

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование рекрутинга организации (на примере
АО «Энерго-Газ-Ноябрьск»)

Обучающийся

Ю.Р. Смалюх

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Смалюх Юлия Романовна.

Тема работы: Совершенствование рекрутинга организации (на примере АО «Энерго-Газ-Ноябрьск»).

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, Шаногина Славяна Олеговна.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Объект исследования – АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

Предмет исследования – процесс рекрутинга организации АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

Границами исследования являются 2020-2022 гг.

Любая организация существует тогда, когда есть работающие в ней люди, поэтому подбор персонала в организацию – это основа любого бизнеса. Это занятие требует высокого профессионализма. Правильно подобранные специалисты способны обеспечить рост компании и привести к гарантированному успеху. Для этого руководству компании необходимо периодически проводить оценку новых работников с помощью различных существующих методов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами – АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию разработки мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации рекрутинга персонала.....	6
1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации.....	6
1.2 Процесс и методы рекрутинга в организации.....	11
2 Анализ системы рекрутинга персонала в АО «Энерго-Газ-Ноябрьск»	16
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия	16
2.2. Оценка процесса рекрутинга персонала в организации.....	22
3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в АО «Энерго-Газ-Ноябрьск»	32
3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации	32
3.2. Оценка социально-экономической эффективности внедрённых мероприятий	36
Заключение	40
Список используемых источников.....	42
Приложение А Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых изменениях АО «Энерго-Газ-Ноябрьск» за 2022-2020 гг.....	45
Приложение Б Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых изменениях АО «Энерго-Газ-Ноябрьск» за 2021-2019 гг.....	47
Приложение В Схема подбора и отбора персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»	49
Приложение Г Рекомендации для сотрудника кадрового делопроизводства	51

Введение

Успешная деятельность любой современной организации всецело зависит от того насколько хорошо она обеспечена кадрами. Именно хорошо и квалифицировано сформированный коллектив любой компании позволяет ей добиться успеха. Поэтому в настоящее время руководители организаций уделяют большое внимание подбору и найму сотрудников – рекрутингу.

Состояние и качество работающего персонала в организации показывает на качество работы системы управления персоналом. Проблемы, возникающие в системе первичного отбора персонала в дальнейшем отобразятся на работе все структурных подразделений и таким образом организации в целом.

В современном мире все больше организаций в своей работе по подбору и найму персонала применяют на практике активные методы работы. Если сравнить с менее эффективными методами подбора персонала, когда в организации приемом сотрудников занимался руководитель и принимал сотрудников полагаясь на свое чутье, а также на рекомендации, то такая методика набора персонала нередко приводила к частой смене сотрудников. И с течением времени данный метод постепенно стал не эффективным и зачастую приносил организации незапланированные расходы. Все эти вопросы способен решить квалифицированный рекрутинг.

Актуальность темы исследования бакалаврской работы заключается в том, что использование рекрутинга персонала является одним из главных факторов обеспечения предприятия трудовыми ресурсами в необходимом количестве и требуемой квалификации, и как следствие приводит к эффективной работе организации в целом.

Объект исследования – АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

Предмет исследования – процесс рекрутинга организации АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

Границами исследования являются 2020-2022 гг.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Для достижения поставленной задачи необходимо решить следующие задачи:

- выявить теоретическую и методическую литературу по теме исследования;
- проанализировать организационно-экономическую деятельность АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»
- провести оценку процесса рекрутинга в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»;
- разработать комплекс мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

Теоретическая база исследования – труды зарубежных и отечественных ученых; нормативные документы, законодательные акты, данные научных экономических журналов и газет.

Методы исследования – системный и сравнительный анализ, а также анализ причинно-следственных связей, методы научной классификации, статистические методы, наблюдение.

Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трех разделов, заключения и списка используемых источников.

В первом разделе раскрыты теоретические вопросы по теме работы. Раскрыто понятие рекрутинг и его особенности в разных странах мира, а также основные применяемые методы.

Второй раздел работы посвящен характеристике деятельности организации АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

В третьем разделе бакалаврской работы предлагаются мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

1 Теоретические основы организации рекрутинга персонала

1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации

Рекрутинг – это процесс поиска и отбора специалистов для предприятия. В переводе с английского язык рекрутинг обозначает «найм» или «вербовка». Рекрутингом занимаются как специальные агентства, так и сами организации. В организации для этого существует специально введенная должность рекрутера или HR-менеджер [8].

Рекрутинг как отдельная отрасль окончательно сформировался к середине двадцатого века. Это произошло в Соединенных Штатах Америки на базе управленческого и финансового консультирования. Последователями США стали такие страны как Канада, Великобритания и другие многие страны Европы. Лидерами на мировом рынке по сей день остаются такие компании как «Heidrick & Struggles» (1953 г.), «Korn & Ferry» (1969 г.), «MRI» (1965 г.), «Morgan Hunt» (1986 г.) [3].

Для России зарождение рекрутинга относят к началу девяностых годов двадцатого века. Это период характеризуется тем, что для руководителей организаций индустрия HR-менеджмента оставалась чем-то неизвестным. Изменения в экономике страны направили взгляды на высококвалифицированные кадры, ценность которых в том, что они приведут к развитию организаций и получению прибыли. Формирование рекрутской отрасли происходило поспешно, за основу был взят опыт США и Европейских стран, но все же так как процесс проходил довольно в короткие сроки приобрел определённую специфику.

Если сравнивать развитие процесса рекрутинга на западе, где его развитие шло параллельно с развитием потребностей бизнеса, а России развивался как самостоятельный бизнес и довольно редко учитывались потребности заказчиков. Поэтому в европейских странах рекрутинг являлся и является по настоящее время важным элементом работы организации, а в

России довольно долгое время, данный процесс не воспринимала ни одна из сторон.

Следствием чего появившимся первым агентства по подбору и поиску персонала, появившимся в России было очень непросто. Первые агентства ИКБ «Бизнес-Тест», ТРИЗА, Московский кадровый центр появились в Москве в начале 90-х годов. [4].

На Российском рынке кадровых услуг были и представители европейских стран, например, «Hill International» располагалось в Санкт-Петербурге, было среди первых агентств в данном городе.

Довольно быстро в Санкт-Петербурге появились отечественные агентства по подбору персонала, которые впоследствии дало начало рекрутинга как отрасли. Таким крупным агентством стало ООО «АРЕС». В своей деятельности руководители ООО «АРЕС» использовали различные методы рекрутинга. Использовались как самые простейшие технологии, так и довольно сложные технологии, например, Executive Search [7].

В ходе развития отечественной HR-сфере сталкивались с рядом возникающих проблем в экономической сфере. К довольно серьезным проблемам можно отнести экономические кризисы, которые произошли в России в 2008 году и 2014 году. В результате на рынке остались только самые сильные компании [6].

Рекрутинг на территории России существует уже более 30 лет. За это время появились крупные рекрутинговые агентства, которые не уступают в качестве работы европейским. Наибольшего развитие процесс подбора персонала получил в последние пятнадцать лет. Именно в этот период наблюдается активное развитие отрасли. На это повлияло как сознание современных бизнесменов и руководители крупных организаций, которые стали понимать значимость работы агентств по подбору персонала. Появилось понимание, происходит значительная экономия времени на поиск персонала и в тоже время идет подбор качественного персонала, который в последствие влияет на развитие предприятия [10].

Анализ мировой кадровой индустрии и российской экономики позволяет с уверенностью утверждать, что рекрутинг в России будет активно развиваться, для этого есть все предпосылки. Сотрудникам рекрутингового агентства под силу предсказать ряд важнейших тенденций как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда.

Если говорить о мировом рекрутинге, его работа будет, осуществляется лидерами рынка рекрутинга, которые имеют широко развитую сеть агентств по всему миру. Это процесс вероятнее всего приведет к появлению на рынке новых участников.

При подборе персонала по заявленным требованиям агентство или рекрутер проводит собеседование с кандидатом, предварительно проверив все предоставленные документы соискателем. При отборе возможно проведение различных испытаний будущего сотрудника, например, анкетирования, тестирования и др. В результате после всех предусмотренных испытаний остаются только необходимые организации специалисты [17].

Основная цель рекрутинга - это правильно провести отбор и наем персонала в организация. Результат данной работы заключается повышении эффективности работы организации путем правильно организованного проведенного рекрутинга, что позволит улучшить следующие показатели:

- производительность труда;
- прибыль. Правильно подобранный персонал способен организовать свою деятельность так, чтобы привести организацию к наибольшей прибыли;
- общая лояльность сотрудников. В эффективно работающей организации с хорошими специалистами происходит увеличение авторитет руководства организации, и как следствие лояльность сотрудников повышается. Негативные последствия проявляются в ходе неправильной работы в области найма и подбора персонала [15].

В зависимости от сферы деятельности предприятия, задачи рекрутинга могут быть различными, но их объединяют функции, представленные на рисунке 1.

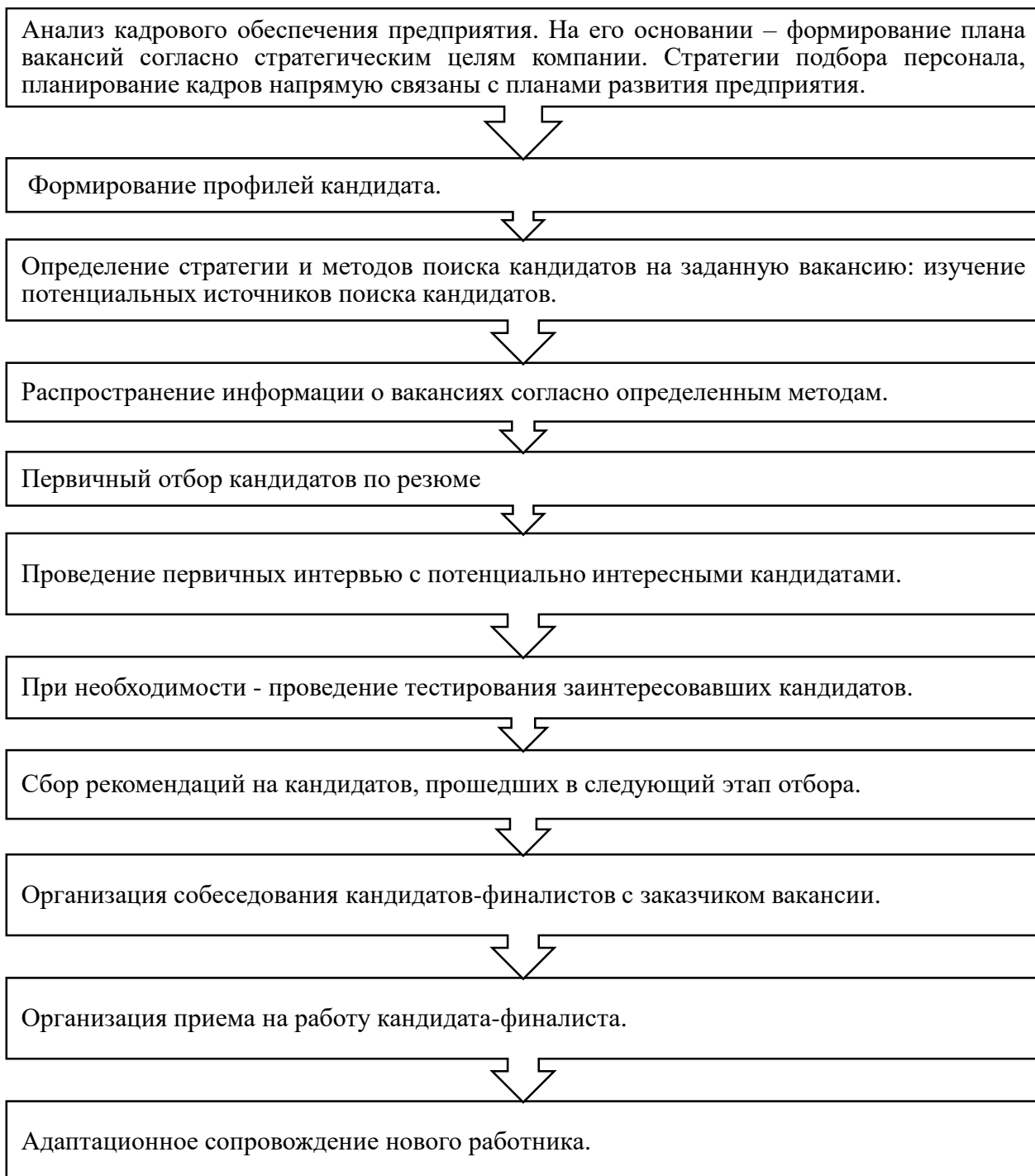


Рисунок 1 – Функции рекрутера

В современном мире рекрутинг набирает все большую значимость. В своей деятельности руководители при подборе персонала используют услуги специально организованных агентств. Кандидаты на соискание на вакантные должности так же все чаще обращаются при поиске работы к агентствам.

Данная тенденция обусловлена следующими факторами:

- повышение мобильности рабочей силы;
- борьба за высококвалифицированный персонал [3].

В своей деятельности рекрутинг является тем инструментом, который способен решить следующие задачи:

- поиск и подбор персонала по требованиям заказчика;
- организация современного высокоразвитого рынка труда. Это происходит благодаря работе специалистов, работающих в области подбора персонала. В своей деятельности они проводят общий анализ рынка: динамику, изменения в уровне заработной платы в соответствии с требованиями к кандидату и др.;
- помощь высококвалифицированным специалистам в поиске подходящей должности [16].

Любой HR-менеджер, пусть он работает в компании или в агентстве по подбору персонала, должен обладать следующими характеристиками: быть квалифицированным сотрудником в своей области; иметь данные по кандидатам; обладать различными техниками и технологиями при подборе персонала и др. [4].

Агентства, деятельность которых направлена на подбор персонала, для заказчиков предлагают следующие услуги, представленные на рисунке 2.

Executive Search	<ul style="list-style-type: none"> • -«Целевой» или, «целенаправленный» подбор; применяется для подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов организации.
Head hunting.	<ul style="list-style-type: none"> • Вид услуг, при которой компании, занимающиеся поиском и отбором руководителей высшего звена, «переманивает» четко определенного специалиста для компании-заказчика (известно имя, должность, компания, где он трудится).
Outplacement.	<ul style="list-style-type: none"> • Целенаправленные действия по трудоустройству персонала, увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки и на определенных условиях.
Лизинг (аренда персонала).	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление на определенный срок и на определенных условиях сотрудников, которые находятся в трудовых отношениях с агентством, в распоряжение организации. В России он пока относится к нетрадиционным и слабо развитым методам, но темпы его распространения стремительно набирают обороты.

Рисунок 2 – Направления работы по подбору персонала

Таким образом, рекрутинг – это такой процесс, в ходе которого подбирают квалифицированный персонал, который на рынке находится в избытке, при этом обязательно учитывается то фактор, что затраты на поиск и подбор кандидата и будущего сотрудника не должны превышать его рыночную стоимость.

1.2 Процесс и методы рекрутинга в организации

Процесс рекрутинга является довольно трудоемким и творческим, так как от сотрудника, который занимается подбором персонала, требуется высокая степень коммуникации, общительность, приветливость и молниеносная оценка кандидата. От того насколько подготовлен рекрутер, на столько качественно он подберет сотрудников по заявкам организации заказчика [16].

В своей работе рекрутеры, в зависимости от ситуации в которой происходит поиск подбор персонала, используют различные методы работы. Выбор метода напрямую зависит от определенных целей. Рекрутинговые методы - это не искусственно созданные технологии. Все самые эффективные рекрутинговые методы проверены временем.

Таблица 1 – Методы рекрутинга

Метод	Описание	Сфера применения	Способы
Активный набор однотипного линейного персонала	Предполагает наличие конкретных требований к кандидатам. И соблюдение стандартов при отборе. Используется при подборе и наем большого количества сотрудников	Применяется для поиска кандидатов для супермаркетов, складов (такие должности как продавец, охранник, работник склада и другие)	Реклама в различных источниках (интернет, СМИ, доски объявлений)
Подбор линейных специалистов и менеджеров среднего звена	Используется при поиске управленцев среднего звена	Применяется для поиска кандидатов для различных компаний где необходимы данные сотрудники	Активно используется размещение информации о вакантной должности в сети интернет на специализированных сайтах, работа по рекомендациям
Preliminaring (прелиминаринг)	В организации организовывается стажировка, в результате которой возможно трудоустройство; формирование сотрудников «под себя»; формирования кадрового резерва	Крупные и мелкие компании	Подбор студентов на стажировку в учебных заведениях.
Exclusive search (эксклюзив сёч)	Поиск специалистов для редких специальностей или выдающегося управленца	Различные организации	Размещение объявлений в специализированных СМИ
Headhunting	Переманивание конкретного человека.	Различные организации	Работа с конкретным человеком

Работу по подбору персонала можно разделить на этапы, которые можно изобразить следующей схемой, представленной на рисунке 3.

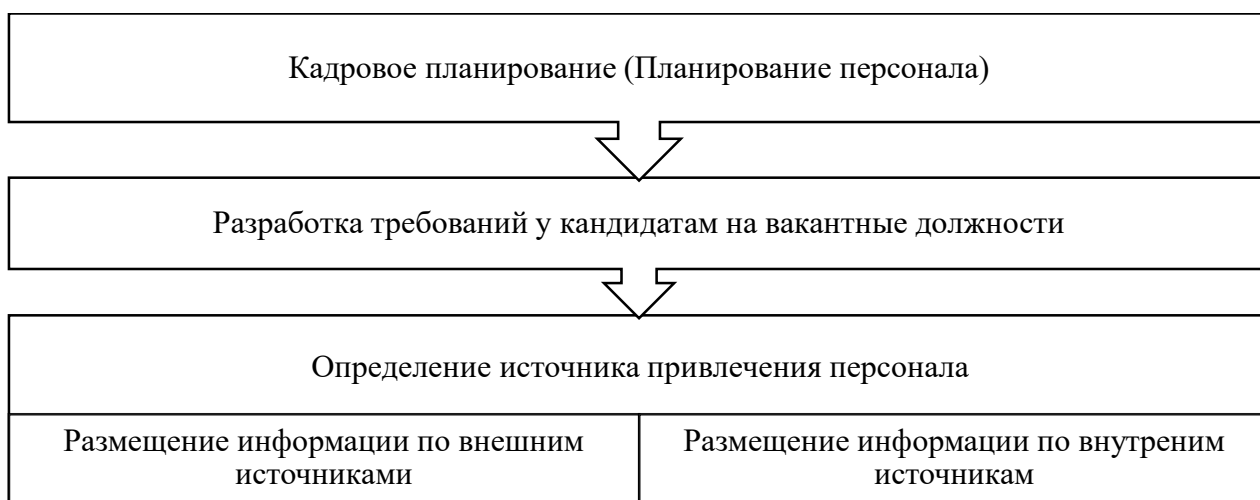


Рисунок 3 – Схема «Этапы процесса привлечения персонала»

Открытие предприятия, вне зависимости направления его деятельности, начинается с подбора и оформления работников. Чем выше кадровый потенциал у организации, тем выше будут требования к кандидатам. Доход компании и его конкурентоспособность на рынке непосредственно связаны с людьми, выполняющими порученные им функции и обязанности. Именно поэтому подбор персонала — это довольно сложный процесс, который имеет свою структуру. Данная структура в виде схемы представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Схема «Этапы подбора персонала»

Можно сделать вывод, что первый раздел посвящен изучению понятия рекрутинг, истории появления данного направления деятельности в России и мире. Приведены примеры отличительных особенностей процесса рекрутинга в России и от рекрутинга в зарубежных странах. Так же рассмотрены характеристики основных методов, которые используются специалистами в области подбора персонала.

В результате можно сказать, что основной целью рекрутинга является подбор высококвалифицированного персонала, так как текучка персонала на предприятии ведет к значительным финансовым издержкам, ухудшению эффективности работы предприятия и потере прибыли.

Методология построения работы HR-менеджера базируется на конкретных технологиях, которые помогают составить наиболее полное представление о кандидате, раскрыть его профессиональные и личностные качества, выявить его сильные и слабые стороны, минимизировать риски ошибок при отборе персонала. Традиционные методы оценки персонала представляют его однобоко, раскрывая в основном его профессиональные качества, а современные методы позволяют раскрыть потенциал комплексно и подобрать действительно подходящую работу, дающую возможность комплексно реализовать свои личные и профессиональные способности. Деятельность по подбору персонала будет более успешной, если данные методы применять комплексно.

2 Анализ системы рекрутинга персонала в АО «Энерго-Газ-Ноябрьск»

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

Акционерное общество «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» зарегистрирована 23 июня 2004 года по адресу 629806, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Ноябрьск, ул. 60 Лет СССР, д. 29. Налоговый орган — межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №1 по Ямало-Ненецкому автономному округу.

Организационно-правовой формой является «Публичные акционерные общества», а формой собственности — «Иная смешанная российская собственность». Уставный капитал составляет 1,8 млрд. руб.

Основным видом деятельности компании АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» является «Производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха». Компания также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД как «Производство электроэнергии», «Сбор и обработка сточных вод», «Забор, очистка и распределение воды», «Предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки» и других.

АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» осуществляет свою деятельность на основании лицензии и уставных документов, к которым относятся устав, учредительный договор.

Проанализировав структуру управления АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» и соотношение управленческого персонала, можно сделать вывод, что, организационная структура имеет выраженный линейно-функциональный характер. Данная структура управления подразумевает то, что в разделе управленческой структуры находится линейный руководитель,

которому подчиняются руководители структурных подразделений. Структурные подразделения созданы путем объединения схожих по функционалу отделов.

Организационная структура управления АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» представлена на рисунке 5.

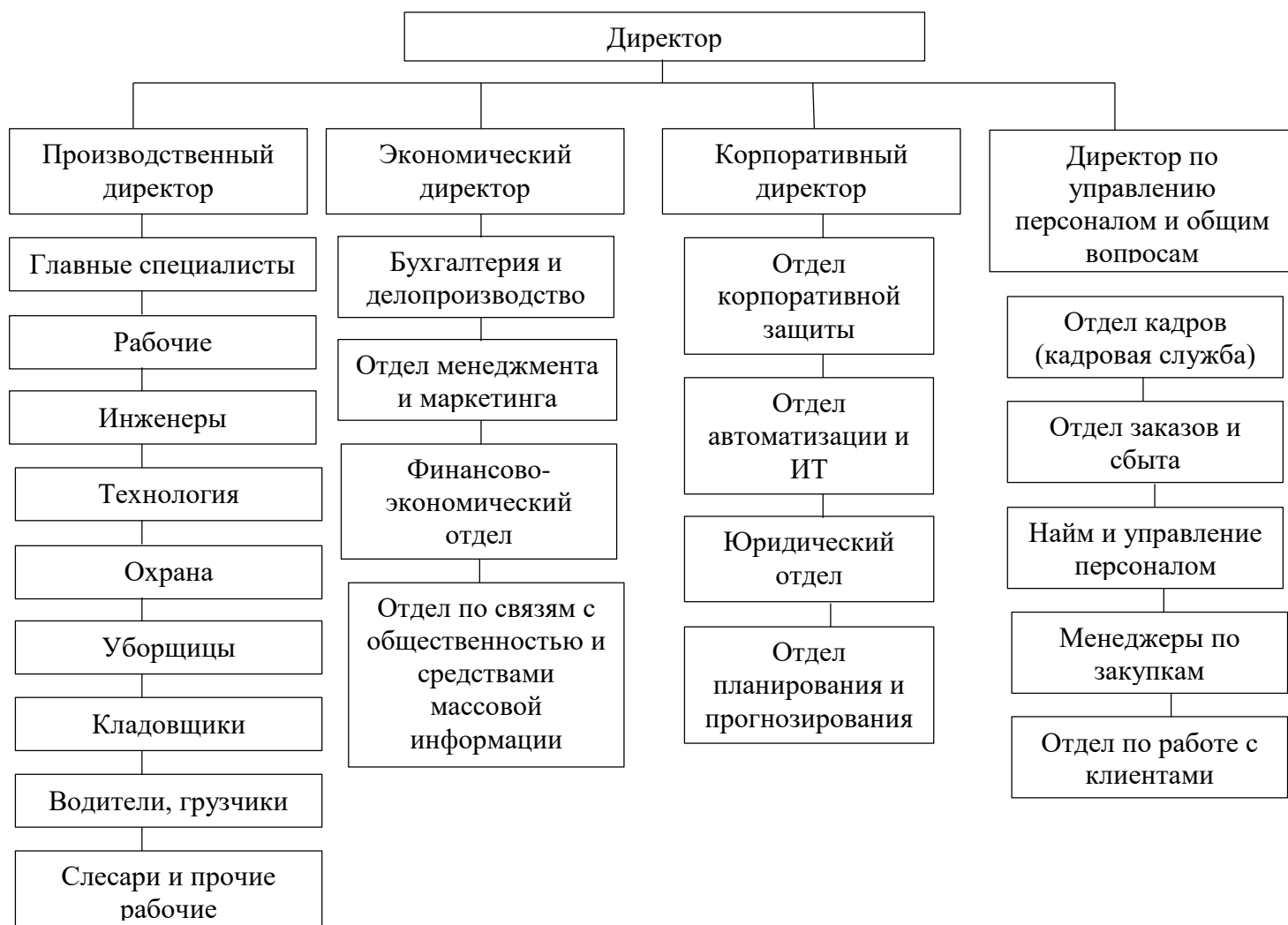


Рисунок 5 – Организационная структура АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Используя данные приложения А, таблиц А.1 и А.2 и приложения Б, таблиц Б.1 и Б.2, определены экономические показатели работы АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК». Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	3050999	3443197	3441871	392198	12	-1320	-0,03
Себестоимость продаж, тыс. руб.	(272598)	(3062434)	(2949788)	336453	12	112646	-3,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	323401	380763	492083	57362	17	111320	29,2
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	323401	380763	481914	57321	17	101156	26
Чистая прибыль, т. р.	244906	305083	278976	60177	14,3	-28107	-8,6
Основные средства, т. р.	5432355	6600981	6929713	1168262	21	328732	4
Оборотные активы, т. р.	1331861	1486790	1404211	154929	11	-82579	-5,6
Численность ППП, чел.	1067	989	943	-78	-2	-46	-5
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	886412	952952	998365	66531	7	45413	4
Производительность труда работающего, тыс.руб.	2859,4	3481,4	3649,9	632	21	168,5	4
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	803,7	963,4	1058,7	159,7	19	95,3	90
Фондоотдача	0,56	0,63	0,49	0,07	12	-0,14	-23
Оборачиваемость активов, раз	2,2	2,3	2,45	0,1	4	0,15	6
Рентабельность продаж, %	10,6	8,8	14,2	-1,8	-17	5,4	61

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что за рассмотренный период организационно-экономические показатели деятельности АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» имеют положительную динамику.

На рисунке 6 представлены показатели выручки и себестоимости от продаж за последние 3 года. Наблюдается незначительное снижение показателя выручки компании по отношению к 2021 году на 0,03%, но при этом превышает показатели за 2020 г. Просматривая динамику себестоимости можно наблюдать, что происходят ее изменения пропорционально росту снижению выручки – 3,36 %.

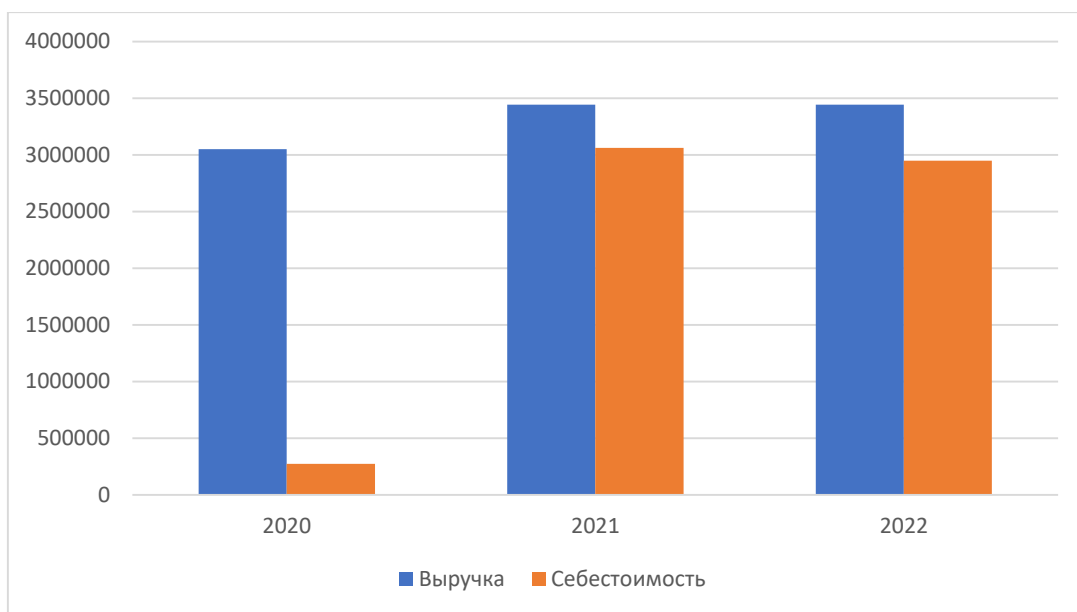


Рисунок 6 – Динамика выручки и себестоимости АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

Изменение себестоимости положительно сказывается на динамике рентабельности, прослеживается увеличение данного показателя на 61%. На рисунке 7 показана динамика рентабельности продаж.

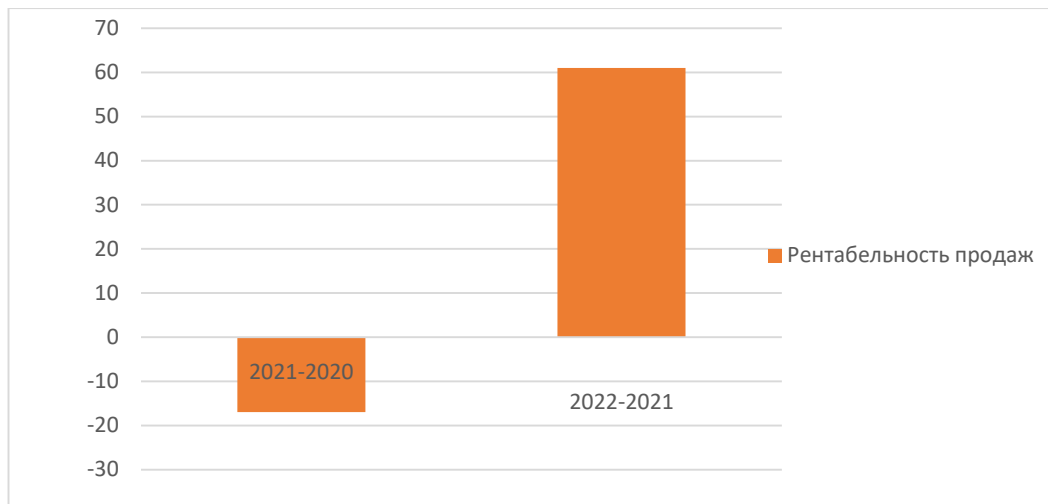


Рисунок 7 – Динамика рентабельности продаж АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

Численность персонала представлена на рисунке 8. В анализируемый период просматривается снижение показателя численности персонала, так в 2021 году показатель снизился на 2%, а в 2022 по сравнению с 2021 на 5%.

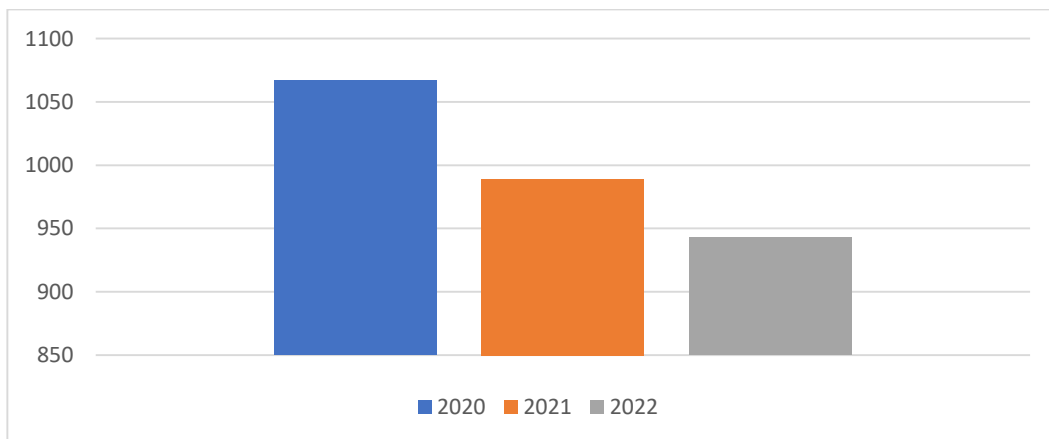


Рисунок 8 – Динамика численности АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

В компании наблюдается повышение фонда оплаты труда, которое положительно влияет на заинтересованность работников, их мотивацию и отдачу. На рисунке 9 представлена динамика фонда оплаты труда.

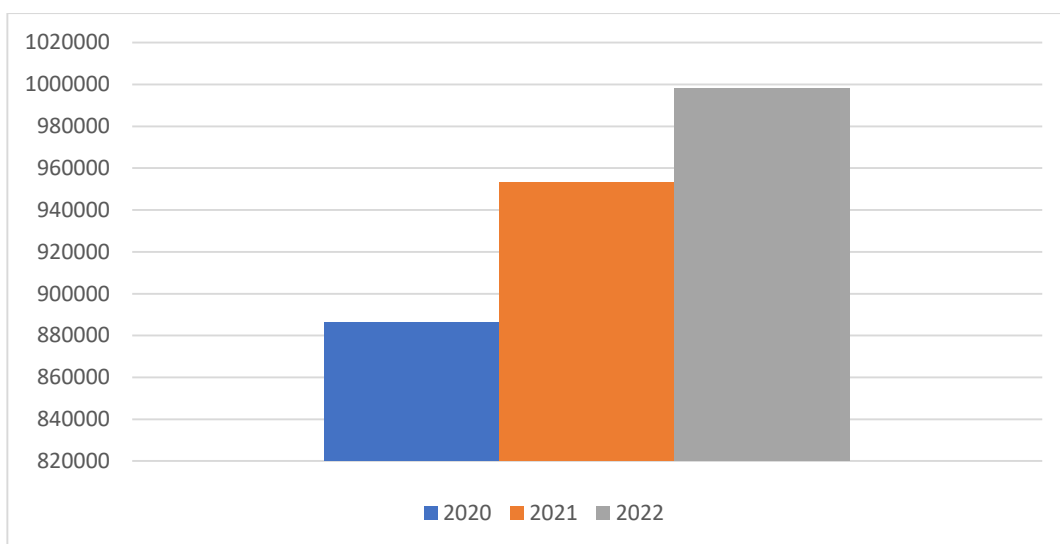


Рисунок 9 – Динамика фонда оплаты труда АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

Производительность труда является источником процветания любого предприятия, поэтому руководство должно уделять повышенное внимание контролю производительности труда. Как видно из рисунка 10, производительность персонала выросла достаточно высоко. Этот показатель говорит об эффективной деятельности компании.

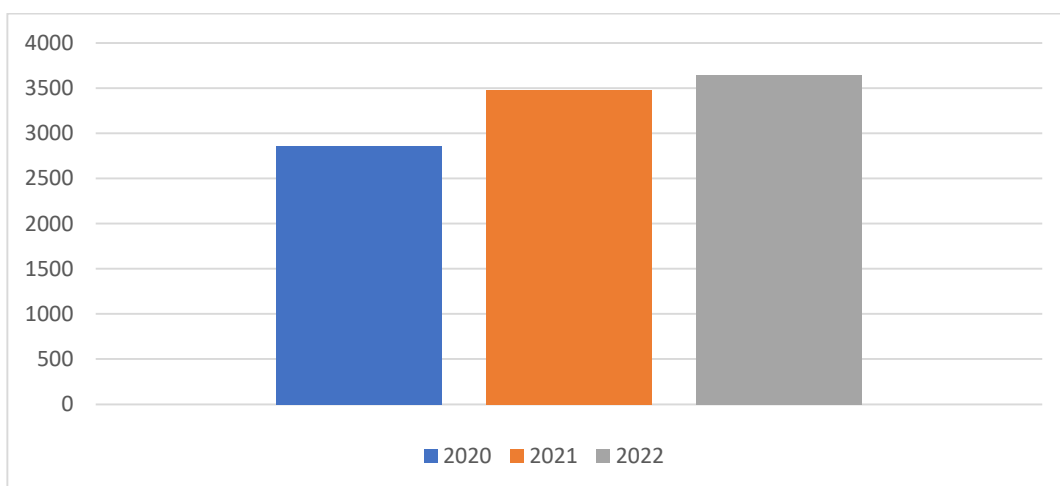


Рисунок 10 – Динамика производительности труда АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

Таким образом, рассмотренные финансово-экономические показатели деятельности компании указывают на достаточно стабильную организационно-экономическую деятельность и экономическое состояние предприятия.

2.2. Оценка процесса рекрутинга персонала в организации

Для проведения оценки процесса рекрутинга персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» необходимо провести анализ структуры персонала компании. В таблице 3 представлены данные по численности персонала АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

Таблица 3 – Динамика численности персонала АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

Показатели							Абсолютные изменения			
	2020 год		2021 год		2022 год		2020-2021гг		2021-2022гг	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Руководители	110	10,3	110	11,1	111	11,7	0	0	1	2
Специалисты	458	42,9	463	46,8	434	46	5	6,4	-29	60,4
Служащие	499	46,7	416	42	398	42,3	-83	106	-18	37,5
Всего работников	1067	100	989	100	943	100	-78	100	-48	100

По данным таблицы видно, что наблюдается снижение общей численности персонала компании. В 2022 году произошло снижение на 48 человек. Сокращение персонала наблюдается в категориях специалистов на 29 человек или 60,4 % и в категории служащие на 18 человек, что составляет 37,5%.

При рассмотрении структуры персонала компании видно, что в 2021 году наибольшую долю занимает персонал, относящийся к категории специалисты – 46,8%, второе место занимают служащие – 42%, далее идут руководители – 11,1. В 2022 году структура персонала компании практически

не меняется. Доля специалистов составляет 46%, служащих – 42,3%, руководителей – 11,7%.

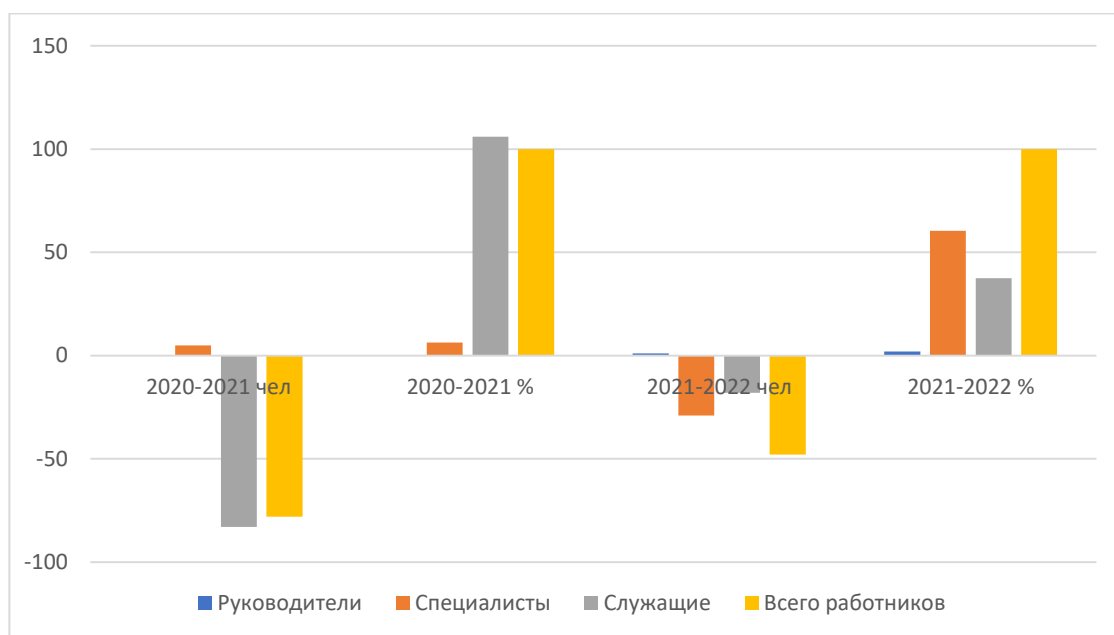


Рисунок 11 – Динамика численности персонала АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» за 2020-2022 гг.

При дальнейшем анализе персонала было рассмотрено распределение персонала по возрасту, по стажу и уровню образования.

Таблица 4 – Распределение персонала по возрасту за 2020-2022 гг.

Возраст (лет)	2020 г	Доля, %	2021 г	Доля, %	2022 г	Доля, %
18-25	295	27,6	234	23,6	233	24,7
26-30	258	24,1	265	26,7	240	25,4
31-35	300	28,1	285	26,7	276	29,2
Свыше 35	214	20,05	205	20,7	194	20,5
Итого	1067	100	989	100	943	100

Рассматривая и анализируя распределение персонала по возрасту (таблица 4), было выявлено, что в компании персонал распределен практически одинаково. Так в 2022 году наблюдается небольшое

преобладание персонала в возрасте от 31 до 35 лет – 29,5%. Наименьшую долю составляет персонал в возрасте «свыше 35 лет». Это, возможно, связано с общим сокращением персонала компании.

Таблица 5 – Распределение персонала по стажу за 2020-2022 гг.

Возраст/года	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонение 2022г. к 2021г. (чел.)
0-3 лет	276	257	256	-20
3-5 лет	268	117	71	-46
5-10 лет	310	381	379	-44
Более 10 лет	215	234	237	32

Анализируя уровень образования персонала АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» (таблица 5), просматривается четкое преобладание сотрудников, работающих в компании более пяти лет и наименьший показатель имеет возрастная категория персонала от 3 до 5 лет. Так же просматривается общая тенденция снижения персонала во всех возрастных категориях. Эта тенденция так же может быть связана с общим снижением количества персонала в компании.

Таблица 6 – Распределение персонала по уровню образования за 2020-2022 г.

Уровень образования	2020 г.	2021 г.	2022г.	Отклонение 2022 г. к 2021 г. (в %)
Высшее профессиональное	33,55	34,31	35,58	+ 1,76
Среднее специальное	47,05	48,32	46,08	- 0,97
Среднее и неполное среднее	16,4	16,3	16,85	+ 0,45

Анализируя данные таблицы 6 можно сделать следующий вывод – в структуре персонала преобладают кадры, имеющие среднее профессиональное образование. В 2022 годы доля данного персонала составляет 46,08%, а в 2021 году – 48,32%. Высшее образование в 2022 году

имеют 35,58% персонала компании, в основном это персонал, относящийся к руководящим должностям.

Если рассматривать динамику, то прослеживается увеличение персонала с высшим профессиональным на 1,76% и средним и неполным средним – 0,45%. Снижается показатель кадров, имеющих среднее профессиональное образование на 0,96%.

Для более детального анализа необходимо рассчитать и проанализировать текучесть кадров АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК». Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика текучести кадров АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Показатель	2021 год	2022 год	Абсолютный прирост 2022/2021гг.
Численность персонала, чел	989	943	46
Уволенные сотрудники, чел	78	56	32
Коэффициент текучести кадров,%	7	6	1

Допустимый коэффициент текучести должен составлять 5-7%. Если текучесть персонала больше 7%, то снижается производительность труда. Отсутствие текучести (менее 5%), указывает на «старение» персонала. Это означает, что внедрять изменения в деятельности компании крайне сложно.

Нужно узнавать причины, по которым люди покидают организацию.

Увольнения сотрудников часто происходят не по какой-то одной причине, а по ряду взаимосвязанных причин, которые связаны в первую очередь с экономическими и социально-психологическими аспектами управления человеческими ресурсами.

Для того чтобы эффективно управлять текучестью кадров, в первую очередь необходимо исследовать и проанализировать ее причины и уменьшить влияние негативных факторов, которые вынуждают сотрудников покидать эту организацию.

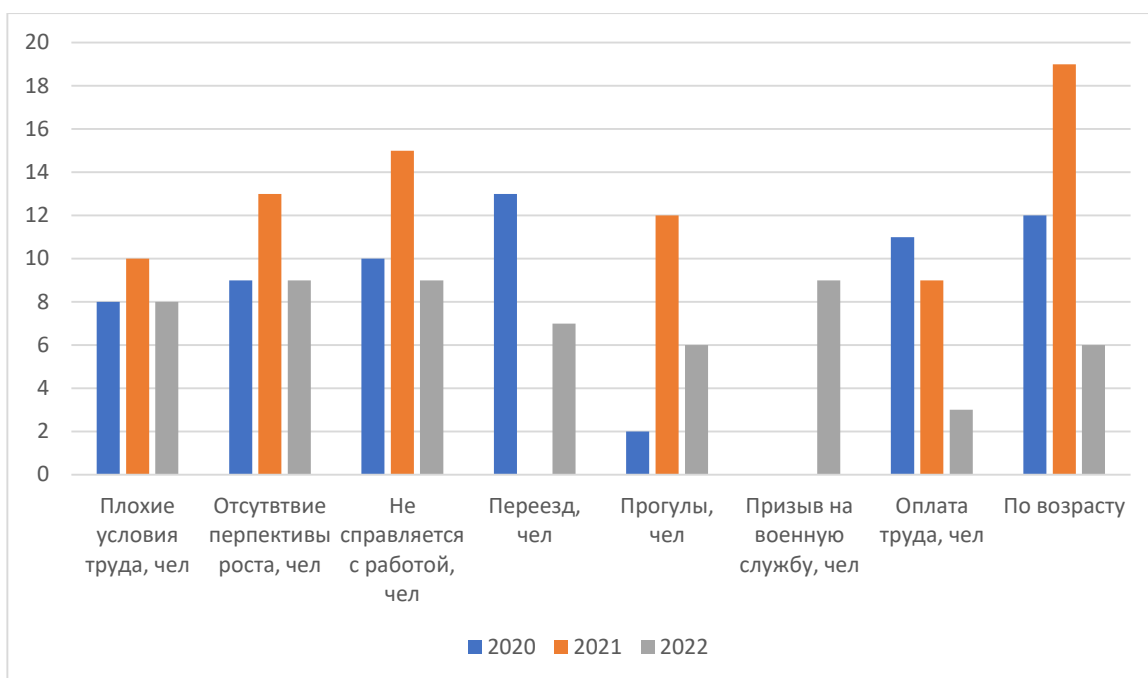


Рисунок 12 – Причины текучести кадров в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» 2020-2022гг, чел

Основной целью кадровой политики АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» является обеспечение организацию высококвалифицированными кадрами, эффективное использование персонала и повышение уровня трудоотдачи.

В компании работу по подбору персонала осуществляет линейные менеджеры и сотрудники отдела кадров. Каждый выполняет определенный набор функций при отборе и приеме персонала.

За отбор отвечает линейный менеджер, так как он знает обязанности, которые необходимо будет выполнять кандидату. Сотрудник кадров же размещает объявления о вакансиях и оказывает помощь при интервьюировании.

Так же АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» в поиске сотрудников прибегает к услугам центра занятости, а также к услугам специально организованных агентств по подбору персонала.

В ходе исследования была проведена работа по выявлению преимуществ и недостатков в работе по подбору персонала в компании. Были рассмотрены внутренние и внешние источники. Результат представлен на рисунке 13,14.

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Возможности выбора очень широки. • Импульсы для развития предприятия. • Новый человек, как правило, легко добивается признания. • Покрытие абсолютной потребности в кадрах за счет приема на работу. • Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на привлечение кадров высоки. • Рост текучки увеличивается в зависимости от высокого удельного веса работников, принимаемых со стороны. • Ухудшение социально-психологического климата на предприятии среди опытных работников. • Высокий риск прохождения испытательного срока. • Плохая ориентация на предприятии. • Долгая адаптация. • Служебный рост для работников предприятия несколько затруднен. • Проблема «новичка» на предприятии

Рисунок 13 – Внешние источники формирования персонала

Внешние источники являются наиболее распространёнными. К внешнему привлечению обращаются чаще всего в случае значительного увеличения штата сотрудников.

Внутренние источники являются дешевым способом набора персонала. Они мотивируют других работников лучше работать и улучшают атмосферу в коллективе. Но на предприятие не приходят новые люди с другими знаниями и взглядами. А это может привести к потере мобильности предприятия и его старению.

Поэтому этот вид привлечения кандидатов лучше использовать в том случае, если у руководителя нет желания увеличивать штат компании. Часто к внутренним источникам прибегают для сохранения коммерческой тайны.

ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРОСОНАЛА

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">•Шанс для карьерного роста.•Низкие затраты на привлечение кадров.•Кандидатов на должность хорошо знают в организации.•Претендент на должность знает данную организацию.•Уровень заработной платы сохраняется.•Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.•Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.•Раскрытие информации кадровой политики.•Высокая управляемость сложившейся кадровой ситуации.•Повышение квалификации персонала.•Малая текучесть кадров.•Повышение роста производительности труда.•Нет проблемы занятости собственных кадров.•Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	<ul style="list-style-type: none">•Возможность для выбора кадров отсутствует.•Проявление напряженности или соперничества в коллективе в случае появления кандидатов на должность управляющего.•Фамильярность в решении деловых вопросов.•Желание давать согласие в чем-либо сотруднику из-за его большого стажа работы на данном предприятии.•Активность рядового работника пропадает, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником назначается заместитель управляющего.•Нехватка кадров, несмотря на количество

Рисунок 14 – Внутренние источники формирования персонала

Для комплектования используются данные центра занятости г. Ноябрьск, а также объявления в различных изданиях.

В ходе исследования так же был проведен анализ источников набора персонала в компанию. Данные представлены на рисунке 15.

По данным рисунка 15 основным источником подбора и найма персонала являются рекомендации – 45%. Данный показатель указывает на то, что компания является перспективным предприятием и хорошо зарекомендовала себя на рынке.

Наименование источника найма	Удельный вес, %
По рекомендации	45
Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске персонала	10
Объявления, реклама	19
Различные источники внутри компании	11
Инициативные письма-обращения о приеме	6
Инициативные звонки по телефону в организацию	6
Прочее	3

Рисунок 15 – Источники найма сотрудников в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Поиск и подбор персонала через объявления и рекламу занимают 19%. Примерно на одинаковом уровне находятся – поиск при помощи различных агентств (10%) и использование различных внутренних источников (11%).

В компании решение о приеме на работу принимает директор. До этого он рассматривает подобранные кандидатуры и принимает решение о личной встрече с кандидатом на должность. Далее в трёхдневный срок директор принимает решение принимать на работу или нет данного кандидата. Ответственным за организацию встречи является специалист отдела кадров. Он обеспечивает открытое общение между работодателем и потенциальным работником, что позволит кандидату больше узнать деятельности предприятия, об оплате труда, характере работы, материальном стимулировании, о трудовой дисциплине и так далее.

Результатом работы специалиста отдела кадров является закрытие вакансии. В компании предусмотрены сроки, в которые должен быть принят кандидат на вакантную должность. Так, например, срок поиска на должность

руководителя могут достигать 3-х месяцев, на должность рабочего до 2-х недель.

Работа по процессу рекрутинга представлена на рисунке 16.

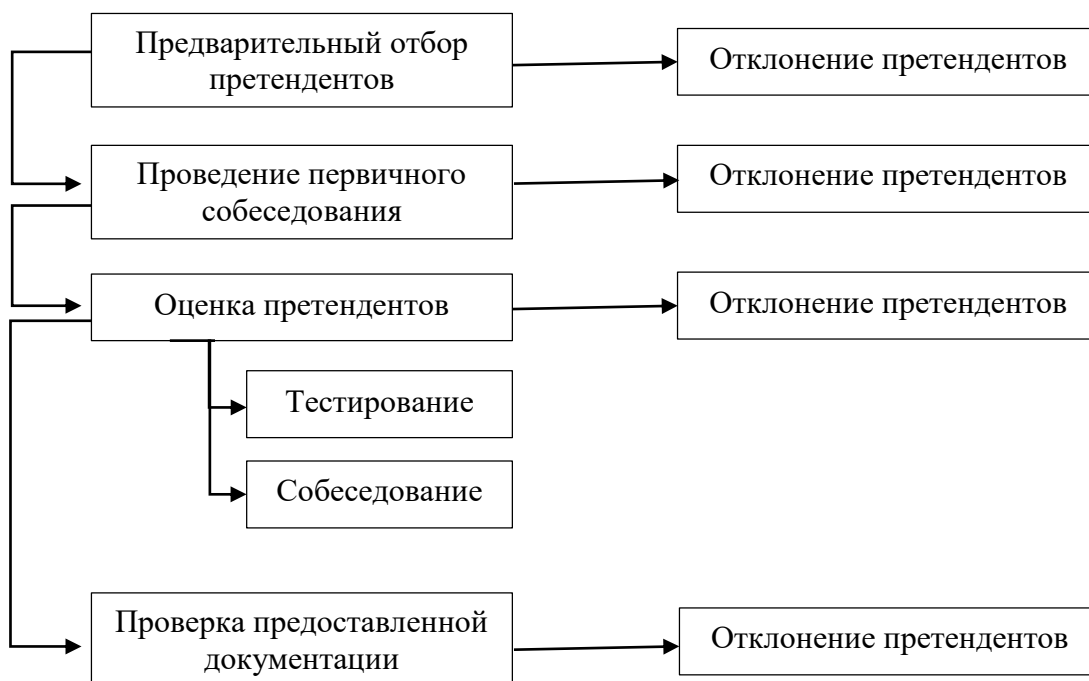


Рисунок 16 – Процесс рекрутинга в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Предложение о выходе кандидата на работу сообщает руководитель, либо лицо уполномоченное, которое ответственное за наем персонала (сотрудник отдела кадров).

После того, как кандидат принял на работу, специалист отдела кадров остается на связи, чтобы проследить, что процесс адаптации проходит успешно.

Таким образом, при поиске и подборе кандидатов в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» используются методы внутреннего и внешнего найма.

Делая выводы по второму разделу, можно отметить, что рассмотренные показатели финансово-экономические показатели деятельности компании АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» указывают на достаточно стабильную

организационно-экономическую деятельность и достаточно стабильное экономическое состояние предприятия.

Проведя анализ движения персонала компании было обнаружено, что за период 2020-2022 гг. наблюдается снижение общей численности персонала. Сравнивая коэффициентов текучести кадров за тот же период, просматривается незначительное снижение данного показателя – 1%. Данный факт говорит о том, что в компании проводится работа по урегулированию ситуации по снижению численности персонала.

При рассмотрении организации кадровой работы в частности в области подбора и найма персонала было выявлено, что на предприятии используются система внутреннего и внешнего найма. Вся работа по подбору персонала сосредоточена в отделе кадров, а окончательное решение о приеме на работу принимает директор компании.

3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в АО «Энерго-Газ-Ноябрьск»

3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации

Проведенный анализ подбора и найма персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» позволил выявить, что ответственными в компании являются сотрудники отдела кадров и линейные менеджеры того отдела, в который требуется сотрудник.

В функционал отдела кадров входит работа с документацией по движению контингента сотрудников. В функции линейных менеджеров входит определение должностных обязанностей кандидатов, проведение первичного отбора.

Стоит отметить, что довольно часто работа по подбору и найму персонала производится не согласованно между ответственными. Поэтому можно выделить следующие отрицательные моменты в процессе рекрутинга АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»:

- ответственные лица работают разобщенно, часто не согласуют свои действия между собой;
- нет четкого разграничения обязанностей между сотрудниками;
- не производится работа по адаптации новых сотрудников после приема на работу, а также нет четкой системы обучения новых сотрудников, что приводит к ухудшению показателей эффективности работы персонала;
- немаловажным отрицательным моментом является отсутствие в компании автоматизированной системы подбора и найма персонала.

Для решения следующих проблем, выявленных в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» в ходе исследования, были предложены следующие решения по совершенствованию системы рекрутинга:

Первое и самое важное, что нужно это создать подразделение, в функционал которого будет, входит поиск и подбор персонала. Руководителем данного отдела будет являться директор по подбору персонала.

Второе мероприятие направлено на четкое разделение функционала между сотрудниками отдела. Предполагается ввести две должности Менеджер по подбору персонала. В функциональные обязанности данной должности будут основываться на работе рекрутера, т.е. данный сотрудник будет вести поиски и отбор кандидатов. Вторая должность, которую предполагается ввести это директор отделения. Сотрудник, занимающий данную должность, будет контролировать процесс рекрутинга, а также принимать в нем активное участие. В обязанности будет входить: проведение собеседований, проведение различных тестирований и принятие решения о приеме на работу кандидата.

Третье мероприятие – заключается в введении должности менеджера по работе с персоналом. Этот сотрудник будет заниматься адаптацией и обучением принятых кандидатов.

В обязанности менеджера по работе с персоналом будет входить работа координированию и планированию обучения персонала, а также контроль этих мероприятий. Еще одной обязанность будет являться выявление потребностей персонала компании в обучении. Далее подбирает программы обучения и центры где данное обучение возможно пройти.

Так же в функциональные обязанности менеджера по работе с персоналом будет, является разработка и внедрение системы наставничества. Это необходимо более успешного внедрения нового сотрудника в деятельность и коллектив компании. Так как основная цель наставничества — это оперативное вовлечение нового сотрудника в деятельность и его должностные обязанности.

Последней рекомендацией является внедрения автоматизированной программы по поиску и подбору персонала.

Автоматизированная система в первую очередь необходима для упрощения работы в области поиска кандидатов, так как она позволяет

хранить информацию о соискателях довольно в большом объёме. Еще один положительный эффект может быть достигнут путем использования автоматизированной системы. Данная система позволит быстро реагирование на вновь появившиеся заявки, которые подгружаются в систему. Заявки в системе так же довольно просто и быстро создаются, благодаря внесенной заранее информации и требованиям к различным должностям.

Новую систему поиска и подбора персонала можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 17.



Рисунок 17 – Организационная схема подразделения управления персоналом

В ходе исследования была разработана рекомендации для работы сотрудников для отдела найма и управления персоналом, которые позволят упростить работу по поиску и подбору персонала. Схема представлена в приложении В, таблице В.1.

Для сотрудника кадрового делопроизводства так же была разработана схема работы, для упрощения и эффективности рабочего процесса. Схема представлена в приложении Г, таблице Г.1.

При рассмотрении предлагаемого мероприятия наставничество необходимо четко понимать в каких ситуациях процесс будет проходить индивидуально, а когда будет достаточно групповой работы. Для работы по системе наставничества в компании необходимо разработать положение «О работе наставника», в котором четко должно быть прописаны основные права и обязанности наставника, задачи наставника и основные моменты оплаты работы наставника. Предлагается в качестве материального поощрения – 30-35% надбавки к заработной плате.

Работа наставника показана в виде схемы, изображенной на рисунке 18.

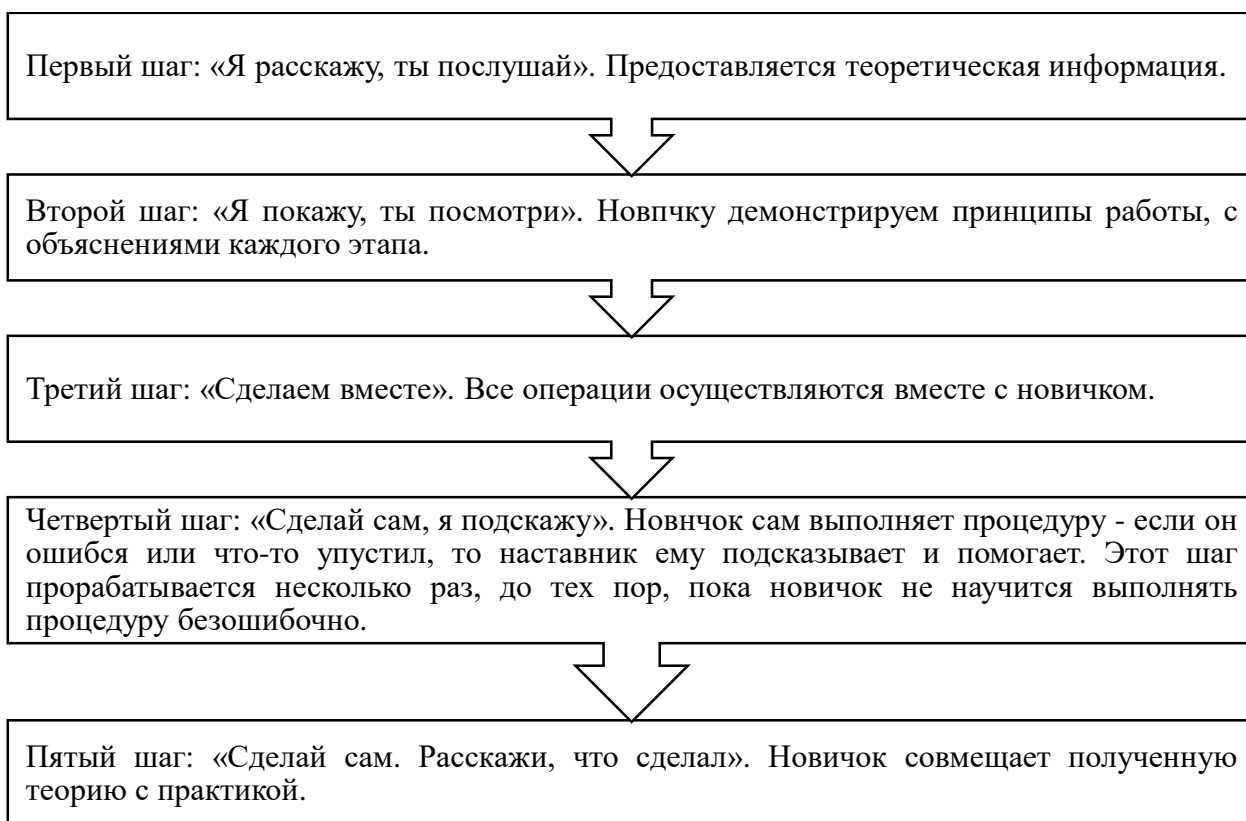


Рисунок 18 – Схема работы наставника

Для проведения оценки эффективности работы предложенных мероприятий можно использовать методы: обзор удовлетворенности и вовлеченности наставничеством (опросы) и «Оценка 360 градусов».

3.2. Оценка социально-экономической эффективности внедрённых мероприятий

Еще одним важным мероприятием, которое необходимо провести в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» является внедрение автоматизированной системы для поиска и подбора персонала компании.

Ответственным сотрудником по внедрению программы предлагается назначить менеджера по подбору персонала, так как его функциональные обязанности напрямую связаны с работой в данной программе.

При выборе автоматизированной системы среди множества предлагаемых программных продуктов, в первую очередь необходимо определиться с функциями, которыми она должна обладать. Примерный набор функций представлен на рисунке 19.

Функции программы	Управление вакансиями и утверждение;
	Размещение вакансий / карьерные порталы / программы рекомендаций сотрудников;
	Предварительный отбор и оценка;
	Автоматизация рабочего процесса управления коммуникациями и процессом интервью;
	Отчётность и аналитика
	Возможности интеграции

Рисунок 19 – Набор функций программного продукта по подбору и поиску персонала

Автоматизированная система поиска и подбора персонала позволяет сократить работу менеджера по подбору персонала. Это станет возможно в связи с тем, что в программе присутствует функции интеграции. Она позволяет программе компании интегрироваться с различными внешними источниками, которые предлагают различные вакансии. Это позволяет

менеджеру по подбору персонала более качественно произвести отбор новых кандидатов на вакантные должности.

Немаловажной функцией программы является автоматизация рабочего процесса. Данный функционал программы позволяет создавать автоматически уведомления, назначать встречи и контролировать все операции по подбору персонала на любой стадии. Так же автоматизация упрощает внутреннюю работу между различными отделениями компании.

Важным фактором в период выбора программы по подбору персонала и выбора организации, которая будет сопровождать процесс внедрения, необходимо четко понимать, будет ли работать, внедряемая программа с уже имеющимися в компании автоматизированными системами. Это очень важно, так как при совместимости всех программ компания увеличит эффективность и качество работы сотрудников не только, тех, которые занимаются работой с персоналом, но и всех сотрудников компании.

Для внедрения предлагаем HR-систему E-Staff. Это программное обеспечение позволяет автоматизировать подбор персонала.

Внедрение автоматизированной системы необходимо учитывать этапы внедрения:

- установка софта на ПК, запуск системы подбора персонала;
- настройка и корректировка параметров;
- обучение сотрудников работе в программе.

Расчёт затрат, которые необходимо произвести при внедрении автоматизированной системы.

Единовременные затраты составили – 146 тыс. 700 руб.

- стоимость ПО – 21 тыс. руб.
- заработная плата менеджера по подбору персонала - 110 тыс. руб.;
- оплата работы специалиста по установке ПО – 8 тыс. руб.
- налоги (заработная плата) – 8 тыс. 700 руб.

Операционные затраты (годовое сопровождение программного продукта) составили – 30 тыс. руб.

Необходимо рассчитать дисконтированный денежный поток при ставке дисконта 17%. Данные представлены в таблице 9

Таблица 8 – Расчет по проекту

Периоды	Доход проекта	Инвестиции	Коэффициент дисконтирования	$Dt * Kdt$	$Zni * Kdt$	Чистый дисконтный доход	чистая текущая стоимость
2023	0	146700	1	0	146700	- 146700	-146700
2024	80 000	0	0,85	68000	0	- 66 400	-78 400
2025	80 000	0	0,73	58400	0	13 600	-20000
2026	80 000	0	0,62	49600	0	93 600	29 600
2027	80 000	0	0,53	42400	0	173 600	72 000
расчеты по проекту	320000	146700	-	218400	146400	173 600	-

Для подтверждения доходности проекта необходимо рассмотреть и рассчитать параметры индекса доходности. Данные для расчета необходимо брать спустя пять лет использования проекта. При расчете учитывается отношение чистого дисконтированного дохода к инвестициям

В результате расчёта получились следующие данные $ID = 173600/146400 = 1,18$.

Результат говорит о том, что проект необходимо принять, так как идет превышение денежных потоков над первоначальными вложениями.

Далее необходимо рассчитать в какой срок произойдет окупаемость внедрения автоматизированной системы по подбору персонала. Срок окупаемости (Sok) рассчитывается как отношение первоначальных затрат к доходу проекта

При расчетах был получен следующий результат $Sok = 146400/80000 = 1,8$ лет.

Подводя итог, можно сказать, что проект по внедрению автоматизированной системы подбора персонала является перспективным.

Данный проект окупится через 1 год и 8 месяцев, при чистой текущей стоимости 72 тыс. руб.

Выводы по третьему разделу

Третий раздел работы посвящен разработке комплексу мер по устранению недостатков в системе подбора и найма персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

В результате были предложен ряд мероприятий.

Создать подразделение, в функционал которого будет входит поиск и подбор персонала. Руководителем данного отдела будет являться директор по подбору персонала.

Второе мероприятие направлено на четкое разделение функционала между сотрудниками отдела и директор подразделения.

Третье мероприятие – заключается в открытие должности менеджера по работе с персоналом. Данный сотрудник будет заниматься работой с персоналом, которая направлена на адаптацию и обучение вновь принятых кандидатов.

Разработка и введение системы наставничества. Будет входить в функционал менеджера по работе с персоналом

Внедрения автоматизированной программы по поиску и подбору персонала.

Также была проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Заключение

В результате исследовательской работы можно сказать, что процесс подбора и поиска персонала является основным при работе с персоналом в организации, так как от того насколько выше уровень профессиональных качеств сотрудников, тем выше конкурентоспособность компании.

Подбор и поиск квалифицированных кандидатов на вакантные должности организации довольно сложный и трудоемкий процесс. Сотрудник, отвечающий за поиск персонала вначале должен из множества претендентов выбрать тех, которые отвечают требованиям заказчика. И в итоге из того списка, который был отобран различными методами выбрать наилучших кандидатов и принять на работу.

В настоящее время данный процесс рассматривается руководителями организаций приоритетным направлением развития, так как персонал является тем составным элементом, который может привести организацию к успеху.

В результате исследования были решены следующие задачи:

- выявлена теоретическая и методическая литература по теме исследования;
- проанализирована организационно-экономическая деятельность АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»;
- проведена оценка процесса рекрутинга в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»;
- разработан комплекс мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

С целью совершенствования процесс рекрутинга АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» были предложены следующие мероприятия.

Создать подразделение, в функционал которого будет входит поиск и подбор персонала. Руководителем данного отдела будет являться директор по подбору персонала.

Второе мероприятие направлено на четкое разделение функционала между сотрудниками отдела и директор подразделения.

Третье мероприятие – заключается в открытие должности менеджера по работе с персоналом. Данный сотрудник будет заниматься работой с персоналом, которая направлена на адаптацию и обучение вновь принятых кандидатов.

Разработка и введение системы наставничества. Будет входить в функционал менеджера по работе с персоналом

Внедрения автоматизированной программы по поиску и подбору персонала.

Данные мероприятия будут направлены на улучшение системы рекрутинга персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК».

Таким образом, цели и задачи, поставленные в начале исследования, были достигнуты.

Список используемых источников

1. Александрова, Н. А. Управление социальным развитием организации / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова // Практикум. -Екатеринбург, 2019. -154 с.
2. Афанасьева, Л.А. О необходимости разработки рекомендаций по формированию оптимального управленческого механизма, обеспечивающего реализацию стратегических задач организации / Л.А. Афанасьева //Основы экономики, управления и права. -2018. -№4 (16). -С. 112-117.
3. Афанасьева, Л.А., Коптева, К.В. Обоснование необходимости разработки методологических подходов по формированию эффективной системы управления кадровым потенциалом предприятия / Л.А. Афанасьева, К.В. Коптева // Auditorium. -2019. -Т. 3. -№ 3 (3). -С. 61-66.
4. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR – стратегии / Е.И Барышникова// - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. -255 с.
5. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 29.12.2022) (с изм. и доп. от 06.08.2021) [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 24.06.2023)
7. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина .– М. : ИТК «Дашков и К», 2019 .– 208 с.
8. Дейнека, А. В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнека.// — М.: Дашков и К, 2019. — 292 с.

9. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с
10. Заика М.М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями./ М.М. Заика // - Дисс.. канд. экон. наук, 2019. – 167 с.
11. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. // — М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019.
12. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ) [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 24.06.2023)
13. Лайм, М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. / Лайм, М. Спенсер, Сайн М. Спенсер // - 2018.- 158 с.
14. Малицкая, А.И. Оценка компетенций в процессе интервью. Самара, 2019. -234 с.
15. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие./ В.Д. Макарова, С.А. Кузнецова // - М., 2018.
16. Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учеб. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко // - М.: Волтерс Клувер, 2018. -800 с.
17. Официальный сайт АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК» <http://www.energo-gas-noyabrsk.ru>
18. Пихало В. Т. Управление персоналом организации: учеб. пос. / В.Т. Пихало и др.; Под общ. ред. В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцева.// — М.: Форум, 2020. — 400 с.:

19. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/ (дата обращения 24.06.2023)
20. Роу Роберт, Ван Ден Берг Петер Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследования // Организационная психология. 2012 №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-personala-v-evrope-kontekst-perspektivy-i-programma-issledovaniya>
21. Сайн. М. С. Деловые компетенции / М.С. Сайн // Практикум.- Москва, 2018. — 113 с.
22. Хаак Т. 12 трендов рекрутинга в 2018 [Электронный ресурс] // HR-tv.ru. URL: <https://hr-tv.ru/articles/trendi-rekrutinga>
23. Хуторской, А. В. Компетентностный подход в обучении. / А.А. Хуторской // М.: Эйдос, 2018. -73 с
24. Шапиро С. А. Факторы повышения эффективности труда персонала./ С.А. Шапиро, А.В Шилаев // С - М.: АИСТО, 2019. -222 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых изменениях АО «Энерго-Газ-Ноябрьск» за 2022-2020 гг

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс АО «Энерго-Газ-Ноябрьск» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	1150	6 929 713	6 600 981	5 432 355
Финансовые вложения	1170	478 328	235 000	-
Отложенные налоговые	1180	58 526	61 947	63 949
Прочие внеоборотные активы	1190	1 823	2 806	3 613
Итого по разделу I	1100	7 468 390	6 900 734	5 499 917
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	255 369	310 802	301 314
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	52 061	9 464	10 596
Дебиторская задолженность	1230	1 022 665	1 126 090	881 053
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	15 000	15 000	30 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	54 594	19 787	108 898
Прочие оборотные активы	1260	4 522	5 647	-
Итого по разделу II	1200	1 404 211	1 486 790	1 331 861
БАЛАНС	1600	8 872 601	8 387 524	6 831 778
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады)	1310	1 774 860	1 774 860	1 774 860
Переоценка внеоборотных активов	1340	2 559 104	2 559 104	1 476 992
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	23 570	23 570	23 570
Резервный капитал	1360	78 302	63 048	50 802
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 010 912	747 190	515 380
Итого по разделу III	1300	5 446 748	5 167 772	3 841 604
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	505 992	309 810	478 835

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отложенные налоговые обязательства	1420	369 080	355 183	367 283
Прочие обязательства	1450	1 462 189	1 600 293	1 528 740
Арендные обязательства		164 687	221 037	-
Итого по разделу IV	1400	2 337 261	2 265 286	2 374 858
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	161 774	275 978	44 585
Кредиторская задолженность	1520	832 802	582 924	483 220
Доходы будущих периодов	1530	6 480	7 013	7 546
Оценочные обязательства	1540	87 536	88 551	79 965
Итого по разделу V	1500	1 088 592	954 466	615 316

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах АО «Энерго-Газ- Ноябрьск» за 2022 г.

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
2	3	4	5
Выручка ⁴	2110	3 441 871	3 443 197
Себестоимость продаж	2120	(2 949 788)	(3 062 434)
Валовая прибыль (убыток)	2100	492 083	380 763
Прибыль (убыток) от продаж	2200	481 914	380 763
Проценты к получению	2320	4 654	5 048
Проценты к уплате	2330	(48 754)	(15 280)
Прочие доходы	2340	272 277	211 795
Прочие расходы	2350	(348 945)	(215 025)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	361 146	367 301
Налог на прибыль ⁵	2410	(85 672)	(66 912)
в т.ч.:			
текущий налог на прибыль	2411	(68 355)	(76 731)
отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(17 317)	9 819
Прочее	2460	3 502	4 694
Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства		0	(1 877)
Чистая прибыль (убыток)	2400	278 976	305 083

Приложение Б

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых изменениях АО «Энерго-Газ-Ноябрьск» за 2021-2019 гг

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс АО «Энерго-Газ-Ноябрьск» за 2021-2019 гг

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>	<i>На 31 декабря 2019 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	1150	5 392 251	5 432 355	5 164 722
Финансовые вложения	1170	235 000	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	18 782	63 949	36 714
Прочие внеоборотные активы	1190	2 806	3 613	3
Итого по разделу I	1100	5 648 839	5 499 917	5 201 439
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	310 802	301 314	257 138
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	9 464	10 596	10 473
Дебиторская задолженность	1230	1 033 773	881 053	838 372
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	15 000	30 000	30 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	19 787	108 898	3 984
Прочие оборотные активы	1260	5 647	-	-
Итого по разделу II	1200	1 394 473	1 331 861	1 139 967
БАЛАНС	1600	7 043 312	6 831 778	6 341 406
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 774 860	1 774 860	1 774 860
Переоценка внеоборотных активов	1340	1 476 992	1 476 992	1 432 337
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	23 570	23 570	23 570
Резервный капитал	1360	63 048	50 802	34 420
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	745 218	515 380	286 856
Итого по разделу III	1300	4 083 688	3 841 604	3 552 043

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Отложенные налоговые обязательства	1420	312 298	367 283	406 240
Прочие обязательства	1450	1 379 256	1 528 740	1 642 040
Итого по разделу IV	1400	2 001 364	2 374 858	2 258 280
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	275 978	44 585	121 092
Кредиторская задолженность	1520	586 718	483 220	336 135
Доходы будущих периодов	1530	7 013	7 546	-
Оценочные обязательства	1540	88 551	79 965	73 856
Итого по разделу V	1500	958 260	615 316	531 083
БАЛАНС	1700	7 043 312	6 831 778	6 341 406

Таблица Б.2 - Отчет о финансовых результатах АО «Энерго-Газ- Ноябрьск» за 2021 г.

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2021 г.</i>	<i>За 2020 г.</i>
2	3	4	5
Выручка ⁴	2110	3 443 197	3 050 999
Себестоимость продаж	2120	(3 062 434)	(2 727 598)
Валовая прибыль (убыток)	2100	380 763	323 401
Прибыль (убыток) от продаж	2200	380 763	323 401
Проценты к получению	2320	5 048	3 267
Проценты к уплате	2330	(15 280)	(28 155)
Прочие доходы	2340	211 795	183 695
Прочие расходы	2350	(215 025)	(175 438)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	367 301	306 770
Налог на прибыль ⁵	2410	(66 912)	(53 125)
в т.ч.:			
текущий налог на прибыль	2411	(76 731)	(74 662)
отложенный налог на прибыль ⁶	2412	9 819	21 537
Прочее	2460	4 694	(8 739)
Налог по результатам выездной проверки		6 571	(8 674)
Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства		(1 877)	(65)
Чистая прибыль (убыток)	2400	305 083	244 906

Приложение В

Схема подбора и отбора персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Таблица В.1 - Схема подбора и отбора персонала в АО «ЭНЕРГО-ГАЗ-НОЯБРЬСК»

Описание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
На открытую вакансию составляется заявка на подбор персонала, которая включает: название должности, название подразделения, размер заработной платы, необходимые требования к кандидату.	Заявка на подбор персонала	Руководители отделов или цехов, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
На основе заявок составляется план подбора персонала	План подбора персонала	Менеджер по подбору персонала	Раз в 2 недели
Выбор источников привлечения кандидатов (внутренние и внешние), составление объявлений о вакантных должностях.	Размещение вакансий в «Рекрутер»	Менеджер по подбору персонала	В течении трех дней
Анализ резюме, отбор из общего числа кандидатов, наиболее подходящих, проведение с ними первичного интервью (по телефону, лично)	Резюме, Заявка на подбор персонала	Менеджер по подбору персонала	Зависит от срочности заполнения вакансии
Заполнение кандидатами анкеты. Анализ анкет, проверка данных соискателя.	Анкета.	Директор подразделения управления персоналом	3-5 дней
Собеседование с директором подразделения управления персоналом и с линейным руководителем.	Заявка на подбор персонала, Резюме, анкета	Директор подразделения управления персоналом. Руководители подразделений	1-5 дней
Проведение тестов	Формы тестов	Менеджер по работе с персоналом руководители подразделений	В течение 1-2 дней

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

<p>Принятие решения относительно приема на должность наиболее соответствующего заданной вакансии кандидата.</p>	<p>Проект приказа о приеме</p>	<p>Директор подразделения управления персоналом, руководители подразделений, Генеральное руководство</p>	<p>В течение 1-2 дней</p>
<p>Прохождение сотрудником медицинского осмотра и заключение трудового договора с ним.</p>	<p>Медицинские справки, Трудовой договор</p>	<p>Директор подразделения управления персоналом, сотрудник по кадровому делопроизводству</p>	<p>Не более 2-х недель</p>

Приложение Г

Рекомендации для сотрудника кадрового делопроизводства

Таблица Г.1 - Рекомендации для сотрудника кадрового делопроизводства

Процесс	Документ
1. Подписание работником заявления о приеме на работу (с испытательным сроком или без)	
• Вложение заявления о приеме на работу в личное дело сотрудника	
2. Заполнение работником «Личного листка по учету кадров»	Форма №03.016
3. Ознакомление с внутренними нормативными документами:	
• заполнение ознакомительного листа	Форма №03.007
• вводный инструктаж по технике безопасности	
• ознакомление работника с внутренними нормативными документами руководителем подразделения, инструктаж по технике безопасности на рабочем месте	Форма №03.007
4. Издание приказа о приеме на работу сотрудника:	
- по унифицированной форме Т-1 (в 2-х экземплярах: один в бухгалтерию и один в личное дело)	Государственная форма документа
• ознакомление сотрудника с приказом	
• регистрация приказа в «Журнале регистрации кадровых приказов»	Форма №03.001
• вложение приказа о приеме на работу по форме компании в папку, согласно номенклатуре дел	
5. Заключение трудового договора	
• подготовка трудового договора с работником	Форма №03.008
• подписание трудового договора работником	
• вручение сотруднику первого экземпляра оригинала трудового договора	
• регистрация трудового договора в «Книге учета трудовых договоров и изменений к ним»	
• вложение второго экземпляра оригинала трудового договора в личное дело сотрудника	
6. Формирование личного дела на основе предоставленных работником документов (согласно ТК РФ):	
• паспорт	копия
• трудовая книжка	оригинал
• СНИЛС	копия
• ИНН	копия
• свидетельство об образовании	копия
• свидетельство о браке/разводе	копия
• свидетельство о рождении детей	копия
7. Заполнение «Личной карточки работника»	Форма №03.019
9. Регистрация трудовой книжки в «Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним»	Государственная форма