

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.Васильева А.В. Васильева
«03» 02 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование подбора персонала энергосбытовой компании
ПАО «ДЭК»

Исполнитель
студент группы 772 узб

О.В. Голованов 03.02.2021
(подпись, дата)

О.В. Голованов

Руководитель
Зав. кафедрой доцент, к. э. н.

- А.Васильева 03.02.2021
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

С.А. Петрова 03.02.2021
(подпись, дата)

С.А. Петрова

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева

«06» 11 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента 772 УЗБ Голованова Олега Витальевича

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование подбора персонала энерго-сбытовой компании ПАО «ДЭК»

(утверждена приказом от 06.11.2020 № 2435-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) «03» 02 2021г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе: теоретические и практические исследования, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также материалы, имеющиеся в ПАО «ДЭК».

4. Содержание бакалаврской работы:

- Теоретические основы кадровой работы в организации;
- Анализ системы подбора персонала в ПАО «ДЭК»;
- Совершенствование подбора персонала компании ПАО «ДЭК».

5. Перечень материалов приложения: 29 таблиц, 10 рисунков, 1 приложение, 50 источников.

6. Дата выдачи задания «06» 11 2020г.

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна зав. кафедрой доцент, к. э. н.

Задание принял к исполнению (дата): 06.11.2020 О.Голованов
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 122 с., 29 таблиц, 10 рисунков, 50 источников.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ЭНЕРГОСБЫТ, СИСТЕМА НАЙМА, ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, ИНТЕРВЬЮ, ЛЕПЕСТКОВАЯ ДИАГРАММА, КОМПЕТЕНТНОСТЬ, КЕЙС

Целями выпускной работы являются – совершенствование подбора персонала для энергосбытовой компании.

Задачи выпускной работы:

- исследовать понятие подбора персонала, а также обеспечение и принципы отбора кадров;
- исследовать понятия и особенности подбора персонала в организации;
- дать краткую характеристику ПАО «ДЭК»;
- проанализировать состояние системы подбора персонала в обществе;
- рассмотреть перечень документов, необходимых для обеспечения процесса подбора персонала;
- предложить мероприятия по совершенствованию подбора персонала энергосбытовой компании ПАО «ДЭК».

Объектом исследования данной работы является система управления персоналом ПАО «ДЭК».

Предмет исследования – выступают процессы и методы подбора персонала ПАО «ДЭК».

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились теоретические и практические исследования, опубликованные в научной литературе и периодической печати.

Методы исследования: анализ и синтез, группировка, сравнение, наблюдение, системный подход.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы кадровой работы в организации	8
1.1 Значение и специфика человеческих ресурсов в современной организации	8
1.2 Роль и место кадровой службы в системе управления организации	14
1.3 Система подбора персонала организации	20
2 Анализ системы подбора персонала в ПАО «ДЭК»	30
2.1 Характеристика объекта исследования	30
2.2 Анализ внешней среды	33
2.3 Анализ внутренней среды компании ПАО «ДЭК»	45
2.4 Анализ системы управления персоналом компании	60
2.5 Анализ действующей системы подбора персонала компании	65
3 Совершенствование подбора персонала энергосбытовой компании ПАО «ДЭК»	81
3.1 Рекомендация по использованию источников подбора персонала	81
3.2 Разработка инструмента для проведения тестирования	84
3.3 Рекомендации по проведению собеседования	90
3.4 Рекомендации по разработке кейсов для проведения собеседования	94
3.5 Оценка эффективности при использовании рекомендованных методов	110
Заключение	115
Библиографический список	117

ВВЕДЕНИЕ

Одним из механизмов поддержания и повышения конкурентного преимущества энергосбытовой компании, является грамотный подбор и наём на работу квалифицированного, конкурентоспособного, мотивированного персонала, обладающего компетенциями, необходимыми для успешного развития, осуществления деятельности, решения поставленных задач, возникающих проблем и вызовов.

Отсутствие технологии подбора персонала, не соответствие её требованиям и задачам организации, для которой персонал подбирается, приводят к приему на работу неквалифицированного персонала, не соответствующего целям компании, не мотивированного на результат персонала, что, соответственно, повышает затраты на обучение, содержание такого персонала, а также снижает конкурентоспособность компании, повышает текучесть кадров. В итоге приводит к потере прибыли и убытку.

Подбор мотивированных сотрудников, имеющих знания, умения, навыки, необходимые для функционирования, развития и роста компании, ведет к повышению конкурентоспособности компании на рынке.

Сегодня предприятия предпринимают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке, к принятию большей ответственности. Тем не менее, в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

В настоящее время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомен-

дации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым сотрудником. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным, с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, а скверные – плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальном этапе. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяет мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания. Не надо забывать, что «Кадры решают все!».

Таким образом, тема выпускной работы в настоящее время является очень актуальной.

Тема по подбору и найму персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработана масса методик по ка-

чественному найму и отбору кадров, имеется множество точек зрения, порой даже противоположных.

Практическое значение данной работы определяется возможностью использования ее результатов при управлении персоналом в организации.

Объектом исследования являются система подбора персонала организации.

Предметом исследования выступают процессы приема на работу и отбора персонала, действующие в организации.

Методологической основой послужили теории и концепции, традиционные как для современной западной управленческой науки, так и для современной отечественной.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились материалы теоретических и практических исследований, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также материалы, собранные автором непосредственно в ПАО «ДЭК».

Целью настоящего выпускной квалификационной работы является совершенствование системы подбора персонала ПАО «ДЭК».

Для достижения указанной цели необходимо последовательно решить ряд задач, а именно:

- исследовать понятие подбора персонала, а также обеспечение и принципы отбора кадров;
- исследовать понятия и особенности подбора персонала в организации;
- дать краткую характеристику ПАО «ДЭК»;
- проанализировать состояние системы подбора персонала в обществе;
- рассмотреть перечень документов, необходимых для обеспечения процесса подбора персонала;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала в ПАО «ДЭК».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Значение и специфика человеческих ресурсов в современной организации

В 70 годы прошлого столетия в управлении были приняты понятия «человеческие ресурсы» и «управление персоналом». Основная масса фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов») и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху научно-технической революции (НТР), принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

В то же время, став общеупотребительной, новая терминология сама по себе уже ничего не обозначает, за «сменой вывески» кадровых служб во многих корпорациях не стоит реальных изменений. Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником (установленных законом, соглашением с профсоюзом или в «добровольном» порядке). Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Буржуазная наука управления требовала минимизации

зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления.

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала.

Одним из постулатов теории «человеческих ресурсов» является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характери-

зуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными (увеличение численности рабочей силы) и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обученности работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовыми ресурсами и основным капиталом. В практике корпоративного управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации. Начиная с 60 годов, но особенно интенсивно в 70-80 годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб. Прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высоко-

квалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения, по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы. Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, ориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80 годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение. Откровенно прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы (начиная от расходов по его найму, подготовке и переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда), должны неизменно окупаться и в долго-

срочном аспекте приносить прибыль.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую одноименную должность. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке

труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества. Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчеты по одной компании показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится фирме в три раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестает быть «даровым» ресурсом. Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического «ресурса».

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника и т.д.

В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения – от кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы «повышения качества трудовой жизни».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая по заданию финансирующих ее корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необ-

ходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

1.2 Роль и место кадровой службы в системе управления организации

Кадровая политика охватывает широчайший круг вопросов жизнедеятельности предприятия – это и система оплаты труда, и система материального поощрения, привлечения и продвижения по службе, и оценка эффективности, и оценка трудовой мотивации.

Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне. Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством (организацией).

В условиях ориентации экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба была представлена чаще всего немногочисленным отделом кадров, отделом подготовки кадров (технического обучения), службой быта. Функции отдела кадров на отечественных предприятиях сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактиче-

ски выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны.

Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ, как федерального, так и не федерального уровня. Таким образом, кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. В числе её основных задач можно выделить такие как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техники безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1.0 - 1.2 % от общей численности коллектива. Роль и организационный статус

службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства.

Управление персоналом - функция не только кадровой службы. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие принимают и другие субъекты управления – линейные руководители производственных подразделений вместе с подчиненными им специалистами. В высших эшелонах управления (дирекции) решаются вопросы стратегического порядка: формируются кадровая политика, стратегия и тактика ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляются контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами.

На уровне отдельных производств в объединении работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Разделение функций управления кадрами между аппаратом дирекции и руководителями отдельных производственных структур должно быть достаточно четким, исключая параллелизм в работе, что повышает ответственность за результаты. Функции управления кадрами на уровне цеха выполняют линейные руководители цеха (начальник цеха, мастера, бригадиры), а также специалисты цеховых управленческих структур (экономисты, инженеры-организаторы, нормировщики), цеховые общественные организации (прежде всего профсоюз). Линейные руководители участвуют в наборе персонала, а мастера вместе со специалистами обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его способностям.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д. Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:

- ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;
- кадрового обеспечения службы.

Сейчас в нашей стране повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1) Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.

2) Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективно-

сти форм обучения и стимулирования их труда.

3) Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах. Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;

- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки, нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;

- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов,

обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи, с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам.

В условиях становления рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и

задачами.

Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия, переходящие к рыночным отношениям. Необходимость подобной перестройки работы кадровых служб связана и с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствует задачам реализации активной кадровой политики, о чем свидетельствуют приведенные выше данные.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

1.3 Система подбора персонала организации

Разные авторы по-разному трактуют понятие подбора персонала, но чаще всего все сходится во мнении, что это многоэтапный процесс, в рамках которого определяются потребности в кадрах, требования к ним (опыт, компетенции, навыки). Затем изучается рынок кандидатов и, как только находятся соответствия (кандидаты, психологические и профессиональные качества которых отвечают требованиям), осуществляется найм и введение в должность.

Не стоит путать понятия подбора и отбора персонала:

- под подбором понимают привлечение всех кандидатов, обладающих такими профессиональными навыками и моральными качествами, которые позволят им выполнять свои должностные обязанности;
- отбором называют процесс обособления наиболее компетентных кандидатов из всех привлечённых на ту или иную должность.

Процесс подбора персонала.

Определить потребности организации. То есть продумать, какие сотрудники нужны в те или иные отделения, учитывая выбранную стратегию развития, а также в каком количестве.

Выделить качества требующихся специалистов. На этом этапе желательно представить себе сотрудника, который идеально подойдёт для той или иной

должности. Необходимо по пунктам прописать навыки, опыт, образование, привычки, если они важны, профессиональные и личностные качества.

Выбрать методы подбора сотрудников.

Оценить всех кандидатов и отобрать лучших специалистов. Для этого можно использовать разные инструменты: интервьюирование, в том числе провокационное, стресс-интервью, case-интервью, тестирование, опросники.

Модель бизнес процесса по подбору персонала изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Бизнес процесс подбора персонала

В данной работе будет предложена методика подбора персонала в энергосбытовую организацию с соответствующими критериями и инструментами.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится

буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Виды источников набора персонала представлены на рисунке 2.

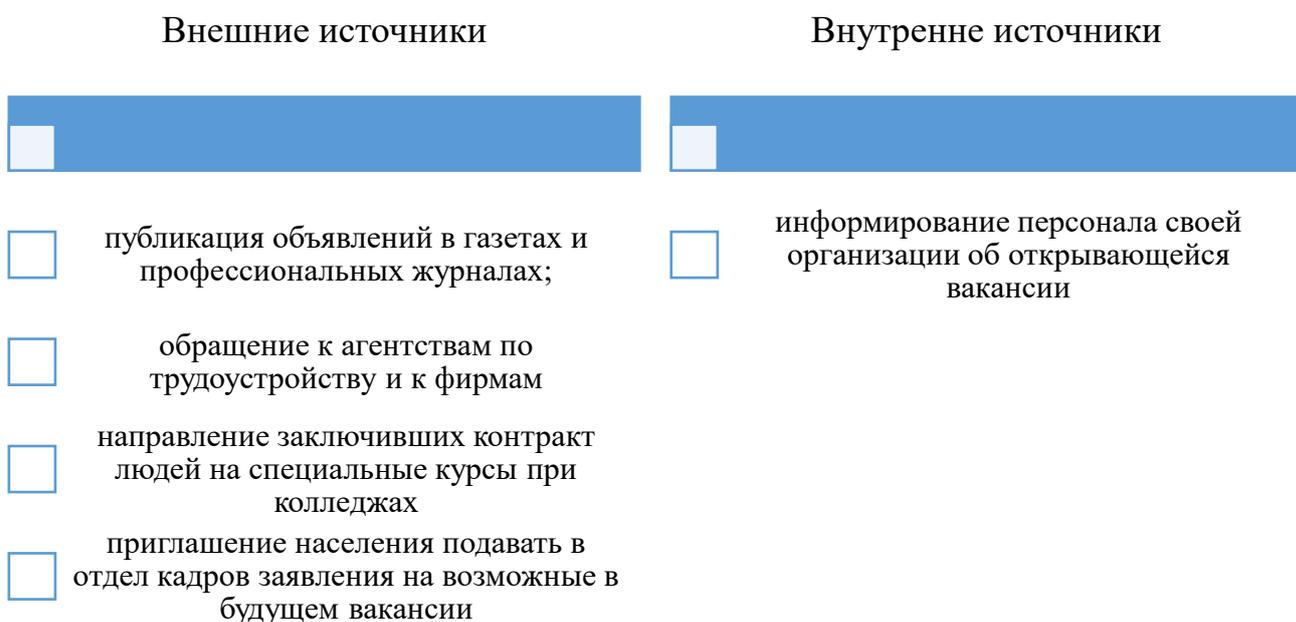


Рисунок 2 - Виды источников набора персонала

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди

со свежими взглядами, что может привести к застою.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занижить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров.

На этапе отбора при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе подбора. Подробный процесс отбора персонала представлен на рисунке 3.

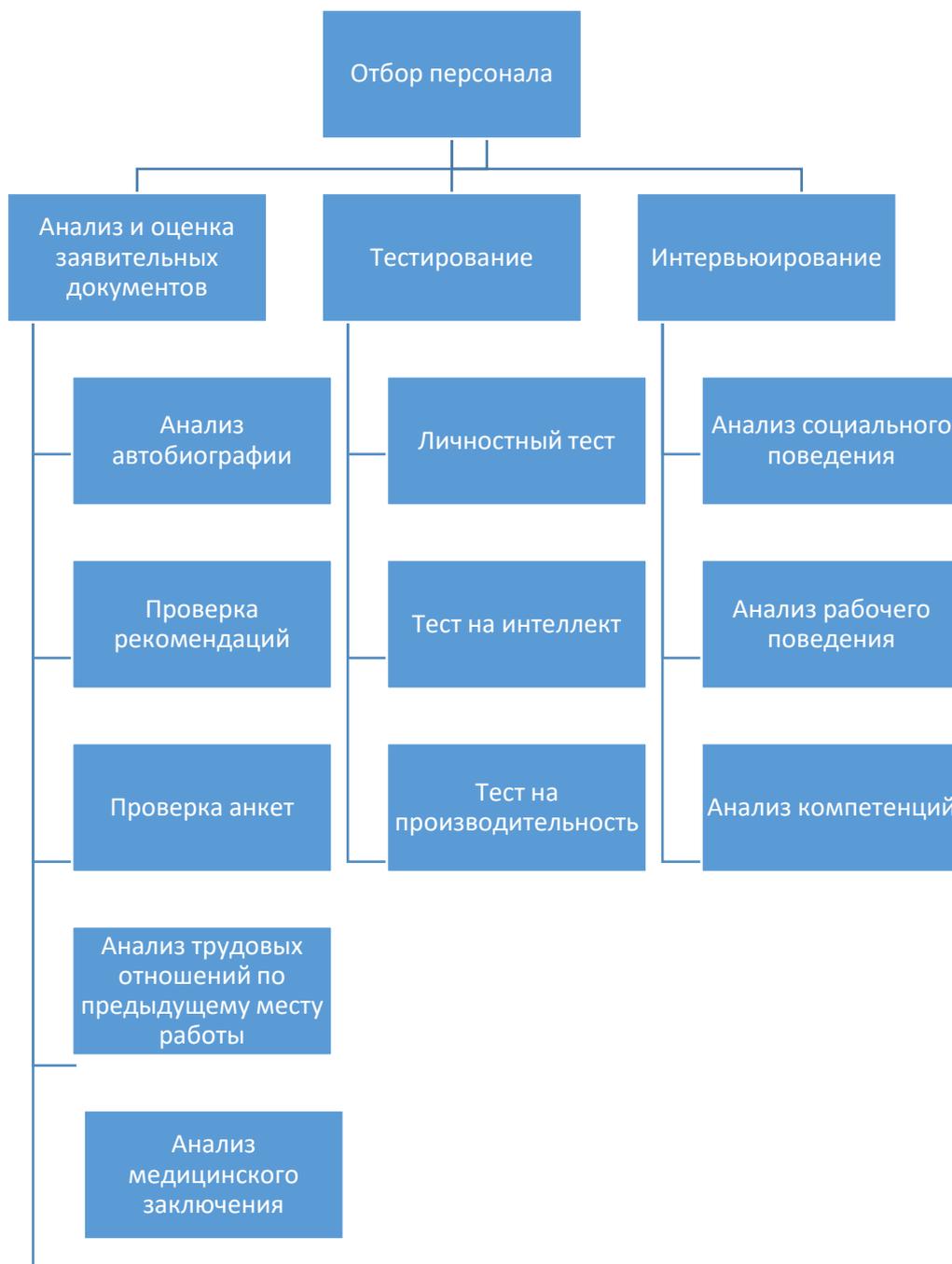


Рисунок 3 - Процесс отбора персонала

В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если долж-

ность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Наиболее широко применяемые методы сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Применяемые методы сбора информации

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количе-

ство баллов.

Бланки заявлений, анкет и т.д., хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые надо указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Центры оценки. Центры оценки впервые были созданы в США во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы – предшественника ЦРУ. «Ай Ти энд Ти» была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников. Сегодня многие крупные фирмы, такие, как «Дженерал электрик», «Ай Би Эм», используют их в основном для отбора кандидатов на повышение. В Центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компанией. В течение трех часов он должен принимать решения – как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма

дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

Собеседования. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Прежде чем приступить к собеседованию, следует составить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа сотрудников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то следует использовать для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что даст значительный эффект для создания благоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены личные рекомендации и рекомендации от прежних работодателей, а также приглашены кандидаты, можно приступать к процессу собеседования. После того как будет произведена оценка всех кандидатов, можно приступать ко второй стадии, предусмотренной системой объективных оценок претендентов: к составлению аналитической таблицы, в которой записываются имена всех кандидатов и ключевые требования к ним, против имени каждого кандидата проставляется оценка по соответствующему признаку. Такой подход позволяет внести элемент объективности в этот исключительно субъективный процесс.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует

тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета, сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятных кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

В мировой практике имеется большое количество методов оценки при подборе персонала. Для выявления достоинств и недостатков проведем сравнительный анализ одних из самых распространенных методов и представим в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ методов подбора персонала

Методы оценки	Рассматриваемые сферы (профессиональная, социальная, личностная, другая)	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
1. Анализ официальных документов	1. Анкетирование 2. Резюме	1. Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию	1. Необходимость высокого уровня квалификации аналитиков при выявлении широкого круга социально – психологических явлений, объективированных в различных документах
2. Интервьюирование	1. Интервью, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента 2. Кейс-интервью позволяет проверить практические навыки соискателя. Кандидату предлагается типовая ситуация (так называемый «кейс»), и он должен изложить последовательность своих действий, и объяснить целесообразность своих	1. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате. 2. Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем	1. Риск спутать интуицию с личной симпатией-антипатией. Необходимость создания особых условий для работы интуиции: внутренний покой, осознание своих эмоций и чувств. 2. Острые внутренние конфликты, сомнение и технический склад ума сильно увеличивают % ошибок.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
	решений.		
3. Тестирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тесты на профпригодность 2. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. 3. Оценка способности к обучению. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Беспристрастность и универсальность. Применимы для проверки технических знаний. 2. Тесты, содержащие кейсы и открытые вопросы, для отсева низкоквалифицированных и слабо мотивированных кандидатов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сложно интерпретировать результаты теста, 2. Ориентация тестов на оценку слабых, а не сильных сторон 3. Ориентация тестов на оценку личности, а не профессиональных качеств 4. Большие время-затраты: для более-менее объективной оценки часто необходимо провести несколько тестов 5. Стремление кандидатов дать социально ожидаемые ответы, чтобы пройти тест
4. Проверка рекомендаций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интеллект 2. Образование 3. Профессиональный опыт 4. Состояние здоровья 5. Личностные характеристики 6. Мотивация, отношение к работе 7. Коммуникативные качества 8. Наличие противопоказаний к работе 9. Моральные качества 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателен, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод отбора не может использоваться самостоятельно 2. Недостоверность письменных рекомендаций 3. Нельзя запрашивать рекомендации с последнего места работы, если соискатель не уволился
5. Наблюдение	<p>Как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наблюдение позволяет одновременно охватить поведение ряда лиц по отношению друг к другу или к определённым задачам, предметам и т. д. 2. Наблюдение позволяет произвести исследование независимо от готовности наблюдаемых субъектов. 3. Наблюдение позволяет достичь многомерности охвата, то есть фиксации сразу по нескольким параметрам — например, вербального и невербального поведения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На результаты наблюдения могут повлиять настроение наблюдателя 2. Эффект первого впечатления 3. «Эффект снисходительности», 4. Однократность наблюдаемых обстоятельств, приводящая к невозможности сделать обобщающее заключение исходя из единичных наблюдаемых фактов.
6. Суждения коллег	<p>Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и предприятиям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т. д.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают его положительные стороны.
7. Биографические методы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Семейные отношения 2. характер образования 3. физическое развитие 4. главные потребности и интересы 5. особенности интеллекта 6. общительность. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах. 	

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ПАО «ДЭК»

2.1 Характеристика объекта исследования

1 февраля 2007 года, образована Дальневосточная Энергетическая Компания (далее – ДЭК) путем слияния региональных энергосистем Дальнего Востока. Компания осуществляет деятельность на территории Приморского и Хабаровского края, Амурской, Еврейской автономной и Сахалинской областей, Камчатского края.

Компания является основным Гарантирующим поставщиком электроэнергии для населения и предприятий II неценовой зоны оптового рынка электроэнергии, а также имеет статус Единого Закупщика, выполняющего функцию покупки и продажи электроэнергии (мощности) участникам оптового рынка второй неценовой зоны.

Филиал ПАО «ДЭК» - «Хабаровскэнергосбыт» ежегодно поставляет потребителям на розничном рынке электроэнергии более 5,5 миллиардов кВт ч., около 25 % от этого объема отпускается населению. Филиал ПАО «ДЭК» - «Хабаровскэнергосбыт» выступает единым закупщиком, формирует прогнозы и контролирует общую потребность в электрической энергии (мощности) по Хабаровскому краю. Клиентами компании являются более 13,5 тысяч юридических лиц и свыше 470 тыс. жителей Хабаровского края. Сегодня филиал ПАО «ДЭК» - «Хабаровскэнергосбыт» находится в числе немногих энергосбытовых компаний России, которые обслуживают почти 100 % конечных потребителей.

В числе ключевых направлений в стратегии филиала ПАО «ДЭК» – долгосрочное прогнозирование потребности в электрической энергии с учетом социально-экономического развития субъектов Хабаровского края. Главным приоритетом в работе с потребителями является реализация клиентоориентированного подхода. На сегодняшний день в филиале действует 5 Центров обслуживания потребителей повышенной комфортности, 19 абонентских пунктов.

ПАО «ДЭК» - «Хабаровскэнергосбыт» является филиалом ПАО «ДЭК» головной офис, которого расположен в г. Владивосток, Приморского края.

Сегодня ПАО «ДЭК» реализует ряд стратегических программ по повышению энергетической эффективности, сокращению затрат, клиенториентированному подходу в сбыте электроэнергии, а также организации Центров комплексного обслуживания юридических и физических лиц.

ПАО «ДЭК» является составной частью отрасли электроэнергетики России.

Основные цели компании.

Важнейшей целью деятельности Дальневосточной энергетической компании является обеспечение системной надежности и устойчивого развития энергетики Дальнего востока за счет наращивания стоимости человеческого капитала Компании по трем составляющим: интеллектуального, социального, морального капитала.

Для достижения этой цели ПАО «ДЭК» реализует следующие задачи:

- развитие компетентности персонала и компетенций Компании;
- усиление и совершенствование корпоративной культуры Компании;
- создание эффективной системы коммуникации как внутри Компании, так и Компании с внешней средой;
- реализация электрической энергии по установленным тарифам;
- анализ коммерческих потерь электрической энергии и мощности и разработка мероприятий по их уменьшению;
- организация учёта потребления энергии и мощности;
- изучение состояния и перспектив развития рынка сбыта электрической энергии.

Миссия каждой энергосбытовой компании – надёжное и стабильное обеспечение потребителей электрической энергией и предоставление услуг, обеспечивающих прибыльность, конкурентоспособность организации и способствующих развитию потребителей.

Из основных функций можно выделить:

- заключение договоров на отпуск абонентам электрической энергии и контроль за их выполнением;

- планирование электропотребления с определением объемов покупки электрической энергии на оптовом рынке;
- работа по снижению коммерческих потерь;
- разработка и внедрение автоматизированных систем учёта на объектах электроэнергетики;
- выявление и пресечение фактов нарушения электропотребления;
- проведение мероприятий по ограничению и отключению потребителей-нарушителей;
- ведение претензионно-исковой работы по взысканию задолженности потребителей.

Стратегия Общества.

Главной стратегической целью Общества является осуществление надежного и бесперебойного снабжения потребителей электрической энергией.

Стратегия ПАО «ДЭК» состоит в последовательном решении задач, направленных на удовлетворение нужд потребителей, сохранение и преумножение конкурентных преимуществ на рынке электрической энергии, увеличение клиентской базы, что, в свою очередь, позволит обеспечить рентабельность деятельности Общества и, как результат, – получить прибыль, повысить капитализацию Общества и обеспечить его дальнейшее эффективное развитие.

Общие показатели, деятельности ПАО «ДЭК».

Масштаб деятельности ПАО «ДЭК» дает представление о размерах производственной базы, и все это может дать стоимостную оценку произведенной и реализованной продукции (объем продаж), оборотных и необоротных активов (итог баланса), стоимость используемых в процессе производства машин и оборудования, что характеризует основной капитал. Характеристика производственной базы компании содержит также сведения о наличии сырьевой базы, собственных источников энергии, сбытовой сети и средств транспорта, центров технического обслуживания и т.д. При аренде транспортных средств, производственные мощности и оборудование или крупные фирмы пользуются услугами мелких и средних фирм для производства отдельных деталей, узлов и других

комплектующих, технического или сервисного обслуживания, то по существу производственная база монополий увеличивается за счет обслуживающих их формально самостоятельных фирм.

2.2 Анализ внешней среды

Энергосбытовая деятельность - это управленческая деятельность по выработке и принятию управленческих решений, обеспечивающих эффективные продажи произведенной энергоснабжающей организацией энергии потребителям (абонентам).

Энергосбытовая деятельность включает:

- реализацию электрической и тепловой энергии и мощности по тарифам, установленным постановлениями органов государственного регулирования тарифов в соответствии с действующим законодательством о государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию;

- изучение состояния и перспективы развития рынка сбыта электрической и тепловой энергии и мощности, прогноз платежеспособного спроса на электрическую и тепловую энергию и мощность;

- заключение с потребителями электрической и тепловой энергии договоров энергоснабжения и контроль выполнения договоров в части режимов энергопотребления и выполнения потребителями своих договорных обязательств;

- разработку и реализацию мероприятий по побуждению потребителей к выполнению договорных обязательств, по ограничению и прекращению подачи энергоресурсов потребителям-неплательщикам, по выявлению фактов нарушения правил учета и потребления электрической и тепловой энергии, а также по пресечению безучетного потребления и хищения энергии;

- участие в разработке тарифов для потребителей электрической и тепловой энергии;

- обеспечение жесткого контроля энергопотребления организаций, финансируемых из бюджетов всех уровней.

В чем проявляется актуальность энергосбытовой деятельности? ПАО «ДЭК» в настоящее время испытывают на себе недостаток денежных средств

при оплате энергии потребителями, что в свою очередь осложняет ведение хозяйственной деятельности самих энергокомпаний. Отсутствие денежных средств получаемых от оплаты, их недостаточность не позволяет энергетическим предприятиям своевременно осуществлять налоговые и другие обязательные платежи, реализовывать в необходимом объеме инвестиционный процесс в отрасли, оплачивать в полном объеме электроэнергию на оптовом рынке, производить выплату заработной платы, обслуживать в полном объеме имеющиеся основные фонды и т.д.

По-прежнему остается актуальной проблема дебиторской задолженности – по ряду отраслей ее величина не только сохраняется, но и продолжает увеличиваться, что оказывает негативное влияние на финансовое состояние компании.

Сегодняшний недостаток денежных средств вынуждает руководителей энергосистем, электростанций и сетевых предприятий "удешевлять" свои затраты, прежде всего за счет сокращения объемов ремонтно-профилактических работ и сокращения персонала, то есть функции выполняемые двумя – тремя сотрудниками выполняются только одним, что в свою очередь сказывается на сроках и качестве работы.

Многие из потребителей энергии становятся банкротами, или, применяя различные уловки, такие как изменение своего юридического адреса, пытаются уйти от оплаты потребленной энергии. В данном аспекте становится необходимость в ведении работы по потребителям в плане отслеживания их добросовестности, проведение притензионно-исковой работы и введения ограничения потребления электрической энергии.

Задача реформирования и совершенствования энергосбытовой деятельности не раз подчеркивалась и руководством РАО «ЕЭС России». В частности, эта деятельность предусматривает радикальную реструктуризацию системы сбыта и маркетинга, ужесточение требований к потребителям по оплате за поставленную энергию и увеличение доли "живых" денег в поступлениях.

ПАО «ДЭК» являются обособленным подразделением ПАО ЭСК «Рус-

Гидро», входят в состав Общества и действует с соблюдением Гражданского Кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», иных федеральных законов, Устава общества.

Обособленное подразделение ПАО «ДЭК» является частью единого производственного и технологического комплекса по реализации электрической и тепловой энергии, учреждается как обособленное подразделение общества, расположенное вне места его нахождения и не являющееся юридическим лицом, в составе Общества.

Энергосбыт осуществляет деятельность от имени создавшего его Общества, которое несет ответственность за его деятельность, т.е. за результаты финансово-хозяйственной деятельности и деятельности филиалов.

Основной целью деятельности Филиалов ПАО «ДЭК» является достижение наилучших показателей производственно-экономической деятельности, обеспечивающих рост доходов и получение максимальной прибыли Обществом.

PEST – анализ ПАО «ДЭК».

Таблица 2 - PEST анализ компании ПАО «ДЭК»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3		
1	2	3	4	5	6	7
Р - Факторы влияния политической среды на рынок						
Устойчивость политической власти и существующего правительства	1	2	2	4	2,67	0,05
Р - Факторы влияния политической среды на рынок						
Бюрократизация и уровень коррупции	2	3	4	1	2,67	0,10
Налоговая политика (тарифы и льготы)	2	4	3	3	3,33	0,13
Свобода информации и независимость СМИ	1	1	3	2	2,00	0,04
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	3	5	4	5	4,67	0,27
Антимонопольное и трудовое законодательство	2	4	4	2	3,33	0,13
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	3	5	5	5	5,00	0,29

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Вероятность развития военных действий в стране	2	2	3	4	3,00	0,12
Е - Факторы влияния экономической среды на рынок						
Темпы роста экономики	2	3	3	5	3,67	0,14
Уровень инфляции и процентные ставки	2	4	3	4	3,67	0,14
Курсы основных валют	2	5	2	4	3,67	0,14
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	5	4	1	3,33	0,13
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	3	5	5	3	4,33	0,25
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	2	1	2	1	1,33	0,05
Уровень располагаемых доходов населения	3	5	4	5	4,67	0,27
Уровень развития банковской сферы	1	2	1	3	2,00	0,04
S - Факторы влияния социально-культурной среды на рынок						
Уровень здравоохранения и образования	1	4	2	4	3,33	0,07
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	1	1	2	4	2,33	0,05
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2	2	5	4	3,67	0,14
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	1	1	1	2	1,33	0,03
Образ жизни и привычки потребления	1	2	3	2	2,33	0,05
Темпы роста населения	1	1	2	2	1,67	0,03
Уровень миграции и иммиграционные настроения	1	2	2	2	2,00	0,04
\S - Факторы влияния социально-культурной среды на рынок						
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	1	1	3	3	2,33	0,05
Размер и структура семьи	1	2	5	2	3,00	0,06
Т - Факторы влияния технологической среды на рынок						
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	1	3	3	5	3,67	0,07
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	2	4	4	4	4,00	0,16
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	1	2	4	5	3,67	0,07
Доступ к новейшим технологиям	2	4	5	4	4,33	0,17
Степень использования, внедрения и передачи технологий	2	5	4	5	4,67	0,18
ИТОГО	51					

Таблица 3 - Сводная таблица PEST анализа

Политические		Экономические	
Факторы	Вес	Факторы	Вес
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	0,29	Уровень располагаемых доходов населения	0,27
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,27	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,25
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,13	Темпы роста экономики	0,14
Антимонопольное и трудовое законодательство	0,13	Уровень инфляции и процентные ставки	0,14
Вероятность развития военных действий в стране	0,12	Курсы основных валют	0,14
Бюрократизация и уровень коррупции	0,10	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	0,13
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,05	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,05
Свобода информации и независимость СМИ	0,04	Уровень развития банковской сферы	0,04
Социально-культурные		Технологические	
Факторы	Вес	Факторы	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,14	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,18
Уровень здравоохранения и образования	0,07	Доступ к новейшим технологиям	0,17
Размер и структура семьи	0,06	Законодательство в области технологического оснащения отрасли	0,16
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	0,05	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,07
Образ жизни и привычки потребления	0,05	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,07
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	0,05		
Уровень миграции и иммиграционные настроения	0,04		
Темпы роста населения	0,03		
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	0,03		

Исходя из проведенного анализа видно:

Экономические факторы - снижение реальных располагаемых доходов населения приведет к изменению оплаты за потреблённую услугу в отрасли, вследствие чего возрастут издержки компании на досудебную и судебную работу, рост потерь в сетях из-за безучётного потребления электрической энергии. Для компании это может означать, например, увеличение тарифа на предоставляемую услугу для компенсации понесенных убытков. Для того, чтобы минимизировать влияние данного фактора:

- следует пересмотреть действующее законодательство в части ужесточения мер применяемых для недобросовестных неплательщиков;

- определить такую дифференциацию тарифов для различных категорий потребителей, которая позволила бы стимулировать потребителей производить авансовые платежи на квартал, пол года, год вперёд и соответствовала бы, с одной стороны, влиянию графика и других условий потребления электроэнергии на её себестоимость в энергосистемах, с другой – отражала бы в обратной пропорциональности народнохозяйственное значение потребителя.

Политические факторы – ужесточение действующего законодательства в части работы с должниками потребленных коммунальных ресурсов увеличит доходность компании, что приведёт к сдерживанию тарифов. Также выходом из данной ситуации может послужить совместное взаимодействие ресурсонабжающих организаций с органами внутренних дел и центрами социальной поддержки населения, путём передачи информации по определённым группам неплательщиков, что позволит выявить причину несостоятельности по оплате за коммунальные услуги и поставить данных потребителей на учёт.

Социально-культурные факторы – повышение качества сервисов по обслуживанию клиентов позволит оперативно выявлять причины спорных моментов и своевременно улаживать возникшие разногласия. А повышение компетенции обслуживающего персонала позволит на своём уровне дать необходимые ответы на возникшие вопросы, что позволит уйти от долгоиграющей переписки. В свою очередь клиенториентированный подход повысит рейтинг компании, что привлечёт дополнительное количество клиентов.

Технологические факторы – степень использования инновационных и технологических методов позволит увеличить быстродействие и качество расчётов потребляемых ресурсов. Например внедрение электронного документооборота позволит сэкономить на картриджах, бумаги и работы-ресурса принтера.

Проведем анализ микроокружения пяти конкурентных сил модели Майкла Портера (таблица 4).

Таблица 4 - Анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
1	2	3	4	5
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		
Оценка угрозы входа новых игроков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		18		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		
Рыночная власть покупателя				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституаты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
				1
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
				1
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		5		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		

Продолжение таблицы 4

1		2	
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов	
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов	
Оцените угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков			
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
		Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		5	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Результаты анализа в сводном виде и разработка направлений деятельности ПАО «ДЭК» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - разработка направлений деятельности ПАО «ДЭК»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	ПАО "ДЭК" обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)
			2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания ресурса и на построении расширении сопутствующих товаров, а так же осведомленности об уникальных особенностях товара.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков, проводить политику по расширению территорий.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании практически не появляются из-за барьеров входа и высокого уровня первоначальных инвестиций.	4. Снижать влияние изменений в законодательстве на продажи компании. 5. Сконцентрироваться на построении длительных отношений с покупателем.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает средними рисками (при уходе части клиентов - не значимое падение продаж). Не удовлетворенность потребителей качеством электроэнергии, за счёт ветхость электрической сети. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов. 7. Требуются специальные программы для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене (разработка гибко тарифа). 8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков по представлению качества электрической энергии
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков	

SWOT – анализ компании.

Таблица 6 - SWOT анализ ПАО «ДЭК»

<p>S – сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Высокий потенциал роста капитализации бизнеса – Значительный масштаб Компании, определяющий привлекательность на рынках капитала – Высококвалифицированный персонал – Хорошо отлаженное программное обеспечение – Единственный гарантирующий поставщик электроэнергии на территории Дальнего Востока – Опыт длительных взаимоотношений с потребителями и органами власти 	<p>W – слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Не совершенная правовая база в части ответственности за не оплату электрической энергии – Рост дебиторской задолженности по группе население и ЖКХ – Зависимость от сетевых организаций в части съёма и достоверности показаний – Единственный гарантирующий поставщик электроэнергии на территории Дальнего Востока – Ценовая политика компании на тариф электроэнергии не предполагает гибкости в части стимулирования оплат авансовых платежей по группе население
<p>O – возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> – стимулирование работников предприятия; – введение нового программного комплекса; – сокращение дебиторской задолженности; – увеличение объемов продаж; – привлечение новых потребителей; – установление связей со старыми потребителями; – своевременное и качественное обслуживание потребителей. 	<p>T – угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> – появление новых конкурентов; – потеря постоянных потребителей; – сокращение объемов потребления; – ухудшение финансовых результатов предприятия.

Из таблицы 6 видно, что ПАО «ДЭК» имеет очень много слабых сторон, которые негативно влияют на внутреннюю и в особенности на внешнюю среду: постоянно меняющиеся законодательство, рост дебиторской задолженности, продажа электрической энергии только с учетом авансового платежа, несвоевременная выдача абонентам бухгалтерских документов и другие. Все это постепенно приводит к потере потребителей, а также к ухудшению финансовых результатов предприятия.

Также у предприятия имеются сильные стороны: высокий потенциал роста капитализации бизнеса, значительный масштаб Компании, определяющий привлекательность на рынках капитала, высококвалифицированный персонал, хорошо отлаженное программное обеспечение, единственный гарантирующий

поставщик электроэнергии на территории Дальнего Востока.

Опыт длительных взаимоотношений с потребителями и органами власти. Все это можно усовершенствовать при помощи следующих возможностей: привлечение новых потребителей, установление связей со старыми потребителями, стимулирование работников предприятия.

Для того чтобы улучшить показатели деятельности предприятия, необходимо применить систему мер по повышению эффективности использования ресурсов предприятия.

Исходя из сложившейся ситуации, направлениями повышения эффективности использования ресурсов ПАО «ДЭК» являются:

1) Улучшение основных фондов за счет:

- приобретение новых помещений;
- модернизация существующих офис под современные стандарты обслуживания клиентов.

2) Улучшение использования оборотных средств за счет:

- ускорения и оборачиваемости;
- снижения дебиторской задолженности.

3) Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия за счет мотивации и побуждения.

4) Увеличение объемов продаж.

Главным фактором повышения эффективности предприятия является обновление основных производственных фондов, а также их техническое совершенствование. Внедрение нового программного комплекса (или модернизация старого) повышает уровень механизации и автоматизации расчётов, повышает производительность труда рабочих, способствует экономии материальных затрат.

2.3 Анализ внутренней среды компании ПАО «ДЭК»

Анализ миссии и целей деятельности компании.

Стратегические цели компании определяются в соответствии со Стратегией развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025

года, утвержденной Советом директоров ПАО «РусГидро» и Программой развития сбытовой деятельности Группы РусГидро на 2017-2019 годы, одобренной Правлением ПАО «РусГидро».

Стратегическими целями компании являются:

Развитие энергетики Дальнего Востока.

Компания прилагает усилия для обеспечения устойчивого развития энергетики Дальнего Востока. Рост ценности Компании.

Компания стремится к увеличению фундаментальной стоимости, росту инвестиционной привлекательности и ценности при обязательном обеспечении надежного и безопасного функционирования объектов компании.

Индивидуальная стратегическая цель компании: бесперебойное энерго-снабжение потребителей.

Компания стремится к росту надежного, эффективного и сбалансированного обеспечения потребителей (покупателей) электрической энергией.

Для достижения стратегических целей компания решает следующие приоритетные задачи:

- реализация комплекса мероприятий Программы развития сбытовой деятельности Группы РусГидро на 2017-2019 годы, одобренной решением Правления ПАО «РусГидро» в апреле 2017 года;
- развитие сбытовой инфраструктуры в регионах присутствия ПАО «ДЭК», для перехода на новый и отвечающий современным требованиям уровень обслуживания клиентов, роста числа обслуживаемых клиентов и поэтапного увеличения объема программы реализации компании;
- географическая и товарная диверсификация энергосбытовой деятельности компании;
- усовершенствование системы учета и расчетов за потребленную энергию, в том числе за счет развития современных, высокотехнологичных и эффективных продуктов и методик;
- реализация программы повышения операционной эффективности управления издержками в составе бизнес-плана компании;

- проведение мероприятий по повышению уровня сбора денежных средств и взыскания задолженности за потребленную энергию, в том числе в судебном порядке.

Для решения приоритетных задач, в 2019 году компании:

- увеличено число обслуживаемых клиентов, в том числе за счет роста числа корпоративных клиентов на 948 договоров, частных клиентов (категория «население») на 63 458 лицевых счетов при незначительном снижении по потребителям, приравненным к категории «население», на 254 договора;

- выведены на оптовый рынок шесть крупных корпоративных клиентов неценовой зоны и продолжено развитие энергосбытовой деятельности компании в ценовых зонах;

- приняты по Агентскому договору функции сбыта тепловой энергии и ГВС от АО «ДГК» по всем зонам присутствия: Еврейская автономная область, Хабаровский край, Амурская область, Приморский край, г. Нерюнгри Республики Саха (Якутия);

- реализован проект по созданию новых центров обслуживания клиентов: открыт ЕРИЦ в г. Холмск Сахалинской области с 01.09.2018 года;

- приняты функции сбыта электрической и тепловой энергии с 01.01.2019 г. по зоне деятельности ПАО «Сахалинэнерго» (Сахалинская область) на основании Агентского договора;

- реализован проект по оказанию ПАО «ДЭК» услуг для АО «Управление по обращению с отходами» в части осуществления расчетов за вывоз и утилизацию твердых коммунальных отходов (ТКО) (по физическим лицам), расположенным на территории Сахалинской области и в технологически изолированных зонах (ТИЗ) (Охинский, Ногликский районы, Курильские острова).

Приоритетные задачи Общества на 2019 год

- обеспечение эффективной деятельности на оптовом рынке электрической энергии и мощности с целью положительного влияния на экономику ПАО «ДЭК» как гарантирующего поставщика и энергосбытовой компании, а также потребителей розничного рынка электрической энергии;

- защита интересов как ПАО «ДЭК», так и всех субъектов второй ценовой зоны, при разработке нормативно-правовых актов, в том числе, в части конструкции рынков, Правил розничного и оптового рынков, внесение изменений в иные действующие нормативно-правовые акты, определяющие функционирование электроэнергетики;
- заключение при экономической целесообразности двусторонних договоров купли-продажи электроэнергии в объемах фактического сверхбалансового производства (потребления) электроэнергии;
- расширение зоны деятельности ПАО «ДЭК» в статусе Энергосбытовой компании, в том числе в ценовых зонах оптового рынка;
- обеспечение качественно нового уровня работы Компании на розничном рынке электроэнергии при взаимодействии с частными и корпоративными клиентами в сбыте электроэнергии, в том числе посредством развития сети центров обслуживания потребителей нового поколения на всех территориях присутствия Общества, а так же с использованием интерактивных каналов коммуникации;
- с учетом успешной реализации пилотных проектов ЕРИЦ в г. Райчихинск Амурской области, ЕРИЦ в г. Комсомольск-на-Амуре Хабаровского края и ЕРИЦ в г. Холмск Сахалинской области продолжение мероприятий, направленных на расширение сети Единых расчетных кассовых центров в зоне деятельности ПАО «ДЭК» - создание ЕРИЦ в г. Артем, г. Владивосток и г. Уссурийск Приморского края, г. Амурск и п. Вяземский Хабаровского края, г. Тында и г. Благовещенск Амурской области, г. Нерюнгри Республики Саха (Якутия);
- географическая диверсификация энергосбытовой деятельности Компании посредством начала деятельности по сбыту электрической энергии на территории Камчатского края через структурное подразделение и открытие центров обслуживания потребителей;
- развитие дополнительных услуг по направлению энергосбережения и энергоэффективности;

- развитие нового направления дополнительных платных сервисов посредством участия в создании и эксплуатации электротранспортной инфраструктуры.

Мотивация персонала.

Для достижения поставленных задач компанией необходима должная мотивация персонала и для этого предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ПАО «ДЭК».

Необходимо провести следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала в компании:

- создание систем наставничества и адаптации новых сотрудников в компании. Данное мероприятие следует начать с создания системы обучения и аттестации нового сотрудника для адекватной оценки, а также составления индивидуальных карт развития каждого сотрудника. Следует развивать систему премирования должностных обязанностей по курированию работы нового сотрудника, а также применение бонусной системы для куратора в случае успешного прохождения испытательного срока новым сотрудником;

- масштабное проведение рекламных мероприятий по мотивации персонала, направленных на создание чувства ассоциирования сотрудника с компанией, гордости за компанию-работодателя;

- широкое использование корпоративных мероприятий, игр, тренингов, собраний и т.п. для ускорения адаптации нового сотрудника к компании и к сотрудникам отдела;

- регулярное проведение опросов и анкетирования для диагностирования наиболее значимых нематериальных мотиваторов сотрудников, а также проведение экспертного совета по внедрению и развитию нематериальных мотивационных мероприятий, разработка вариантов повышения эффективности таких мероприятий. Так, проведение еженедельных спортивных игр может послужить дешевым и эффективным способом сплотить коллектив;

- регулярный мониторинг рынка труда в целях выявления общих тенденций и закономерностей, поддержание конкурентоспособного уровня заработ-

ной платы сотрудников;

- материальная поддержка новым сотрудникам в целях создания комфортных условий работы в первые дни работы в компании и благоприятного психологического климата. В случае данной материальной поддержки довольный, благодарный сотрудник будет проявлять повышенную работоспособность, а также не отвлекаться на накопившиеся бытовые проблемы и полностью посвящать себя работе в компании, т.е. работать с большей самоотдачей;

- так как компания ориентирована на работу в области электроэнергетики актуально будет предоставление «страховых» услуг для сотрудников, к которым можно отнести:

- а) страхование от несчастных случаев;
- б) страхование близких родственников;
- в) страхование личного автомобиля;

- досрочное расторжение страховых договоров с возвратом части денежных средств в случае увольнения сотрудника или удержание из заработной платы сотрудника остаточной стоимости страховых договоров, что может послужить дополнительным психологическим барьером при принятии решения сотрудником об уходе из компании;

- детальная разработка для каждого сотрудника компании индивидуальной карты развития, которая подразумевает согласование программы обучения сотрудника с основными и вспомогательными бизнес-задачами подразделения, а также оплату сотрудникам дорогостоящего обучения. Для проведения корпоративных тренингов следует привлекать преподавателей с богатым опытом и уникальными программами, методиками обучения;

- участие новых сотрудников в создании мини-презентации методов и наработок, используемых на предыдущем месте работы, что способствует активному внедрению управляемого обмена опытом между сотрудниками компании. Так, помимо повышения квалификации сотрудников за счет изучения альтернативного опыта решения рабочих задач, будет решена задача ускорения адаптации нового сотрудника в компании;

- информирование сотрудников о новых направлениях развития бизнеса компании, а также проведение узкоспециализированных тренингов по новым направлениям. Проведение мероприятий подобного рода позволит ускорить освоение сотрудниками особенностей новых направлений бизнеса, выявить сотрудников, желающих начать развиваться в новом направлении, получать новый опыт, продвигаться по карьерной лестнице. Следует при этом учесть, что излишек информации по направлениям бизнеса может привести к обратному эффекту, таким как усталость и неспособность обработки большого массива новой информации.

Целесообразно для всех сотрудников компании предоставить небольшую информационную выжимку с применением схем, диаграмм, таблиц, рисунков для того, чтобы сотрудник за короткое время смог ознакомиться с ключевыми моментами нового направления. Дальнейшее более глубокое изучение новых направлений следует проводить исключительно с сотрудниками, которые проявляют интерес к данному бизнесу.

Необходимо ускорить процесс обработки заявок на так называемой «фабрике идей», проводить отбор идей по направлениям, а также экспертные советы на уровне регионов. Мотивацию персонала на постоянное саморазвитие и стремление к оптимизации своей рабочей деятельности можно повысить система оперативной обработки заявок и объективной оценке инициатив, а также увеличение денежной мотивации в компании. При использовании данных инструментов соответственно будет эффективно решена задача повышения степени удовлетворенности результатами собственного труда.

Подписание (заключение) дополнительных соглашений к трудовым договорам с обязательствами и ответственностью сотрудника после прохождения дорогостоящего и / или зарубежного обучения создаст дополнительные барьеры для принятия решения сотрудником об увольнении из компании.

Необходимо в карты ключевых показателей эффективности при назначении сотрудника ответственным за данное направление включать показатели по новым направлениям. Классическим примером данной ситуации выступает си-

туация, когда бизнес ставит сотруднику задачу по развитию нового направления, однако, система мотивации, в свою очередь не изменяется, т.е. остается статичной, а задачи назначаются факультативно. При наличии понимаемых сотрудником параметров оплаты усилий по развитию нового направления появляется дополнительная мотивация и заинтересованность в достижении успеха.

При развитии и расширении бизнеса компании, а также открытии новых направлений необходимо объявление открытых конкурсов на вакансии, поощрение инициативы сотрудников к получению новых знаний и нового опыта. Естественно, в случае, когда сотрудник безбоязненно выражает желание расти и развиваться в новых направлениях, автоматически решается задача снижения риска неинтересной для сотрудника работы (данный результат отражается в ответах анкеты).

Отражение в карте ключевых показателей эффективности всех поручений руководства относительно сотрудника. В данном случае значительно снижается демотивация от разрозненных и противоречивых поручений, а также повышается личная вовлеченность сотрудника в бизнес-задачи развития бизнеса компании и ее новых направлений.

Определение четких критериев перехода с одного грейда на другой, а также проведение регулярных аттестаций сотрудников на предмет соответствия их знаний и навыков существующим грейдам компании. Следует отметить, что четкие и определенные критерии карьерного роста мотивируют сотрудника на достижение поставленных задач, а также снижают риск ухода сотрудника в компанию-конкурента с целью карьерного роста. Наоборот, отсутствие понятных критериев условий карьерного роста создает четкое ощущение невозможности влияния на увеличение зарплаты, что является очень сильным демотиватором труда персонала.

Таким образом, рекомендованы следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ПАО «ДЭК»:

- поддержание комфортных условий труда, режима труда и отдыха;
- премирование сотрудников;

- доплаты за временное замещение без освобождения от основных обязанностей;
- развитие медицинского обслуживания сотрудников компании;
- улучшение мероприятий по отдыху сотрудников;
- развитие системы образования и поддержки новых сотрудников компании.

Данные мероприятия позволят увеличить мотивационный профиль сотрудников и принести дополнительную прибыль компании, так как гарантируют достаточный экономический эффект и могут быть использованы в деятельности предприятий работающих на данном сегменте рынка для совершенствования мотивации персонала.

Система управления предприятия характеризуется организационной структурой управления, которая является основной организационной характеристикой социально-экономической системы, обеспечивающей единство материально-вещественных элементов структуры и процессов, единство статической и динамической характеристик системы.

Таким образом, анализ внутренней среды позволяет оценить сильные и слабые стороны самого предприятия. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов предприятия, состояние которых определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

ПАО «ДЭК» имеет очень много слабых сторон, которые негативно влияют на внутреннюю и в особенности на внешнюю среду: постоянно меняющиеся законодательство, рост дебиторской задолженности, продажа электрической энергии только с учетом авансового платежа, несвоевременная выдача абонентам бухгалтерских документов и другие. Все это постепенно приводит к потере потребителей, а также к ухудшению финансовых результатов предприятия.

Сбыт электрической энергии всегда связан с людьми, которые работают в

компании. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивость к обучению.

Анализ среды — очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей.

Организационная структура управления.

Организация работы предприятия происходит путем объединения материальных и нематериальных ресурсов с целью достижения результативности и эффективности работы компании.

При организации работы в качестве ресурсов выступают люди, их идеи и опыт, степень квалификации, профессиональные и личностные качества.

Тип организационной структуры.

Организация работы подразумевает оптимизацию и упорядочивание процессов, при этом главной задачей осуществления работы является рациональное использование имеющихся ресурсов с целью получения максимума прибыли.

Организация работы – непрекращающийся процесс, поскольку каждый раз приходится совершенствовать деятельность предприятия.

Организация работы осуществляется руководством организации согласно организационной структуре изображенной на рисунке 5.

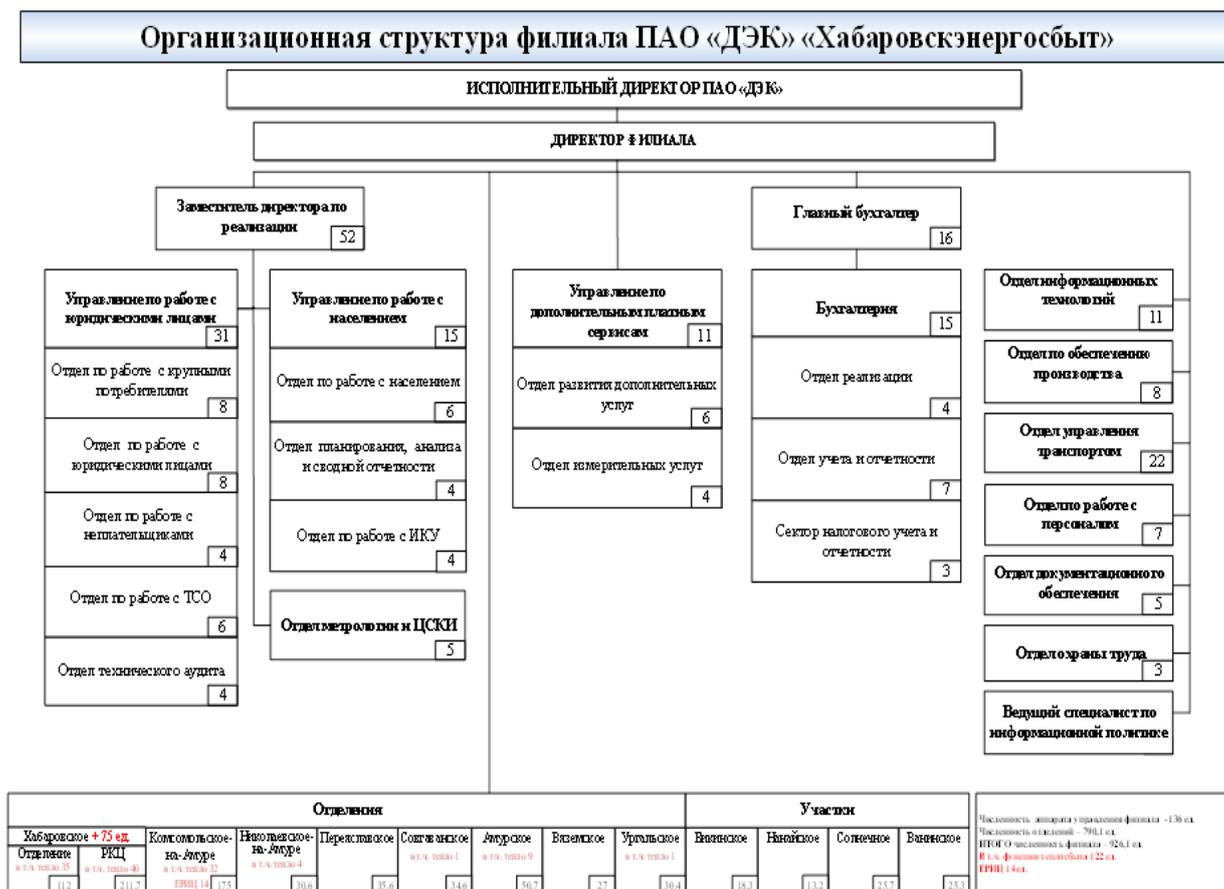


Рисунок 5 – Организационная структура филиала ПАО «ДЭК»

В компании тип организационной структуры «линейно-функциональная» - реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

Типичными уровнями управления в линейно-функциональной структуре выступают:

- высший — институциональный уровень (генеральный директор, директор). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и ее профессиональных качеств;
- средний — управленческий уровень, объединяющий руководителей

среднего звена и их аппарат (начальник отделения, начальники отделов). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики;

- низший — производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над исполнителями (Ведущий инженер, специалист). Руководителей низшего звена называют операционными. Они ответственны за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми. Коммуникации здесь преимущественно внутригрупповые и межгрупповые.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб — исполнителей.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> -Глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников. -Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем. -Возможность привлечения консультантов и экспертов. -Сочетание достоинств линейной и функциональной структур. 	<ul style="list-style-type: none"> -Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями. -Недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации. -Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации. Конкуренция и конфликты по ресурсам.

Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работ-

ников аппарата и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются в условиях хозяйствования, при которых возможно несоответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений; превышены нормы управляемости; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений.

Анализ продуктов с помощью Матрицы БКГ.

Для построения матрицы БКГ необходимо определить список продуктов для анализа. В хозяйственном портфеле компании 4 продукта:

Продукт А – диагностика, эксплуатация, ремонт, замена и проверка средств измерений и учета электрической и тепловой энергии;

Продукт Б – оказание услуг по организации коммерческого учета;

Продукт В – разработка, организация и проведение энергосберегающих мероприятий;

Продукт Г – оказание консалтинговых и иных услуг, связанных с реализацией электрической энергии юридическим и физическим лицам.

Для построения матрицы БКГ потребуются данные об объемах продаж за год по списку продуктов предприятия и аналогичных продуктах ключевого конкурента представленные в таблице 8. При отсутствии объективных данных используются оценочные.

Таблица 8 - Данные по реализации продуктов

Продукты	Объем реализации предприятия, тыс. руб.	Объем реализации конкурента, тыс. руб.
Продукт А	823	431
Продукт Б	289	71
Продукт В	152	346
Продукт Г	312	67

Оценка темпа роста рынка и доли рынка Темп роста определяется применительно к продуктам. При отсутствии объективных данных расчет производится по объемам продаж каждого продукта за 2-3 последних года. Если значение больше 10 % – темп роста высокий, если меньше 10 % – темп роста низкий.

При отсутствии объективных данных используется показатель "относительная доля рынка". В методике построения матрицы БКГ относительная доля рынка рассчитывается по сравнению с конкурентом; используется такая формула:

$$D = \frac{R_{п}}{R_{к}} \quad (1)$$

где D – относительная доля рынка;

R_п – объем реализации предприятия;

R_к – объем реализации конкурента.

С реальной долей рынка полученное значение никак не связано. Если полученное значение больше 1, то относительная доля рынка высокая, если полученное значение меньше 1, то относительная доля рынка низкая. Относительная доля рынка характеризует силу позиции продукта на рынке – сильная или слабая согласно таблице 9.

Таблица 9 - Построение матрицы БКГ

Продукты	Объем реализации предприятия, тыс. руб.		Объем реализации конкурента, тыс. руб.	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка
	2018	2019			
Продукт А	748	823	431	110	1,9
Продукт Б	198	289	71	146	4,1
Продукт В	278	152	346	55	0,4
Продукт Г	293	312	67	106	4,7

На основе полученных в таблице данных по показателям темп роста и относительная доля рынка произведем построение матрицы БКГ для предприятия рисунок 6.

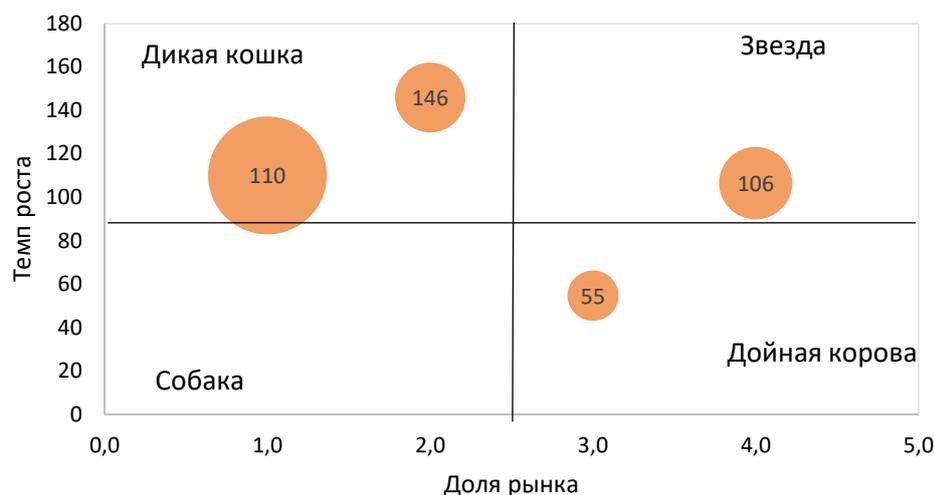


Рисунок 6 - Графическое построение матрицы БКГ

Проведем анализ матрицы БКГ таблица 10.

Продукт А, Продукт Б – диагностика, эксплуатация, ремонт, замена и проверка средств измерений и учета электрической и тепловой энергии и оказание услуг по организации коммерческого учета. Это быстроразвивающийся сегмент, прямых конкурентов немного, при этом потенциал крайне высокий, требуются вложения, так как уровень услуги очень высокий, спрос постоянен, так как старые системы учёта регулярно выходят из строя.

Продукт Г – оказание консалтинговых и иных услуг, связанных с реализацией электрической энергии юридическим и физическим лицам. Специализированный вид услуг, основной для предприятия, спрос постоянен, так как специфика энергосбытовой деятельности и регулярно меняющиеся законодательные акты требуют постоянное наблюдение. Необходимо дальнейшее развитие новых сегментов и увеличение его доли в общем объеме прибыли компании.

Продукт В – разработка, организация и проведение энергосберегающих мероприятий. Услуга занимает примерно третью часть в общем объеме прибыли предприятия. Темпы роста невелики, рынок насыщен, стабилен и услуга пользуется устойчивым спросом.

Таблица 10 - Анализа по модифицированной матрице БКГ

Продукт А	Дикая кошка	Находятся на стадии развития, предприятие имеет много источников конкурентных преимуществ, однако не может обеспечить экономию на масштабах реализации, так как услуга относится к позаказному производству и в данный момент высоки материальные и транспортные затраты. Успех развития данного вида деятельности будет зависеть от того, какие конкретно пути реализации конкурентных преимуществ из существующих альтернатив будут выбраны.
Продукт Б		
Продукт Г	Звезда	Позволяют в полной мере использовать эффект масштаба предоставляемой услуги. Предприятие использует экономию на масштабе на всех стадиях выполнения работ, одновременно добиваясь высокой степени дифференциации результата за счет специфики деятельности. Все фирмы, осуществляющие данный вид деятельности имеют различные, но существенные преимущества, поэтому успех фирмы не зависит от ее размера. Наиболее предпочтительной стратегией становится специализация предприятия, подкрепленная дифференциацией используемой услуги и, как следствие, дифференциацией конечного результата работ, а также возможно использование фокусирования и/или низких издержек.
Продукт В	Дойная корова	Будет приносить больше прибыли за счет увеличения объемов продаж, поэтому для данного вида услуги оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке и у компании существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ для реализации стратегии.

2.4 Анализ системы управления персоналом компании

Состав и численность персонала определяются перечнем должностей, устанавливаемых для обеспечения потребностей производства в зависимости от его функциональной, технологической и организационной структуры. Его качественные параметры обусловлены требованиями к уровню квалификации работников, а количественные - объемом работы, трудоемкостью, сложностью продукции, степенью автоматизации и компьютеризации технологических процессов.

Обычно персонал формируется целенаправленно, что позволяет оптими-

зировать его численность, профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение трудовых функций и загрузку работников, их состав с функциональным различным содержанием труда. Конечная цель формирования персонала - создание работоспособного трудового коллектива.

Численность персонала определяется содержанием, масштабом, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Списочная численность работников филиала ПАО «ДЭК»-«Хабаровскэнергосбыт» на 31.12.2020 год рисунок 7 составляет 924 человек, из которых более 80 % - женщины.

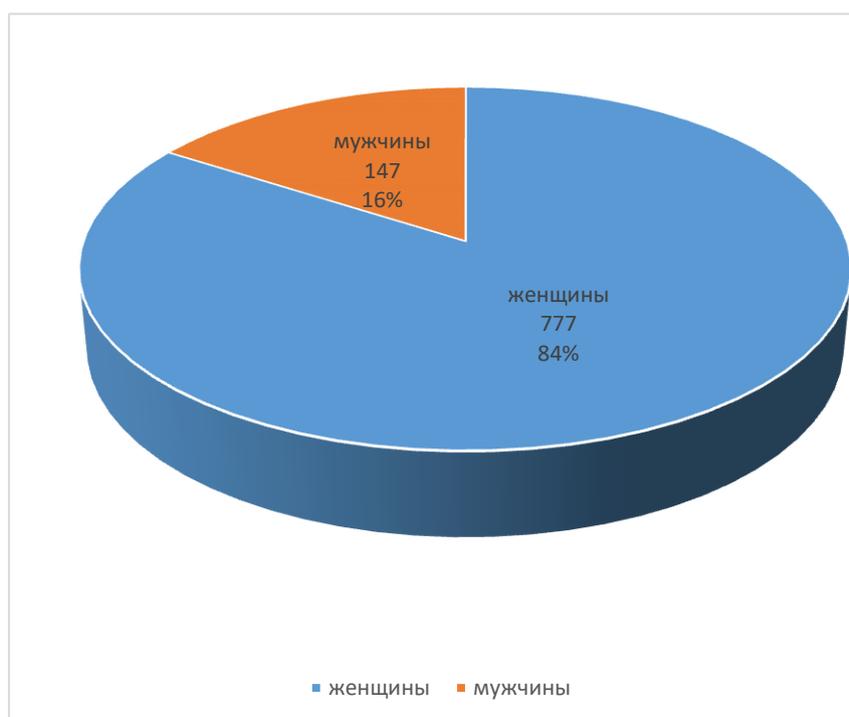


Рисунок 7 – Гендерная структура персонала

Численность рабочих по категориям представлена на рисунке 8.

Руководители – 73 человека;

Специалисты – 545 человек;

Служащие – 280 человек;

Рабочие – 26 человек.



Рисунок 8 – Категории сотрудников

Как видно из диаграммы, наиболее востребованной категорией является специалисты.

За 12 месяцев 2020 года на работу было принято 85 человек, из них 17 мужчин, 68 женщин. На постоянную работу принято 42 работника, на должности временного характера – 43. На должности руководителей принято 4 чел., специалистов – 46 чел., служащих – 33 чел., рабочих-2.

Прослойка лиц с высшим образованием составила 39 чел. или 60,0 % от общего количества принятых, со средним профессиональным образованием 18 чел. (27,7%), со средним – 8 чел. (12,3 %).

В текущем году уволилось 135 работника, из них по уважительным причинам 93 чел., что составило 75,0 % от общего количества уволенных.

Текучесть кадров в компании высокая (таблица 11). Коэффициент текучести кадров (K_{TK}) определяется делением числа работников компании (подразделения), уволенных без уважительных причин ($Ч_{буп}$) на списочную численность работников ($Ч_{cc}$) за тот же период (в %), рассчитаем коэффициент текучести по формуле (1):

$$K_{TK} = \frac{Ч_{бу\text{п}}}{Ч_{cc}} \times 100; \quad (2)$$

$$K_{TK} = \frac{135}{924} \times 100 = 15 \%$$

Таблица 11 – Анализ текучести кадров за 12 месяцев 2020 года

Подразделение	Списочная численность	при-нято	уво-лено	в т.ч.					
				Уваж. при-чина	Уво-лено без уваж. при-чин	в т.ч.			
						Низ-кая опла-та	карь-ера	кон-фликт	Высокая напряжен-ность
ПАО "ДЭК"- "Хабаровскэнерго-сбыт"	924	65	135	78	57	2	5	2	48
		7%	15%	58%	42%	4%	9%	4%	84%

Таким образом, коэффициент текучести кадров за 12 месяцев 2020 года составил 15 %.

Из общего количества уволенных - возраст уволенных распределился следующим образом таблица 12.

Таблица 12 – Возрастная категория уволившихся сотрудников

Возраст	Кол-во, чел	% от уволенных
До 25 лет	2	1,6
От 25 до 35 лет	23	18,5
От 35 до 45 лет	37	29,8
От 45 до 55 лет	34	27,4
Старше 55 лет	28	22,6

Женщины пенсионного возраста - 11 чел.,

Мужчины пенсионного возраста - 8 чел.

Таблица 13 – Уровень образование уволившихся сотрудников

Образование	Кол-во, чел	% от уволенных
Высшее образование	45	36,3
Среднее профессиональное	38	30,6
Среднее образование	41	33,1

Таблица 14 – Стаж работы уволившихся сотрудников

Стаж работы	Кол-во, чел	% от уволенных
До 1 года	26	21
От 1 до 3 лет	17	13,7
От 3 до 10 лет	32	25,8
От 10 до 15 лет	23	18,5
Свыше 15 лет	26	21

Из общего количества уволенных работников - 124, уволенных без уважительных причин - 31 человек или 25,0%.

Таблица 15 – Возрастная категория уволенных сотрудников

Возраст	Кол-во, чел	% от уволенных
От 25 до 35 лет	8	25,8
От 35 до 45 лет	15	48,4
От 45 до 55 лет	6	19,3
Старше 55 лет	2	6,5

Анализ уволенных по возрасту без уважительных причин свидетельствует о том, что половина уволенных составляют лица в возрасте от 35 до 45 лет, данный возраст позволяет найти новую работу и лица этого возраста наиболее востребованы на рынке труда.

Таблица 16 – Уровень образование уволенных сотрудников

Образование	Кол-во, чел	% от уволенных
Высшее образование	23	74,2
Среднее профессиональное	6	19,3
Среднее образование	2	6,4

Таблица 17 – Стаж работы уволенных сотрудников

Стаж работы	Кол-во, чел	% от уволенных
До 1 года	14	45,2
От 1 до 3 лет	5	16,2
От 3 до 10 лет	6	19,3
От 10 до 15 лет	2	6,4
Свыше 15 лет	4	12,9

Наибольшее число уволенных без уважительных причин – 45 % работали в компании до 1 года, уволились в связи с высокой напряженностью, ответственностью и интенсивностью труда, что подтверждается также в ходе индивидуальных бесед, проводимых с работниками при увольнении. Работников

устраивает материальная составляющая на предприятии, коллектив, в котором работали, а не устраивает большой объем работы. Люди готовы идти работать на меньшую зарплату, но с меньшим объемом работы.

На сегодняшний день число вакансий «постоянных» составляет 31 человек, практически на все должности.

На место уволившегося (уволенного) работника в течении 1,5 месяца находится замена. В основном на вакантные места набирают персонал «по связям», т.е. по рекомендациям знакомых. В технический же отдел принимают работников по объявлениям.

2.5 Анализ действующей системы подбора персонала компании

Подбор персонала направлен на активное привлечение трудовых ресурсов требуемой квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт по направлению деятельности филиала (подразделения).

Поиск персонала производится при наличии вакансии и перспективных планов развития.

Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиональная программа.

Есть два основополагающих принципа подбора и отбора персонала с точки зрения законодательства:

- объективность;
- отсутствие любых форм дискриминации.

Все остальное определяется в компании ее стратегическими и тактическими приоритетами, системой управления персоналом и видом деятельности. Как правило, бизнес старается подбирать работников, исходя из следующих принципов:

- мотивация сотрудника и ее совместимость с корпоративной философией;

- уровень профессиональных знаний и опыта;
- личные (лидерские) качества;
- оценка скрытых резервов, сильных сторон соискателя и прогнозы в плане его будущего роста;
- уровень адаптации персонала – как быстро сотрудник сможет войти в курс дела и начать работать самостоятельно, сумеет установить контакт с клиентами, сетевой организацией;
- учет законодательных нормативов и равный подход к претендентам на вакантное место.

При наборе кадров учитывается положительный и отрицательный опыт, который организация приобрела при решении такой задачи, как создание слаженного хорошего коллектива.

Ответственность за отбор сотрудников и итоговое решение о приеме того или иного кандидата целиком ложится на плечи руководителя. Самим же процессом занимается отдел по работе с персоналом. Именно данная служба проводит собеседование с кандидатом на вакантное место.

Методы поиска персонала представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Методика поиска персонала

1) Рекрутинг – поиск и подбор персонала среднего и низшего звена. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в свободном поиске работы.

2) Exclusive search (эксклюзивный поиск, прямой) - прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. Как правило, к этому методу обращаются, если необходимо найти людей, оказывающих воздействие на бизнес компании, обеспечивающих

реализацию стратегии, - как правило, это управленческие кадры. Поиск ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих.

3) Head hunting –разновидность прямого поиска, при котором ведется своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию. Это сложная работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников – как по специальности, так и по уровню профессионализма. Поиск проходит как среди соискателей, так и среди тех, кто имеет работу, но готов к рассмотрению других вариантов.

4) Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой «вербовки». Head hunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и «охотник» должен сам его найти путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Эта процедура длительная, дорогостоящая и ответственная.

5) Preliminaring (прелиминаринг) – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.

Источники набора персонала.

Существует два вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

Преимущество внутреннего способа подбора кандидатов на работу - знает корпоративную специфику, имеет квалификацию, образование и навыки для исполнения должностных обязанностей. Кроме того, дает возможность сотрудникам расти и двигаться внутри компании по карьерной лестнице. С этой целью руководитель подразделения рассматривает каждого работника (особенно агентов по сбыту энергии, техников по расчетам), оценивает их потенциал. С помощью отдела по работе с персоналом филиала изучает анкетные данные работника, его личное дело и вносит предложения о рассмотрении кандидата для

назначения на должность.

Поэтому даже в подборе кандидата на должность агента по сбыту энергии руководитель должен оценить возможность дальнейшего использования данного работника на должностях среднего (высшего) звена.

С целью большего охвата аудитории можно использовать корпоративный сайт, на котором разместить объявление о вакансии и требование к должности через отдел по работе с персоналом или пресс-службу филиала.

Подбор персонала из внешних источников называется наймом персонала. Найм персонала - это все действия руководителя и отдела по работе с персоналом управления, направленные на поиск и привлечение специалистов на рынке труда, у которых есть необходимый опыт, знания и квалификация.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным. Прежде всего, это Интернет-порталы, посвященные публикации вакансий и резюме соискателей. Кроме того, можно получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы.

Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, персонал можно набирать самыми дешевыми способами.

Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. С одной стороны, канди-

даты стараются найти работу с помощью своего круга знакомств, с другой стороны хотят поменять место работы ввиду низкого уровня оплаты, из-за отсутствия профессионального роста и т.п.

Сотрудник филиала, выступивший с инициативой приема соискателя на работу (рекомендующий), обязан предоставить в отдел по работе с персоналом письменную рекомендацию на кандидата.

Однако, данный способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях, в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку.

Самостоятельные кандидаты – люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно, без обращения в агентства и службы занятости – они сами звонят в организацию, присылают свои резюме. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с рейтингом компании, ее положением на рынке труда. Даже если на данный момент подразделение не имеет вакансии для предложения кандидату, надо все равно попросить последнего написать резюме либо сохранить его информацию, с целью ее дальнейшего использования.

Для поиска «самостоятельных» кандидатов можно использовать участие в ярмарках вакансий, проводимых Центрами занятости населения, а также выступления в учебных заведениях, проводимых в рамках профориентационной работы.

Кроме этого, используется банк данные резюме, уже имеющихся в отделе по работе с персоналом.

Государственные центры занятости населения.

Непосредственный руководитель подразделения при наличии вакансии заполняет заявку на подбор персонала, где указывает название должности, подразделение, общие требования к уровню образования, дополнительные требования к должности. Заявленные требования обсуждаются с отделом по работе с

персоналом, при необходимости требования и условия корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу. Отдел по работе с персоналом формирует и направляет в центр занятости населения заявку на подбор кандидата.

Реклама в СМИ.

С помощью СМИ, объявлений на щитах, в бесплатных газетах и прочих площадках выискиваются специалисты, которые нужны на должности с низким уровнем ответственности.

При поиске через порталы необходимо зарегистрироваться на нем от лица компании, разместить вакансии и ждать отклика. Кроме того, можно активно просматривать резюме от соискателей, которые также публикуются на сайтах такого рода.

Преимуществами работы с порталами является оповещение большого количества заинтересованных людей о наличии вакансии, полная структурированная информация от потенциальных кандидатов. К недостаткам можно отнести наличие платного сервиса для организации, такого как взнос за регистрацию компании на портале или платный доступ к банку резюме.

Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае руководитель подразделения обращается в кадровую службу организации. В связи с тем, что данная услуга иногда является платной, за исключением периодических изданий бесплатных объявлений, как правило, изучаются уже представленные на сайтах резюме кандидатов. С этой целью используются работные сайты.

Можно также использовать сайты социальных сетей, Инстаграмм.

Поиск кандидата в других организациях (конкурирующих или схожих по направлениям деятельности). Это направление ориентировано на поиск кандидатов среднего и высшего уровня. Руководители высшего уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно работают в своем деле и даже не помышляют о смене работы. Задачей «охотника» явля-

ется предложение такому кандидату более выгодных условий в своей организации.

Сбор данных о претендентах.

Прежде, чем брать кого-то на работу, о кандидате собирается небольшое досье: как себя проявил человек на предыдущем месте работы, не был ли замечен в конфликтах и других нелицеприятных вещах, какие показатели демонстрировал, как о нем отзывается руководство. Этот метод позволит сразу отсеять неблагонадежных людей.

Резюме. Оно может показать, насколько соискатель грамотен и профессионален. Ошибки и неточности в резюме, минимальный список достижений, отсутствие карьерного роста за длительный период свидетельствует о том, что такой персонал не нужен хорошей компании.

Телефонное интервью. Оно предшествует собеседованию и позволяет определить, насколько человек профессионален. Во время телефонного интервью нужно выяснить прошлый опыт кандидата, уточнить различные аспекты профессиональной деятельности, которые не нашли отражение в резюме.

Собеседование. На собеседование приглашаются люди, которые прошли предварительный отсев: впечатлили своим резюме и не смутили во время телефонного интервью. Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств, оценка кандидата на его соответствие вакантной должности.

Тестирование. Оно проводится обычно во время собеседования и позволяет осуществить подбор высококвалифицированного и психологически устойчивого персонала. Тестирование может быть устным и письменным. Тесты для оценки кандидатов должны быть профессиональными и соответствовать своему назначению. Они должны иметь высокую объективности, надежности и валидности (то есть измерять то, для чего они предназначены).

При отборе кадров компания руководствуется рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные, а не на слабые стороны человека, и поиск не идеальных, которых в природе не существует, а наиболее подходя-

щих для данной должности кандидатов. Причем этот поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать.

Другим принципом является обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальным качествам претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

При наборе извне в первую очередь рассматривается бланк заявления кандидата, резюме, в котором указывается, где кандидат работал до подачи заявления в компанию, если нет трудового стажа (т.е. это может быть и выпускник ВУЗа), то где учится или учился и с какой успеваемостью. В дальнейшем проводится собеседование.

Основная цель отборочного собеседования в филиале ПАО «ДЭК»-«Хабаровскэнергосбыт» состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом у линейного руководителя возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и, в первую очередь, сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы.

Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

- информирование кандидатов о деятельности компании и объяснение им преимуществ работы в ней;
- реалистичное описание работы;
- выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей (это бывает уместно);
- предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Специалист службы кадров отводит определенное количество времени

для беседы с каждым кандидатом и не старается встретиться со слишком большим количеством кандидатов в один день, т.к. проведение собеседования – достаточно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем с шестью кандидатами может означать, что он не сумеет их всех справедливо оценить.

При проведении собеседования специалист по кадрам составляет определенный план собеседования. Он же готовит вопросы, которые необходимо будет задать кандидату во время собеседования. Основные вопросы к кандидату он формулирует заранее. Форма допроса здесь неприемлема, в то же время необходимо уметь задавать «трудные» вопросы. В сложных ситуациях инициатива должна исходить от специалиста по кадрам. При этом нужно обладать не только умением слушать, но и умением вести собеседование в нужном русле, по заранее намеченному плану и временному интервалу. От специалиста по кадрам зависит не только оценка соответствия кандидата предъявляемым требованиям. Сегодня необходимо уметь донести до соискателя, что это именно та компания, которую он ищет, что в ней он сможет не только самореализоваться, но и обогатиться дополнительными знаниями и опытом. Результатом интервью должна стать определенная информация о кандидате:

- сильные и слабые стороны кандидата;
- профессиональный опыт, навыки и знания;
- готовность к обучению, ориентация на развитие;
- готовность к сотрудничеству;
- мотивация, трудовые ценности;
- инициативность, готовность брать на себя ответственность;
- ориентация на достижения;
- уровень самооценки, уровень притязаний.

Иногда в компании практикуется собеседование напрямую с руководителем структурного подразделения. Оно может проводиться сразу после интервью со специалистом по кадрам либо в другое назначенное время. Целесообразность такой встречи ориентирована на кандидатов среднего и высшего уровня, руководствуясь установленной в компании процедурой отбора. В ходе

встречи с руководителем структурного подразделения в значительной степени уточняются профессиональные навыки кандидата, его психологическая совместимость, выясняются организационные вопросы.

В основном в компании отбирают по следующим критериям:

– отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе;

– практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому предпочтение отдается найму работников с опытом.

Чаще всего причинами отказа при приеме на работу в компанию после проведения собеседования являются следующие негативные характеристики:

- 1) Плохое личное впечатление.
- 2) Слишком агрессивен, подавляет окружающих («все знает»).
- 3) Не способен ясно выразить свои мысли (плохое произношение, грамматика).
- 4) Не планирует свою карьеру (нет целей и намерений).
- 5) Мало интереса и энтузиазма (пассивный, безразличный).
- 6) Недостаточно уверенности и уравновешенности (нервный, легко смущается).
- 7) Избегает участия в деятельности.
- 8) Чересчур много значения придает деньгам (интересуется только тем, где предложат больше).
- 9) Плохие успехи в обучении (получал только переходной балл).
- 10) Не хочет начинать с нижней ступени (ожидает слишком многого и слишком быстро).
- 11) Извиняется (заглаживает неблагоприятные факты в прошлом).

- 12) Недостаточно тактичен.
- 13) Недостаточно зрел.
- 14) Недостаточно воспитан (дурные манеры).
- 15) Недостаточное социальное понимание.
- 16) Есть приметы неприязни к обучению.
- 17) Нерешителен.
- 18) Неряшливо заполненное заявление о приеме.
- 19) Опоздал на интервью без уважительной причины.

По окончании собеседования линейный руководитель проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу, при этом подписывается Трудовой договор.

Для совершенствования системы приема на работу и отбора персонала необходимо оценить, насколько эффективна существующая кадровая политика для энергосбытовой деятельности при показателе текучести кадров 15% (таблица 18).

Экономия на оплате труда в период вакансии найдём по формуле (3) Среднемесячный фонд оплаты труда, выплачиваемый одному сотруднику компании, составляет 65 130,77 руб. В среднем в компании ежемесячно 11 вакантных ставок, следовательно, в месяц экономия на ФОТ составит 716 438,52 руб. в год эта сумма составит 8 597 262,20 руб.

$$S_{от} = \text{ФОТ}_{см} \times N \times n \quad (3)$$

$$S_{от} = 65\,130,77 \times 11 \times 12$$

$$S_{от} = 8\,597\,262,20 \text{ руб.}$$

где $\text{ФОТ}_{см}$ - среднемесячный фонд оплаты труда;

N - количество сотрудников;

n - количество месяцев простоя.

Экономия на канцелярии находится по формуле (4). Затраты на канцелярские принадлежности на одного сотрудника в месяц составляет 352 руб. умножив на 12 месяцев и среднестатистическое значение количества вакантных ставок 11, получим сумму в размере 46 500 руб.

$$S_{co} = C_k \times N \times n \quad (4)$$

$$S_{co} = 352 \times 11 \times 12$$

$$S_{co} = 46\,500 \text{ руб.}$$

где C_k - стоимость канцелярии;

N - количество сотрудников;

n - количество месяцев простоя.

Экономия на орг. технике рассчитывается по формуле (5).

$$S_{орг} = S_{рт} + S_{зо} \quad (5)$$

$$S_{орг} = 12\,700 + 15\,200$$

$$S_{орг} = 27\,900 \text{ руб.}$$

где $S_{рт}$ - затраты на ремонт техники,

$S_{зо}$ - затраты на покупку оборудования.

Экономия на абонентской плате за использование транспортного средства с экипажем найдем по формуле (6).

$$S_{авт} = T \times h \times n \quad (6)$$

$$S_{авт} = 120\,000 \times 0,8 \times 11$$

$$S_{авт} = 1\,056\,000,00 \text{ руб.}$$

где T - месячный тариф использования автомобиля, руб/час;

h - коэффициент простоя автомобиля;

n - количество вакантных мест.

Дивизион по работе с «населением» является наиболее многочисленным в части линейного персонала и составляет 68% или 628 сотрудников из 924, так же отмечается в данном дивизионе наибольшая текучесть кадров из 135 уволенных - 91 сотрудник из дивизиона «население».

Относительно остальных дивизионов, именно у дивизиона «население» зависит выполнение основных финансовых показателей от наличия или отсутствия квалифицированных кадров.

Недобор денежных средств по дивизиону население из - за отсутствия у персонала профессиональных навыков/отсутствие персонала составил 52 106,1 тыс. руб. данное значение взято из приложения 1 Показатели энергосбытовой деятельности.

$$S_{\text{гп}} = C_{\text{пзд}} - C_{\text{фпд}} \quad (7)$$

$$S_{\text{гп}} = 438\,388,7 - 490\,494,7;$$

$$S_{\text{гп}} = -52\,106,06 \text{ тыс. руб.}$$

где $C_{\text{фпд}}$ - фактическое поступление денежных средств тыс. руб.,

$C_{\text{пзд}}$ - плановое задание по сбору денежных средств тыс. руб.

Заработная плата сотрудника кадровой службы $S_{\text{фот}}$ находится по формуле (5).

$$S_{\text{фот}} = H \times N \times t \times \text{ЧТС} \quad (8)$$

$$S_{\text{фот}} = 0,42 \times 924 \times 15 \% \times 388$$

$$S_{\text{фот}} = 22\,632,29 \text{ руб.}$$

где H - норма времени на оформление кадровой документации при приеме, увольнении одного работника, мин.,

N - количество на предприятии, чел.,

t - коэффициент текучести персонала, %

ЧТС - часовая тарифная ставка сотрудника кадровой службы, руб.

Заработная плата персонала, обучающего рабочих профессиональным навыкам находится по формуле (6).

$$S_{\text{фот}} = N \times N \times t \times \text{ЧТС} \quad (9)$$

$$S_{\text{фот}} = 0,77 \times 924 \times 15 \% \times 388$$

$$S_{\text{фот}} = 41\,202,38 \text{ руб.}$$

где N - норма времени на обучение сотрудника при приеме, одного работника, мин.,

N - количество на предприятии, чел.,

t - коэффициент текучести персонала, %

ЧТС - часовая тарифная ставка сотрудника кадровой службы, руб.

Таблица 18 – Экономическая эффективность текущей системы управления персоналом

Наименование показателя	Формула расчёта	Результат, тыс. руб.
1	2	63
Экономический эффект		
Экономия на оплате труда в период вакансии	$S_{\text{от}} = \text{ФОТ см} * n$, где ФОТ см - среднемесячный фонд оплаты труда, выплачиваемые сотрудникам, n - количество месяцев простоя	8 597,26
Экономия на канцелярии	$S_{\text{ко}} = S_{\text{к}} * N$, где $S_{\text{к}}$ - стоимость канцелярии, N - количество сотрудников	46,5
Экономия на орг. технике	$S_{\text{орт}} = S_{\text{рт}} + S_{\text{зо}}$, где $S_{\text{рт}}$ - затраты на ремонт техники, $S_{\text{зо}}$ - затраты на покупку оборудования.	27,9
Экономия на абонентской плате за использование транспортного средства с экипажем	$S_{\text{авт}} = T * h * n$, где T - месячный тариф использования автомобиля, руб/час, h - коэффициент использования автомобиля, n - количество вакантных мест	1056
Итого экономический эффект		9 727,66
Экономический ущерб		
Недобор денежных средств (по дивизиону население) из - за отсутствия у персонала профессиональных навыков/отсутствие персонала	$S_{\text{гп}} = S_{\text{пзд}} - S_{\text{фпд}}$, где $S_{\text{фпд}}$ - фактическое поступление денежных средств тыс. руб., $S_{\text{пзд}}$ - плановое задание по сбору денежных средств тыс. руб.	52 106.1 ¹

¹ Приложение 1

Продолжение таблицы 18

1	2	3
Экономический ущерб		
Заработная плата сотрудника кадровой службы	$S_{\text{фот}} = H * N * t * \text{ЧТС}$, где H - норма времени на оформление кадровой документации при приеме, увольнении одного работника, мин., N - количество на предприятии, чел., t - коэффициент текучести персонала, ЧТС - часовая тарифная ставка сотрудника кадровой службы	22,63
Заработная плата персонала, обучающего рабочих профессиональным навыкам	Аналогична предыдущему пункту	41,20
Итого экономический ущерб		52 169,90
Общий экономический результат (ущерб)		42 442,23

Убыток от такой схемы ведения кадровой политики для энергосбытовой деятельности за 12 месяцев 2020 г. составил 42 442,23 тыс. руб.

Стоит отметить, что основным вектором направления для работы с персоналом является дивизион «население», так как данный дивизион не выполняет плановое задание по итогу 12 месяцев 2020г. и имеет высокую текучесть кадров. Работа по другим дивизионам относится к компетенции руководителя организации, а не линейного персонала, который составляет порядка 90%.

Совершенствование системы приема на работу за счет более качественного подбора персонала и снижения текучести позволит улучшить экономический эффект, а именно позволит снизить:

- прочие затраты, связанные с наймом персонала. Например, затраты на прохождение медосмотра при приеме на работу в сторонних учреждениях за счет предприятия. При организации качественного подбора сотрудников эти затраты на каждое рабочее место могут быть разовыми, а в случае приема на работу по принципу «кто пришел в отдел кадров, того и взяли» возрастут многократно;

- затраты на обучение нового сотрудника (41 202,38 руб.) при допуске к самостоятельной работе (такие профессии как: агент по сбыту энергии; инже-

нер технического аудита). Логика такая же, как и в предыдущем пункте, каждого нового сотрудника (на производстве) необходимо сначала обучить, прежде чем он начнет приносить компании пользу.

Квалифицированный персонал способен обеспечить своевременное и стабильное поступление платежей, что, в свою очередь, является фактором выполнения финансовых показателей.

Этот эффект является вторичным и при его оценке нужен весьма осторожный подход, основанный, прежде всего, на четко выработанной методике. При неверном подборе нового работника затраты, приведенные в таблице 2, будут не единовременными, а периодическими по одним и тем же должностям из-за приема на работу неквалифицированного персонала.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ КОМПАНИИ ПАО «ДЭК»

3.1 Рекомендация по использованию источников подбора персонала

Проанализировав процесс приема на работу и отбора персонала в филиале ПАО «ДЭК» - «Хабаровскэнергосбыт», можно сделать вывод, что система подбора персонала является не совершенной.

Так, например, набирая кандидатов среднего и высшего уровня, руководитель использует свои связи, т.е. набирает тех людей, которых он знает лично или которых ему порекомендовали. По большей части не все руководители структурных подразделений пользуется средствами внутреннего набора. А ведь продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня, следует искать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом должен использоваться метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях.

В данном случае возможно использование следующих принципов:

- обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода, по средствам PR – службы филиала путем рассылки каждому сотруднику на электронную почту;
- опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность;
- опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост (вакантную должность) в результате отбора;
- направление бланков заявлений;
- информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

Результатом ответа на эти вопросы должно быть решение: привлечь персонал со стороны или обойтись собственными силами.

Данный вариант подбора сотрудников имеет как достоинства, так и недостатки:

Преимущества внутриорганизационного привлечения рабочей силы:

- предоставление шансов для роста (повышает привязанность к организации, улучшает психологический микроклимат на производстве);
- незначительные затраты на привлечение рабочей силы;
- знание претендентом данной организации;
- знакомство с работником, наличие представлений о его умениях;
- возможность более быстрого выполнения штатной должности;
- освобождение первоначальных должностей для молодых кадров;
- «прозрачность» кадровой политики, управляемость за счет кадрового планирования;
- целенаправленное повышение квалификации персонала;
- избежание неэкономичной текучести кадров.

Недостатки внутриорганизационного привлечения рабочей силы:

- меньше возможностей для выбора;
- при известных условиях высокие затраты на повышение квалификации;
- возможное заблуждение, сформировавшееся в данной организации относительно конкретного работника;
- разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника на должность начальника, возможное появление напряженности или соперничества;
- слишком тесные взаимоотношения среди коллег, проявление панибратства при решении деловых вопросов;
- занятие штатных должностей или назначение на новую должность «ради сохранения мира»;
- нежелание сказать «нет» сотруднику, проработавшему длительное время на данном предприятии;

– снижение активности работающих в результате автоматизма при повышении в должности, в этом случае полагаются на преемственность (заместитель всегда становится преемником!).

Преимущества привлечения рабочей силы вне рамок организации:

- более широкие возможности выбора;
- новые импульсы для организации;
- человеку со стороны легче добиться признания;
- прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в рабочей силе.

Недостатки привлечения рабочей силы вне рамок организации:

- более высокие затраты на привлечение рабочей силы;
- большая доля принимаемых на работу со стороны содействует росту текучести рабочей силы («Здесь все равно ничего нельзя достигнуть!»);
- отрицательное воздействие на психологический микроклимат в организации;
- более высокая степень риска испытательного срока;
- отсутствие знаний о производстве (необходимое введение в курс дела требует затрат денежных средств и времени);
- расход большего количества времени на занятие штатной должности;
- новому для организации человеку, «поставленному впереди других», приходится вначале заниматься устранением напряженности;
- в случае перемены должности у людей существуют представления о более высоких заработках по сравнению с внутриорганизационным повышением по работе;
- блокирование возможностей служебного роста.

Система подбора персонала должна функционировать не по принципу заполнения вакансий, а на основе создания добавленной стоимости каждым принятым на работу специалистом.

Для улучшения системы подбора персонала необходимо выстроить систему с учетом общекорпоративных планов и задач. Определять, какими компетенциями должен обладать кандидат, нужно исходя из стратегических целей организации, т. к. только видение бизнеса в целом позволяет точно прогнозировать потребности в человеческих ресурсах с точки зрения качества и количества. Для обеспечения этих целей филиалу необходимо придерживаться четко запланированного календарного плана работы по подбору персонала (таблица 3), ведь вовремя донесенная информация до предполагаемого кандидата может стать хорошим активом в виде сотрудника. Предлагаемый календарный план работы по подбору персонала представлен в таблице 19

Таблица 19 – Календарный план работы по подбору персонала

Мероприятия	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. Участие в работе аттестационных комиссий при защите дипломов в вузах;												
2. Совместные с ВУЗами и школами профориентационные мероприятия;												
3. Посещение центров совершенствования и развития навыков мастерства такие как WorldSkills;												
4. Стажировка и практика для студентов;												
5. «День открытых дверей» в компании.												

Подготовка календарного плана работы по подбору персонала. Формируется на определенный период, исходя из стратегических целей и задач компании, и утверждается руководителем организации. При этом необходимо учитывать, что составленный план, как правило, подвергается корректировке – появление дополнительных мероприятий, увеличение текучести кадров, резкое изменение курса компании.

После проведенных мероприятий, привлеченные кандидаты на вакансию заполняют анкеты, для дальнейшего прохождения тестирования.

3.2 Разработка инструмента по подбору персонала для проведения тестирования

Постоянно меняющийся мир, эпоха Digital влечет изменения во всех сферах человеческой жизни. Трансформируется сознание людей, их восприятие

окружающей среды, то, как они потребляют информацию, продукты и услуги. Для того чтобы соответствовать потребностям рынка, современные руководители кардинально меняют бизнес-процессы в своих компаниях.

Чтобы быть «у руля» и не отставать от конкурентов, играют роль грамотно выстроенные стратегии HR-директоров. Более прозрачным, последовательно выстроенным и измеримым процессам управления людьми способствует интеграция возможностей digital-решений в кадровую политику.

Под влиянием новых условий меняется и персонал. Сотрудники испытывают влияние цифровизации, распространения международных связей, культурного многообразия, автоматизации и социальных сетей. При этом ожидания от бизнеса, потребности и спрос развиваются гораздо быстрее, чем прежде.

Главная цель профессионального рекрутинга – нанимать «правильный» персонал, который имеет мотивацию для высоких личных результатов, тем самым обеспечивая стабильный рост всей компании. Соответственно, ключевая задача рекрутингового софта – максимально увеличить вероятность подбора по-настоящему эффективного персонала.

Также в настоящее время наблюдается модернизация бизнес-технологий, появляются новинки, призванные упростить тот или иной бизнес-процесс. Устоявшемуся бизнесу составляет конкуренцию бизнес, который работает по новым схемам, использует новые подходы к клиентам, в работе с персоналом, предоставляемым сервисам и услугам.

Специалистам HR, руководящему составу компании, все чаще ставятся задачи, связанные подбором квалифицированного, мотивированного, персонала, адаптация, обучение которого от компании не требует больших затрат.

Зачастую работодатель заинтересован принять на работу сотрудника, который уже имеет опыт, знания, мотивацию, которые позволят компании, вырасти в том или ином направлении деятельности, получить дополнительную прибыль.

Современный руководитель также понимает, что реализация бизнес-стратегий в настоящее время не мыслима без квалифицированных, мотивиро-

ванных и вовлеченных сотрудников, уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал которых становятся одним из основных факторов повышения эффективности, конкурентоспособности организации в условиях не стабильного, разнообразного, постоянно меняющегося окружающего мира.

Мировой финансовый кризис наиболее заметно отразился на тех компаниях, в штате которых состояли работники с недостаточной квалификацией, многие из таких компаний так и не смогли пережить кризис. Это стало предпосылкой к повышению конкуренции, как между компаниями, так и между работниками. Наиболее востребованными стали сотрудники, повышающие конкурентоспособность компании: имеющие достаточный уровень образования, опыта, знаний, навыков, умеющие принимать самостоятельные решения, приносить прибыль, а также быстро адаптироваться в новых условиях.

Конкурентное преимущество компании растет, если все больше сотрудников компании имеют, получают, хотят эффективно использовать приобретенные навыки, знания и умения во благо развития организации, в которой они работают.

На этапе подбора персонала, важно максимально быстро выявить и отсеять, кандидатов с нежелательными качествами, особенностями и привычками, а также подобрать таких сотрудников, знания, умения и мотивация которых максимально широко закрывали бы потребности компании.

Правильный выбор кандидата помогает увеличить производительность и прибыль компании, повысить лояльность сотрудников. Неправильный выбор грозит большой текучкой персонала или недостаточно компетентными сотрудниками.

Возможна также ситуация, когда компании по тем или иным причинам (открытие новых направлений деятельности, увольнение опытных сотрудников) требуется персонал, с определенным уровнем образования и навыков и знаний.

Одним из методов подбора персонала является применение лепестковой

диаграммы при отборе потенциальных кандидатов. Суть метода заключается в визуальном отображении и сравнении основных критериев, качеств, знаний, способностей и прочих свойств потенциальных кандидатов с матрицей критериев, качеств, знаний, способностей которыми должен обладать потенциальный сотрудник, по мнению работодателя в лице директора, специалиста HR и прочих заинтересованных в подборе персонала сотрудников.

Начинается все с опроса инициатора подбора, составления перечня критериев, которым должен соответствовать потенциальный сотрудник и их оценки, определяется максимум баллов каждого критерия, которые должен иметь потенциальный сотрудник.

На примере филиала ПАО «ДЭК»-«Хабаровскэнергосбыт» рассмотрим основную суть предлагаемой методики критерии подбора персонала. Для каждой должности критерии могут быть различными, они могут различаться в зависимости от вида деятельности, производимых работ, характера руководителя и других особенностей деятельности организации.

Количество критериев определяется инициатором подбора персонала – в среднем 10-12, но может быть, как меньше, так и больше, все зависит от персональных запросов инициатора подбора.

Особенностью наполнения критериями опросного листа является соответствие критериев действительным требованиям, входящим в компетенцию вакантной должности.

Структура наполняемости критериев должна осуществляться, начиная с сотрудников линейного персонала, далее по восходящим должностям.

Например:

1) Ведущий инженер отдела технического аудита (далее – ОТА)/ инженер ОТА 1 категории, т.е. тот специалист, который обладает большим опытом работы в данной должности.

2) Начальник ОТА структурного подразделения/ начальник отделения/ участка.

3) Начальник службы ТА филиала ПАО «ДЭК»-«Хабаровскэнергосбыт»;

4) Отдел по работе с персоналом.

5) Директор.

Так как специфика работы для каждой должности и в каждом подразделении не идентичны, критерии с каждого подразделения должны направляться в кадровую службу индивидуально.

В таблице 20 автором работы приведен перечень критериев отбора персонала на должность инженера отдела технического аудита.

Таблица 20 – Шкала критериев отбора персонала

Компетентность/критерии	Требования заказчика
Знания по специальности	7
Опыт работы, лет	10
Место работы за последние 3 года	2
Самостоятельность	10
Лидерские качества	8
Инициативность	10
Стрессоустойчивость	8
Трудолюбие	10
Коммуникабельность	10
Целеустремленность	10
Общительность	9

Далее эти критерии, на листе формата А4 перечисляются один за другим, напротив каждого критерия записывается ряд цифр в виде шкалы от 1 до 10, и отмечаются баллы, которые желательно набрать потенциальному сотруднику, со слов заказчика подбора персонала. Данный лист используется, как матрица для подбора наиболее подходящего кандидата и используется в дальнейшем для сравнения с аналогичными листами оценки кандидата, специалистом отдела по подбору персонала и листом самооценки кандидата.

За несколько минут до начала собеседования кандидату предлагается честно оценить свои знания, умения и навыки, посредством листа самооценки, в который внесены те же критерии отбора, которые указал заказчик подбора. Самооценка кандидата производится путем обведения кандидатом соответ-

ствующей цифры на шкале, напротив каждого критерия. Данная информация пригодится интервьюеру, для формирования уточняющих вопросов в процессе общения с кандидатом. Их не нужно проверять, необходимо сравнить с результатами опроса инициатора подбора.

В процессе собеседования интервьюер задает интересующие его вопросы, останавливаясь более подробно на вопросах, касающихся критериев, по которым было поручено подобрать сотрудника, следует заранее продумать и подготовить данные вопросы. Как только у интервьюера сформировалась оценка очередного критерия, то на листе самооценки кандидата, следует проставить соответствующую цифру и так далее, пока все критерии не будут оценены.

С помощью приложения Microsoft Excel или EDRAW MAX, по окончании собеседования, следует отобразить визуально полученные результаты:

- Критерии потенциального сотрудника и их оценка в баллах со слов заказчика подбора, выделяются любым ярким цветом на лепестковой диаграмме.

- Данные по кандидату: формируются из баллов, которые отметил кандидат в листе самооценки, перед интервью, выделяются на лепестковой диаграмме отличным от цветов других диаграмм, произвольным цветом.

- Результат оценки кандидата специалистом по подбору персонала, также отображается в виде лепестковой диаграммы, выделяется отличным от остальных диаграмм цветом.

После заполнения таблицы всеми категориями, получаем визуальное изображение соответствия потенциального кандидата - заказчику подбора и данных собранных специалистом по подбору персонала рисунок 10.



Рисунок 10 – Лепестковая диаграмма подбора персонала

В результате составления и применения лепестковой диаграммы в процессе подбора персонала, специалист по подбору персонала может:

- более четко увидеть в определенных точках сходство или различие в наиболее важных для компании характеристиках, выявленных у сотрудника;
- сравнить различных кандидатов, отобрать кандидатов для следующего этапа собеседования;
- передать диаграмму вместе с резюме заказчику подбора, аргументировать причины приема или отказа того или иного кандидата. Таким образом, применение лепестковой диаграммы в процессе подбора персонала может играть положительную роль в повышении конкурентоспособности компании, путем визуального сравнения характеристик потенциального кандидата на должность, с видением компании о характеристиках которыми кандидат должен обладать. Это в свою очередь помогает приёму на вакантные должности более квалифицированного персонала, соответствующего потребностям и задачам компании.

3.3 Рекомендации по проведению собеседования

В процессе сбора данных при проведении собеседования с потенциальным кандидатом на вакантную должность специалист по подбору персонала должен уметь правильно оценить необходимые компетенции.

Интервью или собеседование является одним из ключевых элементов в процессе подбора персонала. В современных условиях от качества персонала, подобранного в результате проведенных интервью, во многом зависит результативность работы всей организации, поэтому подбор новых работников на вакантные должности — задача ответственная и творческая. Ее решение начинается с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные и личностные, которые формируются, исходя из должностных обязанностей, описания рабочего места и сферы деятельности.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, а значит система менеджмента в процессе найма, отбора и оценки персонала далека от совершенства и требует постоянного пересмотра и кор-

ректоров. В силу этого они не в полной мере выполняют целый ряд задач оценки кандидатов при приеме на работу. Чтобы построить эффективную систему отбора, необходимо обучить сотрудника по подбору персонала в соответствии с изменившимися требованиями и технологиями. Все это требует от работников новых умений, знаний и навыков.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, для которой подбирается кандидат, с анализа работы сотрудника на конкретной должности. Но только в ходе собеседования, при непосредственном общении можно познакомиться с кандидатом и его автобиографией поближе, узнать его личные качества, манеры поведения, получить информацию об опыте работы и профессиональном образовании. На основании собранных сведений и поведения претендента интервьюер принимает решение о выборе потенциального сотрудника, именно поэтому от качества интервью зависит, насколько будет кандидат соответствовать вакансии.

Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала, наиболее распространенными являются биографические собеседования, ситуационные собеседования и структурированные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа: "Расскажите о своей прежней работе. Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?"

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

Ситуационное собеседование: кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат нахо-

дит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Структурированное собеседование является наиболее распространенным средством оценки потенциальных кандидатов. Ключевым в определении этого собеседования является слово «структурированное», что означает наличие у интервьюера подготовленного списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности компетенции. Подготовка вопросов требует значительной "домашней работы" от проводящего собеседование руководителя, однако цена отсутствия такой подготовки бывает очень высокой. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование чаще всего превращается в некий светский разговор, включающий всевозможные темы: от общих знакомых кандидата и проводящего собеседование руководителя до последних политических новостей. В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата, в результате в лучшем случае руководитель теряет час своего рабочего времени, в худшем — упускает компетентного кандидата.

Для повышения эффективности собеседований по отбору, многие ведущие организации разрабатывают списки стандартных вопросов, позволяющих оценить степень развития той или иной компетенции. Для определения готовности кандидата управлять организационными изменениями могут быть заданы следующие вопросы: "Опишите ситуацию, в которой Вы столкнулись с сопротивлением со стороны своих подчиненных Вашей идее или нововведению. Как Вы управляли этой ситуацией? Какие были достигнуты результаты? Что бы Вы сделали по-другому с высоты Вашего сегодняшнего опыта?"

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

Правила проведения собеседования.

Подбор персонала трудоёмкий и важный процесс в управлении персона-

лом организации. В связи с этим технология отбора персонала в организации постоянно совершенствуется и требует определенных корректировок со стороны руководителя по персоналу и заместителя директора. Для успешного подбора персонала в организации первостепенное значение имеет определение правил проведения собеседования и критериев оценки кандидатов, на основании которых будут оцениваться кандидаты на вакантную должность.

Для проведения собеседования интервьюер подготавливает:

- список кандидатов с критериями оценки и местом для заметок;
- краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции организации;
- план проведения собеседования;
- подготовленные заранее для собеседования вопросы;
- блокнот для записи важных ответов кандидатов;
- рассчитанный временной ресурс не менее 30 минут на каждого кандидата;
- подготовленное помещение (отдельная комната).

Перед началом собеседования необходимо сделать помещение максимально уютным, для того чтобы снизить физический барьер с кандидатом, неизбежно порождаемый, и барьер психологический. Это особенно важно, если интервьюер проводит собеседование совместно с ассистентом. Интервьюер просит соискателя присесть на стул, сам располагается рядом с кандидатом. Такое расположение позволяет хорошо видеть глаза и жесты претендента и создает у последнего ощущение собственной значимости, способствует естественности поведения, стимулирует открытость и искренность при ответах на вопросы.

Первые минуты собеседования используются для создания спокойной и комфортной атмосферы (для обеих сторон), психологического раскрепощения кандидата, налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. Изначально целесообразно сделать ясное и сжатое вступление, кратко сообщить о форме собеседования, его продолжительности и возможных испытаниях. Согласованный план проведения интервью может значительно способствовать установлению

психологического контакта.

Интервьюеру не стоит информацию об организации или о работе доводить до кандидата сразу, так как это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Эту тему лучше отложить на конец собеседования и информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как он ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Очень важно дать кандидату возможность задавать свои вопросы, это дает ценную информацию о приоритетах и пожеланиях для конкретного человека.

График собеседований предусматривает, по крайней мере, 30-35 минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для ослабления психологических эффектов восприятия, когда впечатление от предыдущего кандидата проецируется на следующего. Так, на фоне откровенно слабого кандидата весьма посредственный специалист может показаться интервьюеру «вполне подходящим» и наоборот. Необходимо также предусмотреть время для записи и оценок ответов кандидата, а также перерыв для отдыха интервьюера. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому важно сохранять способность ясно мыслить. Количество собеседований, которые интервьюер может эффективно провести в течение рабочего дня — не более пяти.

Процесс подбора персонала состоит из следующих этапов:

- 1) Заполнение анкеты кандидата;
- 2) Тестирование;
- 3) Диагностическое интервью (собеседование);
- 4) Принятие окончательного решения.

Вместе с тем собеседование в виде интервью не дает возможности полно оценить компетенции кандидатов на вакантную должность. В связи с этим важно использовать кейсы, моделировать возможные рабочие ситуации.

3.4 Рекомендации по разработке кейсов для проведения собеседования

Как уже было сказано, наиболее эффективно кандидат раскрывает свой потенциал и компетенции, когда решает задачу в моделируемой ситуации, т.е.

«Кейсы для оценки персонала по компетенциям». В данной работе представим его таким, чтобы сотрудники могли сразу взять любой кейс и использовать его в работе – как при подборе персонала, так и для оценки штатных сотрудников. Именно этой задаче подчинена структура данного раздела. Каждый кейс имеет следующую структуру: описание бизнес-ситуации либо конфликта, или проблемы в коллективе, а также вопросы, на которые должен ответить соискатель или сотрудник, задания для него. Дополнительно на второй странице – комментарии к кейсу, а также варианты ответов и их интерпретация. Эта информация – исключительно для интервьюера.

Все кейсы разделены на четыре группы в зависимости от того, что именно можно оценить с их помощью – личностные качества человека, его управленческие навыки, коммуникативные или профессиональные компетенции. Какой именно кейс применить, зависит от тех навыков, которые требуется выявить в процессе интервью. Кейсы могут быть проективными, ролевыми и аналитическими.

В процессе работы можно пользоваться уже готовыми кейсами, которые размещены в интернет-ресурсах, но имеет смысл доработать какой-либо из существующих кейсов или составить свой. В данном разделе рассмотрим подробный метод, как можно быстро и правильно это сделать.

Для наглядности рассмотрим по одному кейсу из каждой группы, выявляющие навыки и качества кандидата.

Личностные качества.

Кейс: «Воспитание лояльности».

Оцениваем: готов ли сотрудник мириться с временными трудностями компании и дорожить своим местом в ней.

Для чего: чтобы оценить социально-личностные компетенции:

- готовность смириться с временными трудностями компании и проявлять верность;
- умение творчески подходить к решению проблем;
- инициативность и склонность к новаторскому подходу, креативность мышления и решений.

Кому давать кейс: претендентам на должность любого уровня.

Ситуация.

Структурное подразделение энергосбытовой компании оказывает платные сервисы по реализации и установки приборов учета. Штатное расписание насчитывает 24 сотрудника, среди них:

- трое инженеров технического аудита по ремонту и монтажу приборов учета;
- два экономиста по реализации;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с клиентами.

В месяц на одного инженера приходилось около 15 заказов на установку приборов учёта, которые они проводили в среднем по одной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в месяц всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От инженеров отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с экономистом по реализации. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у экономистов отдела по работе с корпоративными клиентами о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из трех инженеров, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела по работе с корпоративными клиентами, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести саму установку, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты приборов учета и монтажа (в квартире или на площадке), порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Инженера настаивали, что это работа экономистов по реализации. Независимо от того, сколько заказов инженер принес в компанию, зарплата составляла 20 – 25 тысяч рублей в месяц. Премию получали только экономисты по реализации, договаривающиеся о проведении работ и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания.

Дайте оценку действиям инженеров технического аудита. Можно ли

осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

Комментарии.

С помощью этого кейса можно проверить такие социально-личностные компетенции сотрудника, которые свидетельствуют, насколько он может быть лояльным. Например, его способность дорожить своим рабочим местом именно в одной компании. Кейс ставит соискателя перед выбором между соблюдением норм морали, личных принципов и нарушением всех этих норм ради компании. Варианты ответов представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов	Как толковать
1. Кандидат убежден: компании следовало учесть тот факт, что инженерам приходится еще и продавать товары и услуги по замене и монтажу. Значит, их обида вполне закономерна. Может быть, они поступили не совсем верно, но вполне оправданно. Компании следует пересмотреть систему вознаграждения и начисления премиальных.	Ответ дан без учета требований трудового договора, игнорируются нормы трудовой этики и не принимается во внимание, что функциональные задачи экономистов по реализации и инженеров пересекаются. Между тем, это необходимо учитывать, вырабатывая критерии оценки.
2. По мнению соискателя, чтобы инженера работали только на свою компанию, нужно разработать стандарты оценки их труда и правила вознаграждения. Кандидат считает, что зарплата экономистам по реализации начислена справедливо, так как они свою работу выполнили – продали услуги клиенту, а вот задача инженеров заключается в том, чтобы давать консультацию по установке приборов учета и материалам, которые они будут использовать. Нужно уволить инженеров.	Сложно согласиться с тем, что стандарты оценки труда заставят сотрудника быть лояльным. Увольнение одних сотрудников не дает гарантии, что те, кто будут работать на их месте, не станут отдавать заказы конкурентам. Поэтому можно предполагать, что соискатель стремится к справедливости. Правда, не исключено, что отвечающий на вопрос старался дать социально желаемый ответ.
3. Претендент предлагает: чтобы сотрудники компании не передавали заявки конкурентам, нужно изначально подбирать работников, которые обладают определенными личностными качествами и убеждениями. В то же время следует стимулировать инженеров на продажи, так как они непосредственно общаются с заказчиками. Вполне логично, чтобы на них эта обязанность тоже возлагалась, и работа по ее выполнению оплачивалась.	Этот ответ можно назвать наиболее полным. Он основан на социально-личностных компетенциях, от которых зависит развитие лояльности. Рекомендации нельзя назвать креативными, но они вполне обоснованы и рациональны.

Управленческие навыки.

Кейс: «Сокращение штата».

Оцениваем: как руководитель распределяет нагрузку и рассчитывает по-

требность в персонале.

Для чего: для оценки управленческих компетенций:

- навыка организации рабочего процесса, планирования и распределения нагрузки между сотрудниками;
- умения аргументировать принятые решения в переговорах с сотрудниками и руководством компании;
- способности подготовить сотрудников к процедуре выведения персонала из компании.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера, руководителя отдела.

Ситуация.

В крупной энергосбытовой компании дела шли вполне успешно. Компания была основана в 2006 г. реализовывала свою продукцию населению и юридическим лицам. Но в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и активным развитием конкурентов на рынке, компания становилась не конкурентно способна. Многие абоненты электрической энергии ушли к другим энергосбытовым компаниям. В результате за последние восемь месяцев объем товарной продукции значительно уменьшился, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: произвести анализ количества договоров энергоснабжения и лицевых счетов, а затем из количества потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев компании, мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель компании рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам расчеты за электроэнергию стали производиться не

корректно, приборы учета перестали проверяться, упал процент сбора денежных средств, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания.

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

Обоснуйте свое решение.

Комментарии.

Этот кейс можно использовать для оценки навыков работы с коллективом. Для этого соискатель должен обладать соответствующим опытом работы и владеть масштабным мышлением, умением рассчитывать потребности в персонале. Вопросы к кейсу ставятся открытые (не наводящие), которые требуют не однозначного ответа «Да» или «Нет», а развернутого разъяснения. Требуется конкретное пошаговое решение. Варианты ответов представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов	Как толковать
1	2
1. Соискатель обвиняет работодателя в непрофессиональном решении по отношению к сотрудникам. Встает на сторону коллектива.	Если решение по кейсу будет против действий владельцев и соискатель обвинит компанию в неверном решении без оговорок, это свидетельствует о том, что он чувствует себя прежде всего подчиненным, а не руководителем. Может быть, ему еще рано занимать должность с более сложными задачами по работе с коллективом, так как в такой позиции выражается управленческая незрелость.
2. Кандидат соглашается с массовым увольнением без проведения дополнительных процедур оценки, без учета норм законодательства и прочих условий. Ориентируется исключительно на бизнес-перспективы.	Соискатель решает кейс исключительно в пользу владельцев компании, соглашаясь с тем, что в данной ситуации возможно только жесткое решение – массовое увольнение, – несмотря на то что потребность в персонале скоро может возобновиться. Такую позицию можно расценивать как недостаток практического опыта в кадровых вопросах и неспособность рассматривать сложные ситуации с нескольких сторон.

1	2
3. Соискатель приводит ошибки обеих сторон в возникшей ситуации. Предлагает альтернативные решения: сокращение расходов на персонал как мера в пользу компании и сохранение состава штата как мера в пользу сотрудников. Это могут быть: сокращение рабочего дня, переход на 0,5 или 0,3 ставки, отпуск без содержания и т. п. Предлагает конкретные варианты коммуникаций с персоналом.	Решение, в котором отвечающий по кейсу сначала дает глубокий анализ ситуации, называет недостатки решения обеих сторон, делает выводы и предлагает свое решение (несколько решений), дает возможность судить о рациональности в принятии решений. А также о том, что сотрудник может учитывать интересы обеих сторон (работника и работодателя). Ответ свидетельствует о профессионализме соискателя.

Профессиональные компетенции.

Кейс: «Продавай или увольняйся».

Оцениваем: способен ли руководитель отдела ориентировать сотрудников на достижение конкретных результатов.

Для чего: для оценки профессиональных навыков:

- знания системы управления персоналом по целям;
- умения ориентировать сотрудников на результат и систематизировать их нагрузку;
- способности распределять функциональные задачи.

Кому давать кейс: претендентам на должность руководителя.

Ситуация.

Компания по производству электрических приборов учета «ЭнергоГарант» реализует свою продукцию крупным клиентам (оптовикам). Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно информации о востребованности выпускаемой продукции в разных частях страны. Это означает, что компания недополучает часть доходов. Мощность оборудования, предусмотренного для производства приборов учета, загружена на 40 %. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж продукции и от заключенных сделок с клиентами. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам компании тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в компании высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том,

что в отделе текучка, и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с клиентом, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж приборов учета) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка и загруженность специалистов работой, задачи по сбору информации о востребованности продукта просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный инженер предлагает для повышения эффективности поменять концепцию компании, перераспределить обязанности и пересмотреть систему премирования или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Директор не согласен с главным инженером и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания.

Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы?

Чье решение, главного инженера или директора компании, верно?

Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

Комментарии.

Ситуация, описанная в кейсе, связана с производством. Проблема не ограничивается отделом продаж. Она имеет негативные последствия и для других отделов компании. Перед соискателем стоит задача: предложить, как можно перераспределить нагрузку в коммерческом отделе, что предпринять, чтобы повысить количество продаж в компании. Варианты ответов представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов	Как толковать
1. Соискатель считает, что необходимо расширить коммерческий отдел, дополнительно принять новых сотрудников, так как нагрузка на имеющихся сотрудников слишком велика. Или можно согласиться с решением главного инженера, потому что тогда не придется расширять отдел, если найти хорошее маркетинговое решение.	Суждение о том, что только расширение штата может помочь в данной ситуации, не совсем корректно.
2. По мнению кандидата, чтобы в компании продавали приборы учета, сотрудникам коммерческого отдела вовсе не обязательно ездить на встречи. А тем людям, которых принимают на работу в отдел, лучше сразу говорить о размере зарплаты и о том, как она начисляется. Тогда у новичков не будет ожиданий, не соответствующих реальным возможностям. Перед сотрудниками нужно поставить задачи, которые в принципе реализуемы, а за их выполнение – платить конкурентную зарплату.	Можно согласиться с утверждением соискателя, что нужно быть честными с кандидатами при подборе. Но, озвучивая низкую зарплату, компания рискует привлекать лишь низкоквалифицированный персонал или не найти нужных сотрудников вообще.
3. По мнению соискателя, оба руководителя отчасти правы. Можно что-то изменить в штатном расписании и привлечь отдел персонала для решения проблем. Предлагает разделить между сотрудниками коммерческого отдела обязанности: одни сотрудники занимаются привлечением клиентов, ездят на встречи, другие – делают все остальное. Таким образом можно будет поставить конкретные цели перед каждым сотрудником. Тогда проблема, связанная с недостатком клиентов и информации, будет решена.	В этом ответе есть рекомендации, которые соискатель делает, ориентируясь на метод «Управление по целям». Он демонстрирует умение нацеливать сотрудников на результат и регулировать их нагрузку.

Коммуникативные навыки.

Кейс: «Важный родственник».

Для чего: чтобы оценить коммуникативные компетенции:

- уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи;
- умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов;
- способность принимать рациональное решение и действовать в непривычной, стрессовой ситуации.

Кому давать кейс: руководителям любого уровня.

Ситуация.

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осме-

лившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания.

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

Можно было избежать такой проблемы?

Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

Комментарии.

Ситуация в кейсе затрагивает по большей части межличностные и профессиональные взаимоотношения. Оцениваются морально-этические представления соискателя, категоричность его суждений по поводу кумовства (фаворитизма) на работе.

Кроме того, ему необходимо принять решение за руководителя отдела персонала. Варианты ответов представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов	Как толковать
1. Кандидат принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя.	Такой ответ кандидата свидетельствует о том, что он несамостоятелен в принятии решений на своем рабочем месте. Человек склонен избегать споров и наказания, которое может последовать за спор с вышестоящим по должности.
2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все-таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе, и предложить супруге партнера альтернативное решение. Например, можно кого-то из коллектива повысить, а ее (жену) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели на другую должность. Избежать напряжения в коллективе вряд ли удастся. Ведь утверждать, что события будут развиваться гладко, невозможно.	Такой ответ говорит об умении проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, разрешая их с помощью компромисса. Скорее, такой ответ свидетельствует о том, что соискатель уверен в себе, умеет самостоятельно решать рабочие задачи на своем уровне.
3. Претендент полагает, что можно было избежать такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу. Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя.	В этом ответе виден анализ ситуации и умение прогнозировать последствия принимаемых решений. Соискатель показал способность учитывать многие факторы, принимая решения в сложной ситуации, которая касается не только деловых, но и личных взаимоотношений в коллективе.

Рекомендации по разработке кейса.

Идеальным вариантом является самостоятельное написание кейса специалистом по персоналу, поскольку это обеспечивает ряд существенных преимуществ:

- кейс получится эксклюзивным;
- кейс будет в наибольшей степени соответствовать потребностям компании за счет использования реального фактического материала с учетом корпоративных особенностей;
- стоимость создания кейса будет определяться только затратами рабочего времени специалистом по персоналу.

Шаг 1. Выбираем компетенции, которые хотим оценить.

Определите, что именно Вы хотите проверить, наличие, каких качеств выявить у проверяемого, к примеру, профессиональные навыки либо личностные характеристики – способность быть лидером или хорошим исполнителем.

Шаг 2. Формулируем линию сюжета (ситуацию) кейса.

Укажите, о какой компании пойдет речь, в чем специфика ее бизнеса. Кратко охарактеризуйте действующих лиц сюжета (ситуации), описываемого в кейсе.

Пример:

В отделе по работе с корпоративными клиентами работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но их стиль работы, отношение к ней сильно различались...

Шаг 3. Описываем, из-за чего возникает проблема.

Это своего рода завязка кейса. В ней необходимо говорить о том, как зарождается конфликт или возникают обстоятельства, из-за которых появляется проблема.

Пример:

Первые столкновения между сотрудницами начались тогда, когда Анастасия стала находить ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторые участки работы за Елену, то она стала требовать качественного их исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе.

Шаг 4. Констатируем, в чем конфликт или проблема.

Это – кульминация сюжета. Становится ясно, что мешает сотрудникам работать.

Пример:

Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. Анастасия отказалась выполнять чужие обязанности и потребовала, чтобы Елену пересадили в другой отдел, так как она отлынивает от работы.

Шаг 5. Ставим вопросы и формулируем задание.

Вопросы должны быть прописаны так, чтобы, ответив на них, соискатель продемонстрировал свое отношение к участникам и проблеме: «Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?» Задание необходимо сформулировать четко и в повелительном наклонении, например, так: «Предложите варианты решения проблемы».

Структура кейса.

Чтобы соискатель мог легко понять суть описываемой бизнес-ситуации, а самое главное – свою задачу, кейс лучше составлять, выдерживая четкую проверенную структуру. Обычно кейс состоит из трех главных блоков (таблица 25).

Таблица 25 – Структура кейса

Блоки кейса	Из чего состоят блоки
1. Описание	Сюжет – ряд событий и их участники.
	Участники – сотрудники компании, руководители, клиенты и другие лица, которые играют различные роли в событиях, описываемых в кейсе.
	Проблема – камень преткновения в сюжете, из-за которого возникают конфликты, трудности в общении, сложности в управлении или спорная ситуация.
2. Побуждение к действию	Стимул к принятию решения. Ставим читателя перед дилеммой, заставляем выбирать, на чью сторону встать, искать выход из описанной ситуации. Решение, которое предлагает соискатель, позволяет судить о его личностных и профессиональных качествах, прогнозировать его поведение в подобных случаях.
3. Формулировка задачи	Вопросы. К одному сюжету можно задать разные вопросы и по ответам соискателя или сотрудника оценить его различные компетенции.
	Задание – поручение, просьба, которую мы адресуем читателю кейса, чтобы тот его выполнил. От соискателя требуется конкретное и практическое решение проблемы, предложение по урегулированию конфликта.

Правила, которые необходимо соблюдать.

Правило 1. Необходимо излагать факты нейтрально.

Не стоит выражать свое отношение к поведению действующих лиц кейса, не одобряйте и не осуждайте их действия, а просто повествуйте о них.

Пример:

Вариант неправильного описания: «Василий, конечно, был не прав, когда пошел к руководителю и пожаловался на Сергея».

Вариант правильного описания: «Василий решил, что лучше пойти к руководителю и рассказать о том, что сделал Сергей».

Правило 2. Все действия необходимо описывать в одном времени – настоящем или прошедшем.

Если соискатель должен почувствовать себя участником событий, описанных в кейсе, сюжет лучше составлять в настоящем времени. Создается эффект присутствия. Есть ощущение, что все происходит сейчас. Если же сотрудник решает задачу за одного из героев сюжета, описывать события необходимо в прошедшем времени. В таком случае напишем об участниках, называя их по именам.

Пример:

В настоящем времени: «Вы работаете в компании в должности менеджера отдела персонала. К Вам приходит сотрудник и просит показать план его карьерного развития».

В прошедшем времени: «Сергей работал в компании, производящей пиво. В ней работали лучшие технологи, которые получали высокую оплату. Но руководители изменили показатели результативности, и производительность снизилась».

Правило 3. Необходимо опробовать пилотную версию кейса.

Прежде чем использовать кейс в реальной работе с кандидатами, нужно протестировать его. Предложив коллегам прочитать его и ответить на вопросы. Об этом же можно попросить и руководителей подразделений, которые будут использовать кейс в работе с персоналом своих отделов.

Внимательно выслушать впечатления и замечания добровольных экспертов по сюжету, проблеме, задачам, которые стоят перед соискателем, внесите

правки, сделать более четкими и ясными моменты, которые покажутся непонятными. Откорректировать вопросы и задания к описанной ситуации, если необходимо. Предложения в кейсе нужно строить так, чтобы они были понятны всем. Лишь тогда можно использовать кейс в качестве инструмента оценки компетенций (таблица 26).

Таблица 26 – Методы описания ситуации при определенной оценке

Что оцениваем	Как моделируем ситуацию	Как строим описание
Управленческие навыки	Действующие лица кейса разделены субординацией: подчиненный – руководитель. Как правило, причина проблемы не личные отношения, а недостаток авторитета руководителя, плохая организация работы, низкие показатели сотрудников.	Короткое, хорошо структурированное повествование вовлекает соискателя (сотрудника) в ситуацию в качестве одного из участников. Вопрос, адресованный ему: «Что Вы сделаете в такой ситуации?»
Умение анализировать рабочие проблемы	Кейс содержит много фактов. Также в нем большое количество героев, отношения между которыми не всегда понятны. При этом затрагиваются интересы всех. Акцент делается на способах передачи информации, ее достоверности и на том, как к этой информации относятся действующие лица кейса.	Структура кейса содержит несколько сюжетных линий (сначала речь идет об одних участниках, потом о других). Тем самым внимание читателя переключается с одних обстоятельств на другие. Основной вопрос, который нужно решить: «В чем причина проблемы?»
Навыки разработки плана действий, прогнозирования	Описывая проблему, нужно делать акцент на то, как развиваются события. Участников немного, сюжетная линия одна. События даются в незавершенном виде, чтобы спровоцировать соискателя (сотрудника) на прогноз.	К основной сюжетной линии добавлено большое количество сопутствующей информации, незначительных фактов, которые уведут соискателя от главного. Основной вопрос: «Что будет дальше?»
Коммуникационные компетенции, формирование отношений	Давайте много разнообразной информации об обстановке, в которой находятся участники. Описывайте позиции действующих лиц кейса, их противоположные суждения, которые провоцируют конфликт и заставляют читателя принять чью-то сторону.	В структуре кейса много внешних или внутренних событий, которые влияют на участников, и те под давлением принимают неверные решения или пасуют перед трудностями. Основной вопрос к соискателю: «Кто прав, кто виноват, что делать?»
Способность принимать взвешенные решения	Острые и внезапно возникающие события: форс-мажор или предательство коллег. Соискатель сам попадает в нестандартную ситуацию, либо ему нужно вывести из этой ситуации главного героя кейса. Ситуация заставляет кандидата поступиться личными принципами или, наоборот, остаться верным себе, показав моральную зрелость.	Сложная структура кейса. Описывайте разные масштабные события, требующие взвешенных и зрелых решений. Действующее лицо – одно. Оказывается, в сложной ситуации. Вопросы, адресованные соискателю: «От кого все зависит? Как поступить?»

Какую роль принять соискателю - участник или наблюдатель, зависит от предлагаемой ситуации (таблица 27).

Таблица 27 – Роль соискателя

Проективный кейс	Сюжет выстраивайте так, чтобы соискатель (сотрудник) не вовлекался в описываемую ситуацию в качестве участника, а наблюдал со стороны. Однако принять решение ему нужно за одного из действующих лиц. С одной стороны, это снимает ответственность с соискателя (сотрудника) за принятые решения, а с другой – человек невольно дает ответы, руководствуясь собственными ценностями и представлениями.
Рольевой кейс	Предполагается, соискатель (сотрудник) сам становится одним из участников той ситуации, которая описана в кейсе. Решение соискатель принимает за себя самого, либо играет одну из ролей и делится собственным мнением.
Кейс с внутренней проблемой	Причиной проблемы, о которой идет речь в кейсе, служат напряженные взаимоотношения внутри коллектива, сложившиеся из-за неверно выстроенной системы управления или плохой организации труда.
Кейс с внешней проблемой	В таком кейсе действия сотрудников влияют на внешнюю среду компании (акционеров, клиентов, поставщиков) или, наоборот, внешняя среда (к примеру, изменения на рынке) является причиной проблем, возникших в организации.
Кейс-задача	Соискатель должен предложить четкое решение задачи. Именно поэтому скрупулезно описываются сюжет, действующие лица, обстоятельства. От кандидата на должность (либо от сотрудника) не ждут рассуждений на заданную тему, а просят дать пошаговый алгоритм действий, чтобы урегулировать проблему.
Аналитический кейс	От соискателя (сотрудника) не требуют окончательного категоричного решения. Подразумевается, что выполняющий кейс оценит ситуацию с разных сторон и продемонстрирует способность мыслить, анализировать, находить причины проблем и прогнозировать последствия в подобных случаях.

Ситуационное интервью обладает рядом достоинств и недостатков, приведенных в таблице 28.

Таблица 28 – Достоинства и недостатки ситуационного интервью

Достоинства	Недостатки
Применимо для всех профессий	Большие затраты времени на обработку и анализ результатов
Имеются стандартные, уже готовые ситуации, что минимизирует временные затраты интервьюера на подготовку, возможность подготовки уникальных ситуаций	Доступность готовых вопросов кейс-интервью для соискателей, что дает возможность им заранее подготовиться
Кандидаты рассматривают одни и те же ситуации, что позволяет сделать объективную сравнительную характеристику	Некорректно составленные вопросы могут помешать кандидату раскрыть свой потенциал и показать уровень профессиональной компетентности
Достоверность ситуаций, которые берутся из реальных задач и условий	Необходимость обновлять материалы, чтобы они не потеряли своей актуальности

3.5 Оценка эффективности при использовании рекомендованных методов

Реализация данного комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы приема на работу и отбора персонала, может способствовать снижению текучести кадров до естественной 6 – 8 % в год (таблица 29).

Экономия на оплате труда в период вакансии найдём по формуле (3) Среднемесячный фонд оплаты труда, выплачиваемый одному сотруднику компании, составляет 65 130,77 руб. В среднем в компании ежемесячно 5 вакантных ставок, следовательно, в месяц экономия на ФОТ составит 325 653,87 руб. в год эта сумма составит 3 907 846,45 руб.

$$S_{от} = \text{ФОТ}_{см} \times N \times n \quad (10)$$

$$S_{от} = 65\,130,77 \times 5 \times 12;$$

$$S_{от} = 3\,907\,846,45 \text{ руб.}$$

где $\text{ФОТ}_{см}$ - среднемесячный фонд оплаты труда;

N - количество сотрудников;

n - количество месяцев простоя.

Экономия на канцелярии находится по формуле (4). Затраты на канцелярские принадлежности на одного сотрудника в месяц составляет 352 руб. умножив на 12 месяцев и среднестатистическое значение количества вакантных ставок 5, получим сумму в размере 21136,6 руб.

$$S_{co} = C_k \times N \times n \quad (11)$$

$$S_{co} = 352 \times 5 \times 12;$$

$$S_{co} = 21\,136,6 \text{ руб.}$$

где C_k - стоимость канцелярии;

N - количество сотрудников;

n - количество месяцев простоя.

Экономия на орг. технике рассчитывается по формуле (5).

$$S_{\text{орг}} = S_{\text{рт}} + S_{\text{зо}} \quad (12)$$

$$S_{\text{орг}} = 6\,300 + 9\,700;$$

$$S_{\text{орг}} = 16\,000 \text{ руб.}$$

где $S_{\text{рт}}$ - затраты на ремонт техники,

$S_{\text{зо}}$ - затраты на покупку оборудования.

Экономия на абонентской плате за использование транспортного средства с экипажем найдем по формуле (6).

$$S_{\text{авт}} = T \times h \times n \quad (13)$$

$$S_{\text{авт}} = 120\,000 \times 0,2 \times 5;$$

$$S_{\text{авт}} = 120\,000 \text{ руб.}$$

где T - месячный тариф использования автомобиля, руб/час;

h - коэффициент простоя автомобиля;

n - количество вакантных мест.

Недобор денежных средств по дивизиону «население», при применении рекомендуемой методики по подбору персонала находим по формуле (7).

$$S_{\text{гп}} = C_{\text{пзд}} - C_{\text{фпд}} \quad (14)$$

$$S_{\text{гп}} = 438\,388,7 - 450\,139,8;$$

$$S_{\text{гп}} = -11\,751,1 \text{ тыс. руб.}$$

где $C_{\text{фпд}}$ - фактическое поступление денежных средств тыс. руб.,

$C_{\text{пзд}}$ - плановое задание по сбору денежных средств тыс. руб.

Заработная плата сотрудника кадровой службы $S_{\text{фот}}$ находится по формуле (8).

$$S_{\text{фот}} = H \times N \times t \times \text{ЧТС} \quad (15)$$

$$S_{\text{фот}} = 0,42 \times 924 \times 5 \% \times 388;$$

$$S_{\text{фот}} = 7\,544,10 \text{ руб.}$$

где H - норма времени на оформление кадровой документации при приеме, увольнении одного работника, мин.,

N - количество на предприятии, чел.,

t - коэффициент текучести персонала, %

ЧТС - часовая тарифная ставка сотрудника кадровой службы, руб.

Заработная плата персонала, обучающего рабочих профессиональным навыкам находится по формуле (9).

$$S_{\text{фот}} = H \times N \times t \times \text{ЧТС} \quad (16)$$

$$S_{\text{фот}} = 0,77 \times 924 \times 5 \% \times 388;$$

$$S_{\text{фот}} = 13\,734,13 \text{ руб.}$$

где H - норма времени на обучение сотрудника при приеме, одного работника, мин.,

N - количество на предприятии, чел.,

t - коэффициент текучести персонала, %

ЧТС - часовая тарифная ставка сотрудника кадровой службы, руб.

Таблица 29 – Прогнозная оценка экономического результата от ведения энерго-сбытовой деятельности при существующей текучести кадров

Наименование показателя	Формула расчёта	Результат, тыс. руб.
1	2	3
Экономический эффект		
Экономия на оплате труда в период вакансии	$S_{\text{от}} = \text{ФОТ}_{\text{см}} * n$, где $\text{ФОТ}_{\text{см}}$ - среднемесячный фонд оплаты труда, выплачиваемы сотрудникам, n - количество месяцев простоя	3 907,85
Экономия на канцелярии	$S_{\text{со}} = C_{\text{к}} * N$, где $C_{\text{к}}$ - стоимость канцелярии, N - количество сотрудников	21,1

1	2	3
Экономический эффект		
Экономия на орг. технике	$S_{орг} = S_{рт} + S_{зо}$, где $S_{рт}$ - затраты на ремонт техники, $S_{зо}$ - затраты на покупку оборудования.	16
Экономия на абонентской плате за использование транспортного средства с экипажем	$S_{авт} = T * h * n$, где T - месячный тариф использования автомобиля, руб/час, h - коэффициент простоя автомобиля, n - количество вакантных мест	120,0
Итого экономический эффект		4 064,98
Недобор денежных средств (по дивизиону население), при применении рекомендуемой методики по подбору персонала	$S_{гп} = C_{пзд} - C_{фпд}$, где $C_{фпд}$ - фактическое поступление денежных средств тыс. руб., $C_{пзд}$ - плановое задание по сбору денежных средств тыс. руб.	11 751,1
Заработная плата сотрудника кадровой службы	$S_{фот} = H * N * t * ЧТС$, где H - норма времени на оформление кадровой документации при приеме, увольнении одного работника, мин., N - количество на предприятии, чел., t - коэффициент текучести персонала, ЧТС - часовая тарифная ставка сотрудника кадровой службы	7,54
Заработная плата персонала, обучающего рабочих профессиональным навыкам	Аналогична предыдущему пункту	13,73
Итого экономические потери		11 772,38
Общий экономический результат		7 707,40

В ходе рассмотрения системы найма и подбора персонала в Обществе был выявлен ряд недостатков, рекомендации, по решению которых автор излагает в третьей части своей работы. Так, для совершенствования системы подбора персонала энергосбытовой компании ПАО «ДЭК» автор работы предлагает:

- не пренебрегать использованием внутреннего источника подбора канди-

датов;

- внедрить метод оценки качеств и компетенций претендентов с помощью лепестковой диаграммы;

- использовать метод ситуационного интервью с использованием кейсов, разработанных в соответствии с потребностями компании за счет использования реального фактического материала с учетом корпоративных особенностей.

Автором работы проведен анализ экономической эффективности текущей системы управления персоналом.

Убыток от действующей системы ведения кадровой политики, в частности подбора персонала, для энергосбытовой деятельности составил 42 442,23 тыс. руб.

По результатам анализа можно сделать вывод, что основной удельный вес убытков составляет недобор денежных средств по отрасли «население» в результате работы неквалифицированного линейного персонала.

Таким образом, за счет снижения текучести кадров с 15% до 5% произошло увеличение затрат на содержание сотрудников (ФОТ, канцелярия,.) на 5 662,7 тыс. руб. При всем при этом, общий экономический эффект, благодаря применению предложенной методики по подбору квалифицированного персонала, дальнейшему трудоустройству кандидатов, составил 7 707,40 тыс. руб., что в 5,5 раз меньше фактических результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Сам процесс подбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. Подбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе подбора кадров предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата. В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предыдущей работы, личных качествах.

В теоретической части настоящей выпускной квалификационной работы рассмотрены значение и специфика человеческих ресурсов в современной организации, показано какое место и роль занимает кадровая служба в системе управления организацией, а также дано представление системе найма и отбора персонала организации.

В аналитической части рассмотрены вопросы, связанные с анализом системы подбора персонала исследуемой организации филиал ПАО «ДЭК».

В ходе рассмотрения системы найма и подбора персонала в Обществе

был выявлен ряд недостатков, рекомендации, по решению которых автор излагает в третьей части своей работы. Так, для совершенствования системы подбора персонала энергосбытовой компании ПАО «ДЭК» автор работы предлагает:

- не пренебрегать использованием внутреннего источника подбора кандидатов;

- внедрить метод оценки качеств и компетенций претендентов с помощью лепестковой диаграммы.

- использовать метод ситуационного интервью, с использованием кейсов разработанных в соответствии с потребностями компании за счет использования реального фактического материала с учетом корпоративных особенностей.

Автором работы проведен анализ экономической эффективности текущей системы управления персоналом.

Убыток от действующей системы ведения кадровой политики, в частности подбора персонала, для энергосбытовой деятельности составил 42 442,23 тыс. руб.

По результатам анализа можно сделать вывод, что основной удельный вес убытков составляет недобор денежных средств по отрасли «население» в результате работы неквалифицированного линейного персонала.

Предлагаемые автором решения позволяют снизить уровень текучести кадров. При этом, общий экономический эффект от применения предложенной методики по подбору квалифицированного персонала, дальнейшему трудоустройству кандидатов увеличит его в 5,5 раз.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены, цель работы достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев. – М.: Кнорус, 2018. – 720 с.
- 2 Алексеева, Н.Г. Методические подходы к оценке экономической эффективности деятельности предприятия / Н.Г. Алексеева, А.Р. Ибрагимов // Синергия наук. – 2019. – № 42. – С. 38-42.
- 3 Бараева, М.К. Анализ концепции управления эффективностью на примере российского бизнеса / М.К. Бараева, А.А. Сиганьков // Вестник МГТУ СТАНКИН. – 2019. – № 1. – С. 161-167.
- 4 Бондарь, М.М. Внедрение BPM: проблемы и эффекты / М.М. Бондарь // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. – № 1. – С. 957-968.
- 5 Борисюк, Н.К. Экономическая эффективность предприятия: понятие, способы определения, особенности повышения / Н.К. Борисюк, Л.А. Солдатова, Т.Г. Масюкова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 8. – С. 14-19.
- 6 Бурькин, А.Д. Процесс формирования системы ключевых показателей эффективности организации / А.Д. Бурькин, Е.А. Котряхова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1. – № 12. – С. 69-77.
- 7 Варфоломеев, В.П. Управление компанией по ключевым показателям эффективности / В.П. Варфоломеев, С.В. Кондратова, М.В. Захарова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 8. – С. 134-146.
- 8 Галиаскаров, Э.Г. Использование BPM-систем для повышения эффективности бизнес-процессов / Э.Г. Галиаскаров, С.П. Бобков, А.А. Трифонова // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. – 2019. – № 1. – С. 38-44.
- 9 Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под ред. А. И. Громова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 367 с.
- 10 Ермолина, Л.В. Формирование системы управления эффективностью деятельности российских предприятий на современном этапе / Л.В. Ермолина //

Вестник Самарского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2019. – № 6. – С. 96-104.

11 Зюбина, Е.В. Оценка эффективности управления коммерческой организацией: методический аспект / Е.В. Зюбина, И.В. Баранова, М.А. Власенко // Сибирская финансовая школа. – 2017. – № 1. – С. 96-106.

12 Иванова, И.М. Менеджмент / И.М. Иванова, А.М. Сергеев. – М.: МИЭМП, 2020. – 305 с.

13 Кожанова, Т.Е. Критерии и показатели эффективности управления организацией / Т.Е. Кожанова, Г.С. Мерзликина // Наука сегодня: опыт, традиции, инновации. Материалы международной научно-практической конференции. 2017. – С. 66-68.

14 Кознов, А.Б. Формирование системы показателей для оценки эффективности деятельности организации / А.Б. Кознов, В.Г. Макеева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 9. – С. 107-111.

15 Коновалов, А.В. Подходы к определению эффективности деятельности предприятия / А.В. Коновалов, О.Е. Рассанова // Новая наука: от идеи к результату. – 2015. – № 7-1. – С. 161-165.

16 Корнеева, И.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) / И.В. Корнеева, М.В. Полевая, Е.В. Камнева // Вестник Омского университета. Серия: экономика. – 2019. – Т. 17. – № 1. – С. 88-98.

17 Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией / М. А. Коргова.– М.: Издательство Юрайт, 2020. – 197 с.

18 Коргова, М. А. Менеджмент организации / М. А. Коргова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 197 с.

19 Коротков, Э. М. Менеджмент / Э. М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 566 с.

20 Кочетков, В.В. Показатели оценки эффективности управления / В.В. Кочетков, Е.С. Ратушняк // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 3. – С. 19-22.

21 Кочнев А. Опыт применения КРІ: причины успехов и неудач: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=-ohis0jcvvs4> (дата обращения 01.12.2020).

22 Куцерубов, А.А. Подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / А.А. Куцерубов, А.В. Яковлев // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2018. – Т. 6. С. 70-77.

23 Кучеренко, В. Сущность понятия экономической эффективности предприятия / В. Кучеренко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 3. – С. 203-206.

24 Лыкова, А.И. Система управления эффективностью бизнес-процессов / А.И. Лыкова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: экономика. – 2017. – № 2. – С. 66-74.

25 Маршенкулова, Э.Б. Экономическая сущность показателей эффективности деятельности предприятия / Э.Б. Маршенкулова // Наука: общество, экономика, право. – 2019. – № 4. – С. 156-163.

26 Менеджмент. Практикум / под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: СПбГУ, 2020. – 246 с.

27 Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под ред. П. В. Иванова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 276 с.

28 Менеджмент / Н. И. Астахова [и др.] ; отв. ред. Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 422 с.

29 Менеджмент / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общ. ред. А. Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 398 с.

30 Меринов, М.В. Особенности управления эффективностью организации на этапах ее жизненного цикла / М.В. Меринов, А.В. Павлова, А.Д. Хайруллина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 5. – С. 72-88.

31 Новокупова, И.Н. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом / И.Н. Новокупова, Ш.З. Мехдиев // Интернет-

журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 1. – С. 33-36.

32 Панежин, Е.К. Влияние управления персоналом на эффективность деятельности предприятия / Е.К. Панежин // Вестник науки и образования. – 2019. – № 4. – С. 70-73.

33 Панфиль, Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия / Л.А. Панфиль, Е.Э. Муртазина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6-4. – С. 753-756.

34 Петров, В.Н. Конструирование системы показателей оценки эффективности управленческого труда / В.Н. Петров, С.В. Алиева // Научный потенциал молодежи: новый взгляд на решение проблем. Материалы межвузовской научно-практической конференции аспирантов, магистрантов и студентов. 2016. – С. 160-165.

35 Пластинина, В.Г. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией / В.Г. Пластинина, Е.А. Танашева // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 1. – С. 59-63.

36 Подповетная, Ю.В. Актуальные направления повышения эффективности управления предприятием / Ю.В. Подповетная // Управление в современных системах. – 2017. – № 5. – С. 33-38.

37 Пурлик, В.М. Управление эффективностью деятельности организации / В.М. Пурлик. – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2020. – 207 с.

38 Родионова, И.Н. Методы определения эффективности деятельности предприятия / И.Н. Родионова, А.В. Типофеев, Г.В. Тимофеева // Актуальные проблемы международных отношений в условиях формирования мультиполярного мира. Сб. научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет. 2018. – С. 191-194.

39 Руденко, Л.Г. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием / Л.Г. Руденко // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: экономика и управление. – 2017. – № 2. – С. 50-54.

40 Ряковский С. М. КРІ в российских компаниях: трудности перевода.// Справочник по управлению персоналом: [Электронный ресурс]. – Режим до-

ступа: <http://www.pro-personal.ru/article/224726-kpi-v-rossiyskih-kompaniyahtrudnosti-perevoda> (дата обращения 01.12.2020).

41 Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления / К.О. Староверова. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. – 296 с.

42 Сычёва, И.Н. Эффективность подходов к управлению предприятием / И.Н. Сычёва, Е.С. Пермякова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 4. – С. 246-249.

43 Тимаев, Р.А. Пути повышения эффективности управления предприятием / Р.А. Тимаев, К.В. Рыбальченко // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. Материалы XVII научно-практической конференции. 2016. – С. 238-240.

44 Узбекова, И.К. Эффективность производства, понятие, сущность, виды и основные показатели эффективности деятельности предприятия / И.К. Узбекова, О.В. Киселёва // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5. – С. 1264-1270.

45 Хайруллина, А.Д. Проблемы построения и использования системы ключевых показателей эффективности (KPI) на российских предприятиях / А.Д. Хайруллина, А.А. Случаева // Электронный экономический вестник Татарстана. – 2017. – № 3. – С. 14-19.

46 Хусаинова, Е.Н. Повышение эффективности управления организацией / Е.Н. Хусаинова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1. – С. 10-12.

47 Шевцова, О.Н. Актуальные аспекты экономической эффективности деятельности и эффективности управления предприятием / О.Н. Шевцова, М.В. Халина, С.В. Волкова // Казанская наука. – 2017. – № 3. – С. 26-33.

48 Шперлик, К. Работа на результат: что такое KPI и как их внедрить в компании: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4487> (дата обращения 01.12.2020).

49 Щербань, А.Ю. Методология оценки эффективности деятельности предприятия / А.Ю. Щербань // Современные методы интеллектуального анализа данных в экономических, гуманитарных и естественнонаучных исследова-

ниях. Материалы международной научно-практической конференции. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, филиал в г. Пятигорске Ставропольского края. 2016. – С. 505-514.

50 Якунин, А.А. Оценка экономической эффективности проектов по разработке новых продуктов / А.А. Якунин // Российское предпринимательство. – 2015. – № 1. – С. 42–53.