

*Кирюшкина Е.В.
бакалавр кафедры Экономики и управления
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток*

*Kiryushkina E.V.
Bachelor of Economics and Management Department
Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia*

**Оптимизация системы подбора и адаптации персонала на предприятии
Optimization of the personnel selection and adaptation system at the enterprise**

Аннотация: В статье описаны проблемы системы подбора и адаптации персонала электросетевой компании. Автор обращает внимание на неорганизованность системы подбора персонала и на отсутствие элементов адаптации персонала, предлагая при этом конкретные пути решения проблемы.

Ключевые слова: управление персоналом, отбор и подбор персонала, текучесть кадров, адаптация персонала.

Annotation: The article describes the problems of the system of personnel selection and adaptation in the electric grid company. The author draws attention to the unorganized system of personnel selection and the absence of elements of personnel adaptation, offering specific ways of solving the problem.

Key words: personnel management, personnel selection and recruitment, personnel turnover, personnel adaptation.

Исследование подбора и адаптации персонала предприятия является ключевым аспектом успешного функционирования любой организации. Прежде всего, правильный подбор сотрудников позволяет создать команду, где каждый член максимально использует свои навыки и способности, что напрямую влияет на продуктивность предприятия [1]. Именно эффективная адаптация помогает новым сотрудникам быстрее влиться в коллектив и понять корпоративную культуру, что снижает вероятность их увольнения в первые месяцы работы, что экономит время и ресурсы на повторный подбор [2]. Разнообразие в команде, которое достигается за счет правильного подбора персонала, может привести к новым идеям и инновациям, что способствует развитию бизнеса.

Подбор сотрудников, которые разделяют ценности и миссию компании, помогает поддерживать единую корпоративную культуру и укрепляет командный дух [3]. Для того чтобы политика организации в области подбора персонала была эффективной, а работники полностью подходили по своим профессиональным, деловым и личностным качествам установленным требованиям, необходим комплексный подход.

Процедуры адаптации призваны облегчить вхождение новых сотрудников в организацию. Зачастую, новый сотрудник, приходя на предприятие, получает неподготовленное рабочее место, что является немаловажной проблемой. Новым сотрудникам представляют право обустроиться самостоятельно. Такой подход со стороны работодателя производит негативное впечатление на ожидания сотрудника [4]. Впоследствии безразличный подход работодателя к организации рабочего процесса, в частности неудовлетворительно оборудованное рабочее место работника, зачастую приводит к высокой текучести кадров в первые недели или месяцы работы, а также становится причиной, из-за которой новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения [5].

ООО «Артемовская электросетевая компания» (далее – ООО «АЭСК») – организация, предоставляющая услуги электросвязи. На рынке по оказанию услуг электросвязи занимает одно из ведущих мест в Приморском крае. Подбор кандидатов на вакантные должности находится в компетенции отдела кадров. Подбор кандидатов проводится на конкурсной основе. Общий срок подбора не должен превышать 1 месяца со времени заполнения стандартного бланка заявки. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально. В целях повышения эффективности подбора практикуются многоуровневые собеседования. Поиск персонала производится только при наличии вакантной должности и соответствующей должностной инструкции, составленной по утвержденной форме. Непосредственный руководитель заполняет стандартный бланк заявки, где указывает название должности, подразделение, количество вакансий, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования к должности, форму оплаты труда, уровень заработной платы, график работы.

Подбор персонала в ООО «АЭСК» имеет консервативный подход, который отражается на специфике работы с сотрудниками. К источникам поиска кандидатов относятся следующие:

- 1) рекомендации действующих сотрудников, их знакомых или родственников. Руководство доверяет «проверенным людям», особенно для ответственных должностей (например, высоковольтные электрики).

- 2) объявления, то есть публикации в местных СМИ или в государственных Центрах занятости. Наиболее частотное обращение в центр занятости для найма рабочих по квотам или для временных работ (например, сезонные ремонты ЛЭП).

К ключевым критериям отбора относят:

- 1) опыт работы. Требуется минимум 3–5 лет в энергетике, предпочтение – кандидатам из аналогичных компаний или госпредприятий. Пример: «Слесарь-электрик 5 разряда – стаж от 7 лет, знание ГОСТов, опыт ремонта трансформаторов».

- 2) наличие документов. Это обязательные документы: группа допуска по электробезопасности, удостоверение Ростехнадзора, сертификаты по ТБ.

- 3) физическая выносливость. Для линейных должностей (монтажники, ремонтники) – проверка здоровья, отсутствие противопоказаний к работе на высоте или в экстремальных условиях.

Для выявления причин неудовлетворительной работы система подбора персонала среди сотрудников организации, которые были приняты на работу менее 1 года назад, был проведен опрос, в ходе которого им предлагалось оценить эффективность системы подбора персонала в ООО «АЭСК», с которой они сами совсем недавно столкнулись [6]. Всего было опрошено 30 человек. Исходя из опроса, большинство претендентов перед проведением отборочных процедур ограничились предоставлением резюме. Большая часть опрошенных невысоко оценили уровень проведения отборочных процедур и качество отборочного собеседования. Однако доверительность отборочного собеседования была оценена высоко. У большинства респондентов при проведении собеседования интересовались квалификацией и опытом работы.

Можно констатировать низкую эффективность системы подбора персонала и необходимость разработки комплекса мероприятий по ее совершенствованию. Также методом наблюдения было установлено, что каждый новый сотрудник проходит 15-минутный инструктаж по технике безопасности и подписывает журнал ознакомления с правилами ТБ. Линейным специалистам дают памятку с основными ГОСТами.

Начальник участка представляет новичка бригаде в стиле: «Это Петров, будет работать с нами. Покажите ему, где инструменты». Протокола введения в команду в компании нет. Новый сотрудник получает набор инструментов, спецодежду и допуск на объект. Никакого обучения работе со специфическим оборудованием компании (если оно отличается от стандартного) не проводится. Чаще всего сотрудника сразу отправляют на объект с условной фразой: «Смотри, как другие делают, и повторяй». Наставник назначается формально, но не имеет четких обязанностей. Наставничество не оплачивается. Формально наставником назначается на 1 месяц руководитель подразделения или опытный работник, который отвечает на вопросы новичка между делом, но не структурирует обучение.

В целях диагностики системы адаптации в феврале 2025 г. был проведен устный опрос работников организации, опрошено 40 человек. 82,5% не подводили итоги своей работы за первые месяцы. Это свидетельствует о недостаточной практике оценки результатов, что важно для понимания успехов и областей для улучшения. 75% респондентов считают систему адаптации неудовлетворительной. Это тревожный сигнал для управления, так как эффективная адаптация критически важна для удержания сотрудников и их дальнейшего развития [7]. По результатам проведенного опроса можно сделать вывод о том, что адаптационные мероприятия не соответствуют необходимому уровню. Адаптация не имеет системного характера, мероприятия проводятся от случая к случаю. В целом адаптационные мероприятия охватывают не более половины персонала. Так, работники производственного цеха и отдел сбыта энергии не дали положительных ответов на поставленные вопросы.

По итогам проведенного исследования были разработаны меры для корректировки сложившейся ситуации (таблица 1).

Таблица 1 – Система мер по совершенствованию систем подбора и адаптации персонала

Мероприятия	Цель	Содержание мероприятий
Подбор персонала		
Работа с колледжами Приморского края	Привлечение молодых специалистов, формирование кадрового резерва, укрепление связей с учебными заведениями	Организация экскурсий на предприятие: 1) показать студентам реальные рабочие процессы (ремонт ЛЭП, обслуживание подстанций). 2) провести мастер-классы от опытных сотрудников («Как диагностировать неисправность в распределительном щите»). Создание программы стажировок: 1) предлагать студентам 3-4 курсов оплачиваемые стажировки на 2 недели в период каникул с возможностью дальнейшего трудоустройства. 2) закрепить за каждым стажером наставника из числа сотрудников. Участие в «Днях карьеры»: 1) проводить презентации компании в колледжах, раздавать брошюры с вакансиями. 2) учредить стипендию для лучших студентов энергетических специальностей (с условием последующего трудоустройства). Совместные проекты: проводить конкурсы студенческих проектов (например, «Оптимизация энергоснабжения микрорайона») с денежными призами.
2 Внедрение CRM-системы для подбора персонала	Автоматизация процессов рекрутинга, повышение эффективности поиска и ускорение закрытия вакансий	Выбор CRM-платформы (например, «Моя команда, E-Staff) 1) настроить модули для управления вакансиями, кандидатами, собеседованиями. 2) интегрировать с почтой и мессенджерами для автоматических уведомлений. Обучение HR-специалистов. Провести тренинги по работе с системой: как загружать резюме, ставить задачи на этапы отбора, формировать отчеты. Автоматизация процессов. Настроить шаблоны писем для кандидатов (приглашение на собеседование, отказ). Внести в базу CRM требования к вакансиям (например, обязательные сертификаты, группы допуска). Отслеживать источники эффективных кандидатов. Формировать отчеты по времени закрытия вакансий.
3 Активное размещение вакансий на сайте компании и HH.ru	Повышение узнаваемости компании, привлечение широкого круга кандидатов	Обновление раздела «Вакансии» на сайте. Добавить подробные описания должностей: обязанности, требования, условия труда, соцпакет. Разместить фото и видео с рабочих объектов (например, бригада за ремонтом ЛЭП). Внедрить онлайн-форму подачи заявки. Продвижение на HH.ru: Публиковать объявления с хештегами: #Энергетика, #Работа_в_команде, #Стабильность. Использовать платные услуги: поднятие вакансии в топ, выделение цветом. Указать конкурентные преимущества:

		«Обучение за счет компании»; «Карьерный рост до начальника участка». SEO-оптимизация. Добавить ключевые слова в тексты вакансий: «электрик-монтажник Приморский край», «инженер-энергетик срочно».
Адаптация персонала		
Новая система адаптации через наставничество	Снижение текучести, ускорение интеграции новичков, повышение безопасности труда.	Разработать действенную систему наставничества с оплатой труда наставником и фиксацией ее результативности.

Ожидаемые результаты приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Ожидаемые результаты от внедряемых мероприятий

Направление	Ожидаемый результат
Работа с колледжами	Увеличение доли молодых кадров (до 20% в штате за 2 года) Снижение дефицита специалистов начального уровня
Использование CRM	Сокращение времени подбора на 30–40% Уменьшение потерь перспективных кандидатов
Размещение вакансий	Увеличение числа откликов на вакансии на 50% Привлечение кандидатов из других регионов, готовых к переезду
Система адаптации персонала через наставничество	Снижение текучести в первые 6 месяцев на 40–50% Уменьшение количества ошибок новичков на 60%

Далее рассчитаем экономический эффект внедряемых мероприятий. Допустим, что на процесс подбора, адаптации, обучения и увольнения сотрудника компания тратит 75000 руб. В 2023 году вышло 39 работников. Основные метрики – это сокращение текучести кадров и снижение затрат на замену сотрудников. Как было сказано выше, текучесть высокая, и компания тратит значительные средства на каждый уход сотрудника. Определим ожидаемое снижение текучести. В предыдущих рекомендациях предполагалось снижение текучести на 40-50% благодаря системе наставничества. Возьмем среднее значение – 45%. Если в 2023 году уволилось 39 человек, то при сокращении на 45% уйдет 21 человек вместо 39. Разница – 18 человек. Каждый уход стоит компании 75 000 рублей. Сохранив 18 сотрудников, экономия составит $18 * 75\,000 = 1\,350\,000$ рублей в год. Также стоит учесть дополнительные эффекты, такие, как повышение производительности новых сотрудников за счет лучшей адаптации и снижение количества ошибок, что уменьшает операционные риски и возможные убытки.

Для достижения устойчивого роста и повышения эффективности работы ООО «АЭСК» необходимо реализовать предложенные меры, что позволит не только улучшить систему подбора и адаптации персонала, но и создать более благоприятные условия для работы сотрудников, что в свою очередь будет способствовать повышению их удовлетворенности и производительности.

Библиографический список:

- 1 Царева Н.А. Рекрутмент: современные методы реализации / Н. А. Царева, Т.А. Колпакова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – С. 405-408.
- 2 Фадеева У.А. Анализ методов подбора и отбора персонала в современном российском обществе / У.А. Фадеева, Е.В. Юрчук / В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития. – 2021. – С. 73-76.
- 3 Tsareva, N. A. Employer's Brand: Development mechanism and diagnostic tools / N. A. Tsareva, L. A. Lisitsa // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2018. – Vol. 8, No. S-MRCHSPCL. – P. 528-536.
- 4 Белоусова М.С. Подбор персонала как элемент системы управления и развития персоналом предприятия / М.С. Белоусова / В сборнике: Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. – Курск, 2023. – С. 85-88.
- 5 Царева, Н.А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании / Н.А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – Т. 9, № 3(32). – С. 410-412.
- 6 Yakimova, Z. V. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms / Z. V. Yakimova, N. A. Tsareva, A. A. Vlasenko // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2017. – Vol. 7, No. S-DCMSPCL. – P. 1571-1581.
- 7 Титаренко В.О. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях / В.О. Титаренко, Е.А. Куликова / В сборнике: Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. – Курск, 2024. – С. 71-74.