНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.
27. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров [Текст]. / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 526 с.
28. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие [Текст]. / С. А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2015. – 352 с.
29. Володина Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы [Текст]. / Н. Володина. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.
30. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст]. / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 160 с.
31. Реан А. А. Психология адаптации личности [Текст]. / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. –СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. –479 с.
32. Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу [Текст]. / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.
33. Шейл П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.

34. Адаптация персонала: ее формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов [Текст]. / А. В. Смирнова, Р.М. Кочеткова, Е.В. Коротина // Вестник УлГТУ. 2017. №4. С. 59 – 61.
35. Блинова М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами [Текст]. / М.Г. Блинова // Символ науки. 2015. № 7. С. 69 – 72.
36. Воеводченков С.В. Адаптация молодых специалистов на предприятиях топливно-энергетического комплекса [Текст]. / С.В. Воеводченков, Т. П. Заглада // Молодой учёный. 2017. № 15 (149). С. 351 – 357.
37. Балабанюк Ж. Первичная, вторичная и реадаптация персонала [Текст]. / Ж. Балабанюк // Управление персоналом. 2013. № 12 (243). С. 30 – 32.
38. Грицунова С.В. Анализ системы управления персоналом территориальных генерирующих компаний Ростовской области и оценка их эффективности [Текст]. / С.В. Грицунова, Ю.А. Седых // Инженерный вестник Дона. 2015. №1. С. 46 – 58.
39. Захарьина М. Нужен такой же, но с перламутровыми пуговицами. Учимся составлять заявки на подбор [Текст]. / М. Захарьина, О. Новохатская // Журнал Директор по персоналу. 2008. № 3. С. 45 – 51.
40. Ивлюшкина О. С., Оптимизация процесса адаптации персонала в организациях сферы услуг [Текст]. / О.С. Ивлюшкина, Т.С. Новицкая // Молодой ученый. 2016. №13. С. 431 – 435.
41. Кейта Секу. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст]. / Кейта Секу // Научный журнал КубГАУ. 2015. №105 (01). С. 36 – 44.
42. Кибанов, А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией [Текст]. / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2008. – № 2. – С. 4 – 18.
43. Ковалева Н.А. Совершенствование инструментов адаптации персонала в энергетической отрасли [Текст]. / Н.А. Ковалева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Том 3. С.789 – 791.

44. Котлова А. С. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст]. / А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6. С. 360 – 398.
45. Маринина О. Составляем и описываем требования к должности [Текст]. / О. Маринина // Журнал «Кадровое дело». 2011. № 8. С. 88 – 103.
46. Палеев Д. Л. Проблемы адаптации российской энергетики к условиям конкурентного рынка электроэнергии [Текст]. / Д. Л. Палеев, А.Ф. Орлова // Бизнес в законе. 2012. №6. С.195 – 197.
47. Патрахина Т. Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект [Текст]. / Т.Н. Патрахин, Ю.И. Ткаченк // Молодой ученый. 2015. №7. С. 464 – 466.
48. Смирнов В. В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии [Текст]. / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. 2009. № 1. С. 311 – 312.
49. Современные принципы процесса адаптации молодых работников на предприятиях топливно-энергетического комплекса [Текст] / В.В. Владимиров, М.А. Медведев, И.Ф. Талипов // Научно-технический журнал Георесурсы. 2010. №1 (33). С. 2 – 4.
50. Сувалова Т. В. Документальное обеспечение процесса адаптации персонала [Текст]. / Т.В. Сувалова // Вестник Университета. 2015. № 12. С. 333 – 336.
51. Хизбуллина Р. Р. Профессиональная социализация молодых специалистов на энергетических предприятиях: результаты социологического исследования [Текст]. / Р. Р. Хизбуллина // Вестник экономики, права и социологии. 2015. №4. С. 342 – 344.
52. Анализ ликвидности и финансовой устойчивости: для чего и зачем [Электронный ресурс]. / URL: <http://www.alt-invest.ru> (дата обращения: 20.04.2018).
53. Как внедрить систему адаптации в организации. Материал из КСС «Система Кадры» – первого онлайн-портала готовых решений для вашей

- службы персонала [Электронный ресурс]. / URL: <http://vip.1kadry.ru/#/document/130/50220/bssPhr1/?of=copy-0f3407ea78> (дата обращения: 25.03.2018).
54. Как оценить эффективность системы адаптации в организации». Материал из КСС «Система Кадры» – первого онлайн-портала готовых решений для вашей службы персонала [Электронный ресурс]. / URL: <http://vip.1kadry.ru/#/document/130/50230/dfas1pkn7g/?of=copy-ac81e2842e> (дата обращения: 11. 02.2018).
55. Михайлова О. Текучесть персонала: статистика Москвы и Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. / URL: <http://www.pro-personal.ru> (дата обращения: 29.03.2018).
56. МРСК Центра [Электронный ресурс]. / URL: <https://www.mrsk-1.ru/about/personnel/pool> (дата обращения: 20.04. 2018).
57. Оценка эффективности программы адаптации [Электронный ресурс]. / Все для кадровика. «Аktion-МЦФЭР». URL: <https://e.vsekadrovik.ru/article.aspx?aid=418908> (дата обращения: 02.04.2018).
58. Слепухина И.Д. Адаптация, мотивация и развитие трудового потенциала на машиностроительном предприятии [Электронный ресурс]. / И.Д. Слепухина // Экономика и юриспруденция. 2014. № 9 (9). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1558> (дата обращения: 18.02.2018)
59. Тоцкая И. В. Проблемы адаптации молодых специалистов [Электронный ресурс]. / URL: <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html> (дата обращения: 03.03.2018).
60. Управление адаптацией персонала [Электронный ресурс]. / Директор по персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/article/65864-qqq-16-m1-upravlenie-adaptatsiey-personala> (дата обращения: 28.03.2018).

61. Факторы адаптации персонала [Электронный ресурс]. / Директор по персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66112-qqq-16-m6-factory-adaptatsii-personala> (Дата обращения: 28.03.2018).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Формы интервью

Таблица А.1. – Форма интервью с руководителем отдела подбора и развития персонала

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Участники интервью   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1.1. Интервьюер      | Болдырева Мария                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1.2. Респондент      | Руководитель отдела подбора и развития персонала                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Цели интервью        | <ul style="list-style-type: none"><li>- определение роли и статуса службы управления персоналом в осуществлении кадровой политики персонала, в том числе в процессе адаптации;</li><li>- выявление основных направлений кадровой политики и механизмы их осуществления;</li><li>- изучение основных механизмов адаптации персонала;</li><li>- выявление основных причин увольнения инспекторов энергоинспекции по собственному желанию</li></ul>                             |
| Вопросы для интервью | <p>Каким образом проводится обучение инспекторов энергоинспекции?</p> <p>Какие мероприятия по стимулированию проводятся в АО «ЕЭСК»?</p> <p>Какие методы мотивации используете, чтобы повысить производительность труда инспекторов?</p> <p>Какие мероприятия по адаптации проводятся в АО «ЕЭСК»?</p> <p>Какие мероприятия направлены на адаптацию инспекторов энергоинспекции?</p> <p>Какие предпринимаете действия по снижению текучести инспекторов энергоинспекции.</p> |

Таблица А.2. – Форма интервью с руководителем инспекторов энергоинспекции

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Участники интервью   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1.3. Интервьюер      | Болдырева Марья                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1.4. Респондент      | Руководитель инспекции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Цель интервью        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение роли начальника проектной группы в осуществлении процессе адаптации инспекторов энергоинспекции;</li> <li>- изучение основных механизмов адаптации инспекторов энергоинспекции;</li> <li>- выявление основных причин увольнения инспекторов энергоинспекции по собственному желанию</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| Вопросы для интервью | <p>Какие функциональные обязанности и КРІ инспекторов энергоинспекции в АО «ЕЭСК.</p> <p>Какими профессионально важными качествами, должен обладать инспектор энергоинспекции?</p> <p>Какие мероприятия осуществляются по адаптации инспекторов?</p> <p>Какая Ваша роль в проведении адаптации инспектор энергоинспекции?</p> <p>Какие причины чаще подталкивали инспекторов энергоинспекции к увольнению из организации по собственному желанию?</p> <p>Как часто и каким образом проводится обучение инспекторов энергоинспекции?</p> |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета для инспекторов энергоинспекции

Уважаемые респонденты!

Просим Вас принять участие в анкетном опросе, касающегося процессов найма и адаптации в АО «ЕЭСК», а также причин увольнения инспекторов энергоинспекции.

Для этого Вам необходимо внимательно ознакомиться со всеми пунктами и обвести кружком наиболее приемлемые для Вас ответы или в поле «Другое» указать свой вариант ответа.

Свое ФИО указывать не обязательно.

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_

Спасибо за участие!

1. Выберите из предлагаемых наборов те элементы, которые вы считаете наиболее важными и значимыми в организации для должности инспектор энергоинспекции.
  1. Приемка схем учета у потребителей, в смежных сетевых организациях и на объектах предприятия;
  2. Контроль за процессом энергопотребления, выявление потерь электрической энергии;
  3. Контроль и аудит качества работы подрядных организаций;
  4. Проверка электроустановок потребителей на выполнение условий договора в части учета электроэнергии;
  5. Допуск измерительного комплекса в эксплуатацию;
  6. Монтаж/демонтаж измерительного комплекса;
  7. Оформление актов выполненных работ;
  8. Контроль введения ограничений;
  9. Консультация потребителей по вопросам устройства и эксплуатации электроустановок в части электроэнергии;
  10. Осуществление разработки схем отключения потребителя;

Другое (укажите) \_\_\_\_\_

2. Вам представлен перечень профессиональных важных качеств инспектора, которые необходимы специалисту на своём рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих должностных обязанностей. Выберите из предлагаемых наборов те качества, которые вы считаете наиболее важными и значимыми в работе инспектора энергоинспекции.

1. Аккуратность;
2. Дисциплинированность;
3. Организованность;
4. Ответственность;
5. Педантичность;
6. Старательность, исполнительность;
7. Хорошее зрение, слух, обоняние, осязание;
8. Внимательность;
9. Способность обнаруживать любые отклонения параметров технологических процессов;
10. Логичность мышления;
11. Аналитические способности;
12. Техническая компетентность;
13. Знание условных обозначений, символов, знаков, применяемых в деятельности;
14. Хорошая координация движений;
15. Умение быстро ориентироваться в окружающей обстановке;
16. Умение решать проблемные ситуации в короткие сроки;
17. Владение профессиональным графическим языком;
18. Навыки работы с документацией;
19. Навыки проектирования схем энергопотребления;
20. Умение эффективно использовать свое рабочее время.

Другое (укажите) \_\_\_\_\_

3. Выберите из предлагаемого набора те мероприятия, которые проводятся в АО «ЕЭСК» для адаптации инспекторов энергоинспекции.

1. Посещение тренингов и семинаров.
2. Знакомство с теоретической частью основной деятельностью сотрудника, функциональными обязанностями и требованиями к работе.
3. Наставничество.
4. Оценка прохождения сотрудником адаптации (аттестация, анкета и т.д).
5. Обзорная экскурсия по организации, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой.
6. Обратная связь от руководства в процессе адаптации.
7. Ознакомительная беседа.
8. Welcomebook/ Справочник сотрудника / Приветственная презентация/ Просмотр корпоративного фильма.
9. Индивидуальный план работы сотрудника.
10. Программа адаптации персонала (наличие локального документа в организации).
11. Обучение персонала на рабочем месте.

Другое (укажите) \_\_\_\_\_

4. Выберите из предлагаемого набора те мероприятия, которые Вы считаете необходимо включить в адаптационную программу инспекторов энергоинспекции, чтобы сделать вхождение в должность максимально эффективным.

1. Посещение тренингов и семинаров.
2. Знакомство с теоретической частью основной деятельностью сотрудника, функциональными обязанностями и требованиями к работе.
3. Наставничество.
4. Оценка прохождения сотрудником адаптации (аттестация, анкета и т.д).

5. Обзорная экскурсия по организации, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой.
6. Обратная связь от руководства в процессе адаптации.
7. Ознакомительная беседа.
8. Welcomebook / Справочник сотрудника / Приветственная презентация/ Просмотр корпоративного фильма.
9. Индивидуальный план работы сотрудника.
10. Программа адаптации персонала (наличие локального документа в организации).
11. Обучение персонала на рабочем месте.

Другое (укажите) \_\_\_\_\_

5. Выберите 3 основные причины, на Ваш взгляд, по которым увольняются инспектора энергоинспекции.
  1. Отсутствие налаженных процессов в организации/в отделе.
  2. Неудовлетворительный уровень обучения в организации.
  3. Взаимоотношения с руководителем/стиль руководства.
  4. Неблагоприятная атмосфера в коллективе/конфликт в коллективе.
  5. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда.
  6. Отсутствие возможности карьерного роста.
  7. Отсутствие возможности повышать свой уровень квалификации.
  8. Большая интенсивность труда / большие нагрузки / сверхурочные работы.
  9. Плохие условия труда / социально-бытовые условия.
  10. Неудобный график работы.
  11. Неудобное расположение офиса / удаленность офиса.
  12. Желание сменить сферу деятельности.
  13. Неудовлетворенность социальной политикой предприятия.
  14. Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя.
  15. Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе.

16. Недостаток профессиональной подготовленности.

Другое (укажите) \_\_\_\_\_

6. Отметьте 3 наиболее важных фактора, которые не устраивают Вас в Вашей работе.

1. Отсутствие налаженных процессов в организации/в отделе.
2. Неудовлетворительный уровень обучения в организации.
3. Взаимоотношения с руководителем/стиль руководства .
4. Стиль руководства начальника.
5. Неблагоприятная атмосфера в коллективе/конфликт в коллективе.
6. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда.
7. Отсутствие возможности карьерного роста.
8. Отсутствие возможности повышать свой уровень квалификации.
9. Большая интенсивность труда / большие нагрузки / сверхурочные работы.
10. Плохие условия труда / социально-бытовые условия.
11. Неудобный график работы.
12. Неудобное расположение офиса / удаленность офиса.
13. Желание сменить сферу деятельности.
14. Неудовлетворенность социальной политикой предприятия.
15. Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя.
16. Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе.
17. Недостаток профессиональной подготовленности.

Другое (укажите) \_\_\_\_\_

Спасибо за участие!

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Ответы на анкеты

Выборка 15 человек. Максимально возможное число ответов на фактор 15. Отсюда мы будем смотреть значимость фактора по формуле: число ответов на фактор / максимально возможное ответов (то есть 15).

До 50% - не значимый фактор, после 50 % - значимый.

Есть второй вариант, как определить значимость фактор: число ответов на один фактор / на число ответов данных в сумме на все факторы (на наш взгляд, первый метод более релевантен).

Таблица В.1. – Функционал инспектора энергоинспекции

| №  | Функционал инспектора энергоинспекции                                                                   | Число ответов | Вес  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|
| 1  | Приемка схем учета у потребителей, в смежных сетевых организациях и на объектах предприятия             | 12            | 80%  |
| 2  | Контроль за процессом энергопотребления, выявление потерь электрической энергии                         | 15            | 100% |
| 3  | Контроль и аудит качества работы подрядных организаций                                                  | 3             | 20%  |
| 4  | Проверка электроустановок потребителей на выполнение условий договора в части учета электроэнергии      | 13            | 87%  |
| 5  | Допуск измерительного комплекса в эксплуатацию                                                          | 12            | 80%  |
| 6  | Монтаж/демонтаж измерительного комплекса                                                                | 4             | 27%  |
| 7  | Оформление актов выполненных работ                                                                      | 1             | 7%   |
| 8  | Контроль введения ограничений                                                                           | 3             | 20%  |
| 9  | Консультация потребителей по вопросам устройства и эксплуатации электроустановок в части электроэнергии | 7             | 47%  |
| 10 | Осуществление разработки схем отключения потребителя                                                    | 0             | 0%   |

Таблица В.2. – Профессионально важные качества (ПВК)

| №   | ПВК                                                                            | Число<br>ответов | Вес |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|
| 1.  | Аккуратность                                                                   | 7                | 47% |
| 2.  | Дисциплинированность                                                           | 9                | 60% |
| 3.  | Организованность                                                               | 7                | 47% |
| 4.  | Ответственность                                                                | 9                | 60% |
| 5.  | Педантичность                                                                  | 4                | 27% |
| 6.  | Старательность, исполнительность                                               | 8                | 53% |
| 7.  | Хорошее зрение, слух, обоняние, осязание                                       | 2                | 13% |
| 8.  | Внимательность                                                                 | 13               | 87% |
| 9.  | Способность обнаруживать любые отклонения параметров технологических процессов | 8                | 53% |
| 10. | Логичность мышления                                                            | 6                | 40% |
| 11. | Аналитические способности                                                      | 8                | 53% |
| 12. | Техническая компетентность                                                     | 12               | 80% |
| 13. | Знание условных обозначений, символов, знаков, применяемых в деятельности      | 6                | 40% |
| 14. | Хорошая координация движений                                                   | 3                | 20% |
| 15. | Умение быстро ориентироваться в окружающей обстановке                          | 6                | 40% |
| 16. | Умение решать проблемные ситуации в короткие сроки                             | 8                | 53% |
| 17. | Владение профессиональным графическим языком                                   | 4                | 27% |
| 18. | Навыки работы с документацией                                                  | 8                | 53% |
| 19. | Навыки проектирования схем энергопотребления                                   | 4                | 27% |
| 20. | Умение эффективно использовать свое рабочее время                              | 10               | 67% |

Таблица В.3. – Мероприятия по адаптации, которые проводятся в АО «ЕЭСК»

| №  | Мероприятия по адаптации                                                                                                   | Число<br>ответов | Вес |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|
| 1  | Посещение тренингов и семинаров                                                                                            | 2                | 13% |
| 2  | Знакомство с теоретической частью основной деятельностью сотрудника, функциональными обязанностями и требованиями к работе | 11               | 73% |
| 3  | Наставничество                                                                                                             | 11               | 73% |
| 4  | Оценка прохождения сотрудником адаптации (аттестация, анкета и т.д).                                                       | 6                | 40% |
| 5  | Обзорная экскурсия по организации, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой                 | 2                | 13% |
| 6  | Обратная связь от руководства в процессе адаптации                                                                         | 7                | 47% |
| 7  | Ознакомительная беседа                                                                                                     | 6                | 40% |
| 8  | Welcomebook/ Справочник сотрудника / Приветственная презентация/ Просмотр корпоративного фильма                            | 3                | 20% |
| 9  | Индивидуальный план работы сотрудника                                                                                      | 5                | 33% |
| 10 | Программа адаптации персонала (наличие локального документа в организации).                                                | 4                | 27% |
| 11 | Обучение персонала на рабочем месте                                                                                        | 13               | 87% |

Таблица В.4. – Мероприятия по адаптации, которые хотели бы видеть инспектора энергоинспекции

| №  | Мероприятия по адаптации                                                                                                   | Число ответов | Вес |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|
| 1  | Посещение тренингов и семинаров                                                                                            | 6             | 40% |
| 2  | Знакомство с теоретической частью основной деятельностью сотрудника, функциональными обязанностями и требованиями к работе | 9             | 60% |
| 3  | Наставничество                                                                                                             | 10            | 67% |
| 4  | Оценка прохождения сотрудником адаптации (аттестация, анкета и т.д).                                                       | 2             | 13% |
| 5  | Обзорная экскурсия по организации, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой                 | 1             | 7%  |
| 6  | Обратная связь от руководства в процессе адаптации                                                                         | 4             | 27% |
| 7  | Ознакомительная беседа                                                                                                     | 0             | 0%  |
| 8  | Welcomebook/ Справочник сотрудника / Приветственная презентация/ Просмотр корпоративного фильма                            | 2             | 13% |
| 9  | Индивидуальный план работы сотрудника                                                                                      | 3             | 20% |
| 10 | Программа адаптации персонала (наличие локального документа в организации).                                                | 1             | 7%  |
| 11 | Обучение персонала на рабочем месте                                                                                        | 10            | 67% |

Таблица В.5. – Причины увольнения инспекторов энергоинспекции

| №   | Причины увольнения                                                                 | Число<br>ответов | Вес |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|
| 1.  | Отсутствие налаженных процессов в организации/в отделе                             | 2                | 13% |
| 2.  | Неудовлетворительный уровень обучения в организации                                | 2                | 13% |
| 3.  | Взаимоотношения с руководителем/стиль руководства                                  | 6                | 40% |
| 4.  | Неблагоприятная атмосфера в коллективе/конфликт в коллективе                       | 1                | 7%  |
| 5.  | Неконкурентоспособные ставки оплаты труда                                          | 11               | 73% |
| 6.  | Отсутствие возможности карьерного роста                                            | 1                | 7%  |
| 7.  | Отсутствие возможности повышать свой уровень квалификации                          | 0                | 0%  |
| 8.  | Большая интенсивность труда / большие нагрузки / сверхурочные работы               | 5                | 33% |
| 9.  | Плохие условия труда / социально-бытовые условия                                   | 2                | 13% |
| 10. | Неудобный график работы                                                            | 0                | 0%  |
| 11. | Неудобное расположение офиса / удаленность офиса                                   | 1                | 7%  |
| 12. | Желание сменить сферу деятельности                                                 | 3                | 20% |
| 13. | Неудовлетворенность социальной политикой предприятия                               | 2                | 13% |
| 14. | Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя | 6                | 40% |
| 15. | Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе                             | 0                | 0%  |
| 16. | Недостаток профессиональной подготовленности                                       | 2                | 13% |

Таблица В.6. – Факторы, которые не устраивают инспекторов энергоинспекции в работе

| №   | Причины увольнения                                                                 | Число ответов | Вес |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|
| 1.  | Отсутствие налаженных процессов в организации/в отделе                             | 1             | 7%  |
| 2.  | Неудовлетворительный уровень обучения в организации                                | 2             | 13% |
| 3.  | Взаимоотношения с руководителем/стиль руководства                                  | 10            | 67% |
| 4.  | Неблагоприятная атмосфера в коллективе/конфликт в коллективе                       | 0             | 0%  |
| 5.  | Неконкурентоспособные ставки оплаты труда                                          | 8             | 53% |
| 6.  | Отсутствие возможности карьерного роста                                            | 3             | 20% |
| 7.  | Отсутствие возможности повышать свой уровень квалификации                          | 0             | 0%  |
| 8.  | Большая интенсивность труда / большие нагрузки / сверхурочные работы               | 1             | 7%  |
| 9.  | Плохие условия труда / социально-бытовые условия                                   | 1             | 7%  |
| 10. | Неудобный график работы                                                            | 0             | 0%  |
| 11. | Неудобное расположение офиса / удаленность офиса                                   | 2             | 13% |
| 12. | Желание сменить сферу деятельности                                                 | 2             | 13% |
| 13. | Неудовлетворенность социальной политикой предприятия                               | 1             | 7%  |
| 14. | Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя | 5             | 33% |
| 15. | Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе                             | 0             | 0%  |
| 16. | Недостаток профессиональной подготовленности                                       | 0             | 7%  |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Проект индивидуального плана инспектора энергоинспекции

Таблица Г.1. – Индивидуальный план инспектора энергоинспекции

| № | Основные задачи на испытательный срок (не > 10)                                                                                              | Ожидаемый результат                                    | Планируемый срок выполнения задания                     | С заданием ознакомлен (подпись сотрудника) | Ответственный за контроль выполнения задания (ФИО) | Фактический срок выполнения задания | Отметка руководителя о выполнении задания |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1 | Ознакомление с ДИ инспектора энергоинспекции, с положениями об УРУиУЭ, СУиБС, ОУиБС                                                          | Сотрудник ознакомлен                                   | В день прибытия на рабочее место                        |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 2 | Самоподготовка (ознакомление с правилами охраны труда при эксплуатации электроустановок, инструкций по оказанию первой медицинской помощи)   | Готовность к сдаче экзамена на 2 группу по ЭБ          | 5 рабочих дней со дня трудоустройства                   |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 3 | Проверка знаний на 2 группу ЭБ                                                                                                               | Сдача экзамена на 2 группу по ЭБ                       | Не более чем через 5 рабочих дней после трудоустройства |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 4 | Стажировка                                                                                                                                   | Наработка навыков, подготовка к самостоятельной работе | Не менее двух месяцев после сдачи на 2 группу по ЭБ     |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 5 | Самоподготовка (изучение нормативно-технической документации, изучение программного обеспечения, изучение схем подключения электросчетчиков) | Сдача экзамена на 3 группу по ЭБ                       | Не менее двух месяцев после сдачи на 2 группу по ЭБ     |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |

Продолжение таблицы Г.1

| № | Основные задачи на испытательный срок (не > 10)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ожидаемый результат                                                   | Планируемый срок выполнения задания                    | С заданием ознакомлен (подпись сотрудника) | Ответственный за контроль выполнения задания (ФИО) | Фактический срок выполнения задания | Отметка руководителя о выполнении задания |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| 6 | Проведение письменного среза полученных знаний за первую неделю стажировки по темам:<br>1. Правила по охране труда при эксплуатации электроустановок,<br>2. Порядок применения электрозащитных средств в электросетевом комплексе ПАО «РОССЕТИ». Требования к эксплуатации и испытаниям, 2016г. ;<br>3. Практические навыки проверки схемы подключения однофазного ПУ | Оценка полученных знаний за первую неделю самоподготовки и стажировки | По окончании первой недели самоподготовки и стажировки |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 7 | Проведение письменного среза полученных знаний за вторую неделю стажировки по темам:<br>1. Правила безопасности при работе с инструментом и приспособлениями.<br>2. Положения о системе управления охраной труда СОУТ в АО «ЕЭСК».<br>3. Правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики                                                                 | Оценка полученных знаний за вторую неделю самоподготовки и стажировки | По окончании второй недели самоподготовки и стажировки |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |

Продолжение таблицы Г.1

| № | Основные задачи на испытательный срок (не > 10)                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ожидаемый результат                                                      | Планируемый срок выполнения задания                       | С заданием ознакомлен (подпись сотрудника) | Ответственный за контроль выполнения задания (ФИО) | Фактический срок выполнения задания | Отметка руководителя о выполнении задания |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| 8 | Проведение письменного среза полученных знаний за третью неделю стажировки по темам:<br>1. Правила технической эксплуатации электроустановок потребителей;<br>2. Правила технической эксплуатации электрических станций и сетей РФ                                                                                                    | Оценка полученных знаний за третью неделю самоподготовки и стажировки    | По окончании третьей недели самоподготовки и стажировки   |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 9 | Проведение письменного среза полученных знаний за четвертую неделю стажировки по темам:<br>1. Правила устройства, электроустановок<br>2. Технические требования к системам учета электрической энергии, устанавливаемым на объектах АО «ЕЭСК» и в электроустановках потребителей, непосредственно присоединенных к системам АО «ЕЭСК» | Оценка полученных знаний за четвертую неделю самоподготовки и стажировки | По окончании четвертой недели самоподготовки и стажировки |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |

Продолжение таблицы Г.1

| №  | Основные задачи на испытательный срок (не > 10)                                                                                                                                                                                                                                                                | Ожидаемый результат                                                   | Планируемый срок выполнения задания                    | С заданием ознакомлен (подпись сотрудника) | Ответственный за контроль выполнения задания (ФИО) | Фактический срок выполнения задания | Отметка руководителя о выполнении задания |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| 10 | Проведение письменного среза полученных знаний за пятую неделю стажировки по темам:<br>1. Регламент устранения неисправностей в цепях точек учета электроэнергии;<br>2. Правила пожарной безопасности в электросетевом комплексе ПАО «Россети». Общие технические требования.<br>3. Распоряжение ПАО «Россети» | Оценка полученных знаний за пятую неделю самоподготовки и стажировки  | По окончании пятой недели самоподготовки и стажировки  |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 11 | Проведение письменного среза полученных знаний за шестую неделю стажировки по темам:<br>1. Инструкция о мерах пожарной безопасности в помещениях УРУиУЭ АО «ЕЭСК»;<br>2. Инструкция о мерах пожарной безопасности в АО «ЕЭСК»;                                                                                 | Оценка полученных знаний за шестую неделю самоподготовки и стажировки | По окончании шестой недели самоподготовки и стажировки |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |

Продолжение таблицы Г.1

| №  | Основные задачи на испытательный срок (не > 10)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ожидаемый результат                                                    | Планируемый срок выполнения задания                     | С заданием ознакомлен (подпись сотрудника) | Ответственный за контроль выполнения задания (ФИО) | Фактический срок выполнения задания | Отметка руководителя о выполнении задания |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| 12 | Проведение письменного среза полученных знаний за седьмую неделю стажировки по темам:<br>1. Типовая инструкция по применению и техническому обслуживанию огнетушителей на энергетических предприятиях;<br>2. Основные положения функционирования розничных рынков электрической энергии                                                                                   | Оценка полученных знаний за седьмую неделю самоподготовки и стажировки | По окончании седьмой недели самоподготовки и стажировки |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 13 | Проведение письменного среза полученных знаний за восьмую неделю стажировки по темам:<br>1. Правила недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии, закрепление знаний по энергии и оказания этих услуг;<br>2. ФЗ РФ «Об энергосбережении о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» | Оценка полученных знаний за восьмую неделю самоподготовки и стажировки | По окончании восьмой недели самоподготовки и стажировки |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |

Продолжение таблицы Г.1

| №  | Основные задачи на испытательный срок (не > 10)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ожидаемый результат                                                                                                                                                                                                                                                                         | Планируемый срок выполнения задания                     | С заданием ознакомлен (подпись сотрудника) | Ответственный за контроль выполнения задания (ФИО) | Фактический срок выполнения задания | Отметка руководителя о выполнении задания |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| 14 | <p>Проведение письменного среза полученных знаний за девятую неделю стажировки по темам:</p> <p>1. Программное обеспечение: ИК «Сети», ИК «Энергоэксперт»: модули ПС, ТП/РП; отчеты СПР; ОИК «Диспетчер»; оперативные схемы; ИК «Энергосфера»; АИСБД; ЭЛМА;</p> <p>2. Программные конфигураторы для настройки ПУ ПУД;</p> <p>3. Изучение схем подключения электросчетчиков, работа с прибором ВАФ, Паролирование ПУ с применением ПУД на стенде</p> | <p>Закрепление знаний по программному обеспечению ИК «Сети», ИК «Энергоэксперт»: модули ПС, ТП/РП; отчеты СПР; ОИК «Диспетчер»; оперативные схемы; ИК «Энергосфера»; АИСБД; ЭЛМА;</p> <p>2. Программные конфигураторы для настройки ПУ ПУД.</p> <p>Умение применять знания на практике.</p> | По окончании девятой недели самоподготовки и стажировки |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |
| 15 | Проверка знаний на 3 группу по ЭБ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Сдача экзамена на 3 группу по ЭБ                                                                                                                                                                                                                                                            | По истечении двух месяцев стажировки и самоподготовки   |                                            | Начальник СП                                       |                                     |                                           |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Расчеты.

В данном приложении произведены дополнительные расчеты для показателя экономической эффективности.

Таблица Д.1. – Ущерб от недополучения продукции от новичков энергоинспекции (P1т)

| Показатели                                                                             | Значение |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Численность вновь принятых сотрудников энергоинспекторов                               | 15       |
| Количество дней адаптационного периода, дн                                             | 90       |
| <i>Среднедневная производительность одного сотрудника на данном предприятии в 2017</i> | 50000    |
| На сколько Производительность труда новых сотрудников ниже среднего, %                 | 65       |

Численность вновь принятых только те, которых мы взяли, по причине текучести. Также возьмем за условие, что организация не планирует сокращать штат работников и не собирается его увеличивать. Поэтому число принятых будет совпадать с числом выбывших по причине текучести:

$$P1т = 1590 \cdot 0,65 \cdot 50000 = 43875,00 \text{ руб.}$$

Показатель снижение производительности и среднедневная производительность одного сотрудника на данном предприятии в 2017 году дан экспертом отдела персонала.

Таблица Д.2. – Затраты на обучение новичков (P2т)

| Показатели                                                                                              | Значения           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Инструктаж при трудоустройстве на тему «Адаптация вновь принятых сотрудников в АО «ЕЭСК»», мин          | 20                 |
| Процесс отслеживания выполнения заданий, мин                                                            | 20                 |
| Оценка наставником результатов выполненных заданий, мин                                                 | 60                 |
| Адаптационное собеседование с рекрутером (проводится за 10 дней до окончания испытательного срока), мин | 30                 |
| Общие время обучения персональщиком                                                                     | 130 минут = 2,17 ч |
| Заработная плата рекрутера, руб.                                                                        | 29 077             |
| Заработная плата наставника, руб                                                                        | 29295,1            |

Продолжение таблицы Д.2.

|                                                                                                                   |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Проведение наставником инструктажа по выполнению заданий, указанных в индивидуальном плане работы сотрудника, мин | 60       |
| Количество дней адаптационного периода (в этот период проводят обучение), дн.                                     | 90       |
| Оценка результатов выполненных заданий от наставника, мин                                                         | 90       |
| Общее время обучения наставником                                                                                  | 240=4ч   |
| Заработная плата наставника, с учетом надбавки за наставничество, руб                                             | 32224,61 |
| Годовой фонд рабочего времени                                                                                     | 1 970    |
| Количество новичков за 2017 год (численность принятых сотрудников энергоинспекторов в 2017)                       | 20       |

Стоимость одного часа менеджера по обучению =  $29\,077 \cdot 12 / 1971 = 177,03$ .

Также в данные затраты можно отнести время затрачиваемое руководителем отдела на проведение профессионального собеседования.

Стоимость одного часа наставника =  $32224,61 \cdot 12 / 1971 = 196,19$  (заработная плата взята средняя).

$P_{2T} = 177,03 \cdot 2,17 \cdot 15 + 196,19 \cdot 4 \cdot 15 = 5762,3265 + 11.771,4 = 17533,73$  рублей.

Таблица Д.2. – Дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению сотрудников (инспекторов энергоинспекции) ( $P_{3T}$ )

| Показатели                                                                                                                                          | Значения |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Заработная плата рекрутера, руб.                                                                                                                    | 29 077   |
| Годовой фонд рабочего времени, час                                                                                                                  | 1 970    |
| Стоимость одного часа работы рекрутера, руб.                                                                                                        | 182      |
| Время, затрачиваемое рекрутером по оформлению документов, в среднем на прием и увольнение в данной организации составляет (на одного человека), час | 2        |
| Численность принятых сотрудников                                                                                                                    | 15       |

$P_{3T} = 182 \cdot 2 \cdot 15 = 5460$  рублей

Таблица Д.3. - Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников (в том числе затраты рекрутера) ( $P_{4T}$ )

| Показатели                                    | Значения |
|-----------------------------------------------|----------|
| Анализ 1 резюме, анкеты, (мин)                | 3        |
| Анализ резюме, анкет за 1 рабочий день, (мин) | 30       |

Продолжение таблицы Д.3.

|                                                                                                                      |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Телефонное интервью, (мин)                                                                                           | 6       |
| 30аполнение оценочного листа телефонного интервью, мин                                                               | 3       |
| Первичное собеседование, мин                                                                                         | 30      |
| Оценка результатов интервью, отборочного испытания, мин                                                              | 15      |
| Проведение финального собеседования (совместно с руководителем отдела), мин                                          | 40      |
| Принятие решения о приеме кандидата, дней                                                                            | 6       |
| Общее время найма 1 человека, ч                                                                                      | 4       |
| Дневная Зарботная плата рекрутера, руб                                                                               | 177,03  |
| Годовой фонд рабочего времени, час                                                                                   | 1 970   |
| Численность принятых работников энергоинспекторов                                                                    | 15      |
| Расходы на рекламу в общем (на найм, на площадках НН, работа 66), на рекламу что бы привлечь соискателей на 2018 год | 310 000 |
| Расходы на рекламу на каждого принятого, руб                                                                         | 1 250   |
| Расходы на рекламу на всех принятых в месяц, руб.(Категория)                                                         | 2 500   |

$$P_{4T}=177,03*4*15+3750=10621,8+3750=14371,8 \text{ рублей}$$

Таблица Д.4. – Обучение наставников и руководителей работе с готовым профилем должности (Зу)

| Показатели                                                                    | Значения                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Обучение наставников и руководителей работе с готовым профилем должности, дн. | 2 дня                                                           |
| Стоимость одного часа менеджера по обучению                                   | 15.846                                                          |
| Количество часов обучения                                                     | 3 часа (180 мин.)                                               |
| Стоимость одного часа руководителя подразделения в среднем                    | 300                                                             |
| Количество участников                                                         | Не менее 17 человек<br>(руководители структурных подразделений) |

Таблица Д.5. –Создание методической базы для проведения работы с профилем должности (Ку)

| Показатели                                                            | Значения |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|
| Создание методической базы для проведения работы с профилем должности | 8723.1   |
| Зарботная плата рекрутера                                             | 29 077   |
| Количество месяцев работ в году над проектом (в совокупности)         | 0,3      |