

## **АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему:**

**Разработка и внедрение системы подбора и адаптации персонала  
публично-правовой компании по формированию комплексной системы обращения с твердыми  
коммунальными отходами  
«Российский экологический оператор»**

**Слушатель программы:**

**Е.А. Самкова**

**Научный руководитель:**

**д.э.н., д.п.н., профессор**

**А.Л. Денисова**

# АННОТАЦИЯ

## В АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЕ

### ОПРЕДЕЛЕННЫ:



сущность и алгоритм подбора персонала;  
ключевые аспекты адаптационных мероприятий.

### ПРОВЕДЕНО:



исследование кадровой политики организации на примере анализа системы управления персоналом в публично-правовой компании «Российский экологический оператор».

### ВЫЯВЛЕНЫ:



проблемные области в части подбора и адаптации работников.

### РАЗРАБОТАНЫ:



мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в публично-правовой компании «Российский экологический оператор» и даны рекомендации по развитию кадрового потенциала отрасли обращения с твердыми коммунальными отходами.

## Кадры решают всё!

Даже при наличии **всех необходимых ресурсов** без **эффективной команды** не может быть реализована самая удачная стратегия, обеспечена непрерывность и ритмичность бизнес-процессов.

Одной из важнейших задач для работодателя является подбор сотрудников с их последующей адаптацией для наиболее эффективного включения в коллектив.




Слаженные отношения с коллегами, стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи компании.

Вышеперечисленные аспекты доказывают **актуальность** заявленной темы аттестационной работы и подтверждают необходимость формирования эффективной системы подбора и адаптации персонала, с помощью которой компания уменьшит свои издержки, снизит текучесть кадров и предотвратит серьезные ошибки, которые могли бы совершить сотрудники.



В 2019 года в целях реализации национального проекта «Экология» Указом Президента Российской Федерации от 14.01.2019 № 8 была создана Публично-правовая компания «Российский экологический оператор» для реализации федерального проекта «Комплексная система обращения с твёрдыми коммунальными отходами»

Основными целями ППК «РЭО» были определены:

-  формирование комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО);
-  обеспечение управления комплексной системой обращения с ТКО;
-  предотвращение вредного воздействия ТКО на здоровье человека и окружающую среду;

Для достижения указанных целей была разработана организационная структура ППК «РЭО».

# Организационная структура ППК «РЭО». Общая численность 262 ед.

## Фронт-офис:

**Инвестиционный блок** 21

- Департамент оценки инвестпроектов
- Департамент инвестразвития и работы с фондами



- Реализация инвестиционного потенциала компании путем создания инвестиционной инфраструктуры компании.
- Привлечение частных инвесторов и внебюджетных средств для финансирования проектов в сфере обращения с ТКО.

**Блок развития инфраструктуры** 26

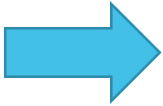
- Департамент контроля строительства ТКО
- Департамент технологий и службы заказчика



- Координация вопросов и обеспечение деятельности управляющего проектом (технического заказчика).
- Организация (планирование), ввод в действие объектов производственного и непромышленного назначения, а также линейных сооружений.

**Блок аналитики и права** 54

- Департамент терсхем
- Департамент РОП
- Департамента нормотворчества
- Юридический департамент



- Разработка федеральной схемы и региональных терсхем.
- Разработка нормативно-правовой документации отрасли.
- Внедрение РОП.
- Правовое сопровождение.

**Блок регразвития и ГЧП** 48

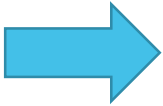
- Департамент ФОИВ
- Департамент регразвития
- Департамент регоператоров



- Формирование и управление комплексной системой обращения с ТКО в субъектах Российской Федерации.
- Координация деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления по разработке и реализации региональных программ и проектов в области обращения с ТКО.

**Блок инфополитики** 20

- Департамент оценки инвестпроектов
- Департамент инвестразвития и работу с фондами



- Формирование новой культуры обращения с ТКО у населения Российской Федерации.
- Формирование позитивного общественного мнения в сфере обращения с ТКО.

## Бэк-офис:

**Блок организационных и общих вопросов** 30

- Департамент по управлению персоналом
- Департамент АХО



- Управление персоналом, кадровое делопроизводство, поиск и подбор персонала.
- Административно-хозяйственное обеспечение деятельности компании

**Финансово-бухгалтерский блок** 26

- Департамент бухгалтерского учёта и отчётности
- Департамент финансово-экономического планирования и закупочной деятельности
- Департамент финансового анализа и структурирования проектов

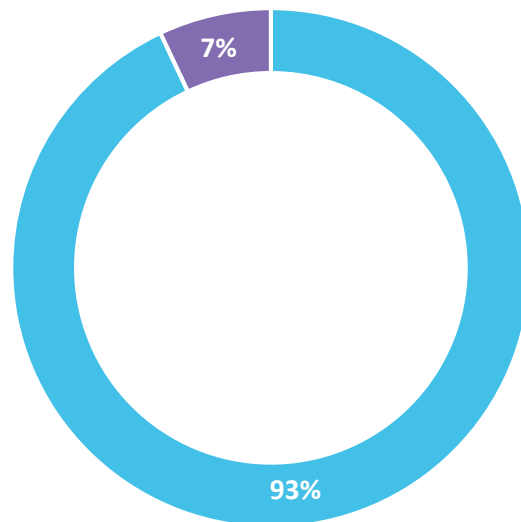


- Обеспечение бухгалтерского учёта и отчётности
- Обеспечение финансово-экономического планирования
- Обеспечение закупочной деятельности
- Финансовый анализ и структурирование инвестиционных проектов

## Структура персонала ППК «РЭО»

Штат сотрудников был сформирован из активистов сферы экологии, которые участвовали в создании ППК «РЭО».

На начальном этапе развития компании отсутствовали системы подбора, адаптации и обучения.



■ высшее образование ■ средне-профессиональное образование

В начале 2022 года, в связи с корректировкой целей и ключевых задач национального проекта «Экология» Перед ППК «РЭО» была поставлена задача по реализации нового федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» (ЭЗЦ).



**Цель проекта «ЭЗЦ» – снижение негативного антропогенного воздействия на окружающую среду за счет рационального использования вторичных ресурсов и сырья из отходов.**

В целях обеспечения деятельности структурных подразделений компании по реализации нового федерального проекта возникла потребность в расширении штатной численности компании и разработке новой организационной структуры.

# Организационная структура ППК «РЭО» в 2022 году. Общая численность 398 ед.

## Фронт-офис:

### Блок инвестиционного развития и ГЧП

25

- Департамент ГЧП
- Департамент инвестразвития и работы с фондами

### Блок регионального развития и инфраструктуры

25

- Департамент по взаимодействию с регоператорами
- Департамент по работе с регионами

### Блок работы с федсхемой

24

- Департамент по работе с федеральной схемой и региональными схемами

### Блок проектной деятельности и стратегического развития

18

- Департамент стратегического развития
- Департамент проектной деятельности

### Блок устойчивого развития

18

- Департамент РОП
- Департамент ВМР

### Блок технологий и экономики замкнутого цикла

29

- Департамент экономики замкнутого цикла
- Департамент развития технологий

### Блок цифровизации

67

- Департамент информатизации
- Департамент информационной безопасности

### Блок нормотворческой деятельности и правовых вопросов

23

- Департамент нормотворчества
- Департамент юридический

## Бэк-офис:

### Административный блок

53

- Департамент обеспечения деятельности
- Департамент по связям с общественностью и международным проектам

### Финансовый блок

21

- Департамент финансово-бухгалтерского обеспечения
- Служба корпоративных закупок

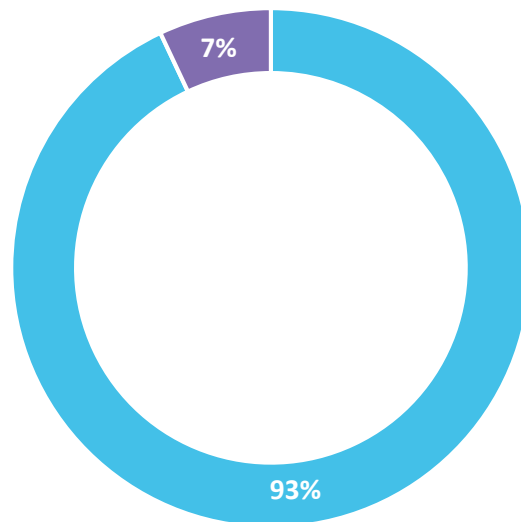
Таким образом, для решения новых целей и задач, поставленных перед ППК «РЭО», в организационной структуре были созданы 4 новых блока, а именно:

- 1) Проектная деятельность и стратегическое развитие;
- 2) Технологии и экономика замкнутого цикла;
- 3) Устойчивое развитие;
- 4) Цифровизация.



## Структура персонала ППК «РЭО»

Структурные подразделения компании были сформированы как центры экспертизы по профилю выполняемой деятельности. Каждый блок стал обладать исключительностью компетенций и отсутствием смежных полномочий.



■ высшее образование ■ средне-профессиональное образование

В связи с созданием новых и расширением функционала действующих блоков ППК «РЭО» в целях обеспечения деятельности структурных подразделений компании по реализации федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» возникла острая необходимость разработать и внедрить в ППК «РЭО» систему подбора и адаптации персонала.



После введения федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» в ППК «РЭО» была создана совершенно новая система подбора и адаптации персонала, в рамках которой происходит отбор работников из числа претендентов, которые в рамках своей функциональной деятельности будут способствовать реализации намеченные цели и решать поставленные задачи в ходе исполнения федеральных проектов.

# Структура системы подбора и адаптации персонала

ПОДБОР

АДАПТАЦИЯ

ОЦЕНКА

ОБУЧЕНИЕ

Сотрудник  
ППК «РЭО»



## Этапы подбора персонала в ППК «РЭО»



Анализ сведений о потребности в персонале.



Разработка комплекса требований к кандидату на должность.



Поиск кандидатов.



Отбор кандидатов.

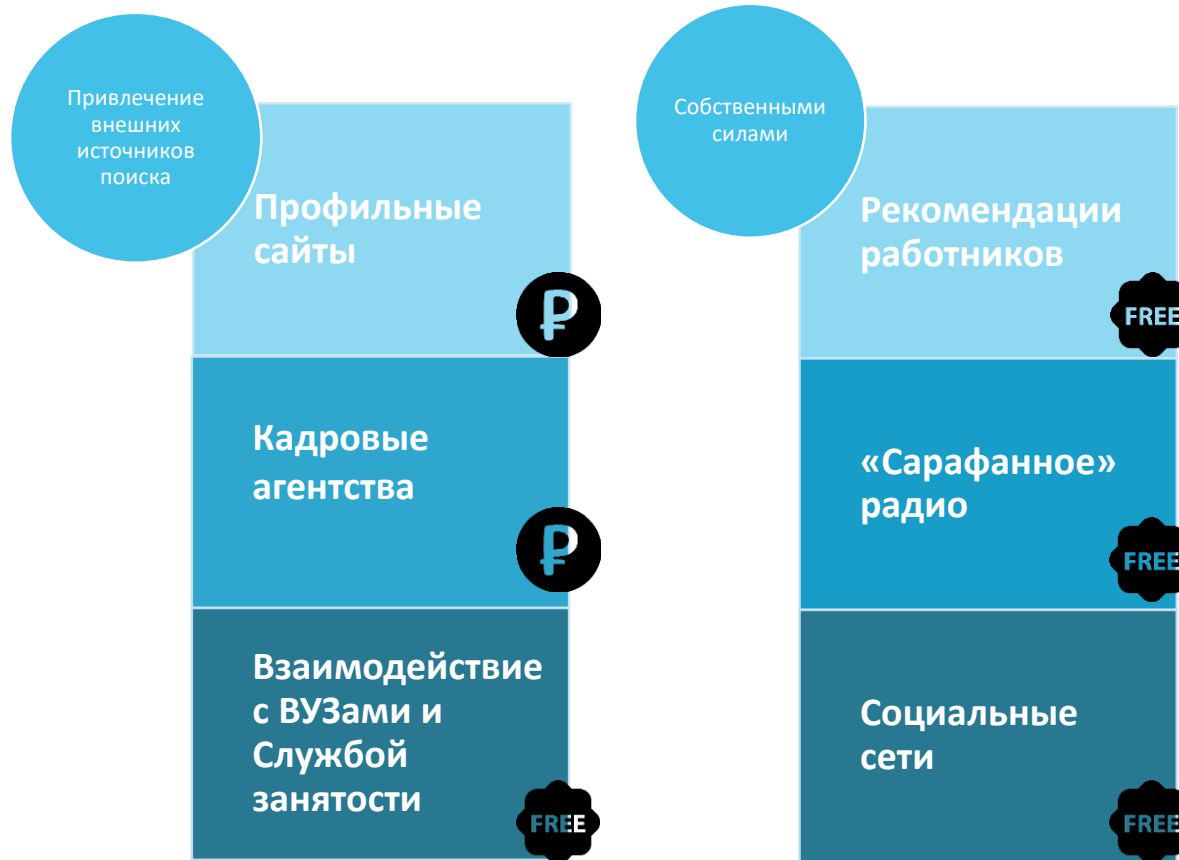


Проверка кандидата в Службе безопасности.



Прием на работу.

## Инструменты подбора персонала



# Этапы адаптации персонала в ППК «РЭО»

## Этап I. Введение в Компанию

### Ознакомление:

- Книга новичка (Welcome-book)
- Справочник нового сотрудника

### Под подписью знакомят с действующими внутренними документами компании, включая следующие:

- Правила внутреннего трудового распорядка работников.
- Положение о системе оплаты труда и материальном стимулировании работников.
- Приказ о дресс-коде.
- Регламент обеспечения информационной безопасности.
- Регламент предоставления доступа к корпоративной электронной почте, сетевым ресурсам и сети Интернет.
- Положение о защите персональных данных.
- Положение о коммерческой тайне и работе со сведениями, содержащими служебную и иную конфиденциальную информацию и другие внутренние документы

## Этап II. Введение в должность

Непосредственный руководитель нового работника осуществляет его представление в коллективе, организует проведение мини-экскурсии по компании и ознакомление нового работника с порядком взаимодействия со смежными структурными подразделениями, документами, инструкциями, приказами и т.п., которыми работник должен руководствоваться в процессе работы.

### Справочник нового сотрудника

Предмет ознакомления	Ответственные лица	Контакты	Кабинет
Оформление на работу, кадровые перемещения, отпуска, командировки			
Вводный инструктаж по охране труда			
Вводный инструктаж по пожарной безопасности			
Организация рабочего места (офисная техника, канцтовары)			
IT (учетная запись, СЭД Tessa)			
Оформление постоянного пропуска			
Адаптационные мероприятия			

## Этап III. Составление плана работы на 10 недель и контроль его выполнения

№ п/п	Задача	Срок исполнения	Описание ожидаемого результата
1	Помощь в подготовке проведения, расширенного заседания Экспертного совета по устойчивому развитию ППК «Российский экологический оператор» в рамках Российского экологического форума – 2022	03.10.2022 - 11.10.2022	Оказание необходимой методической помощи в подготовке проведения мероприятия в части формирования тезисов для выступления Генерального директора, взаимодействие с участниками мероприятия, сбор материалов.
2	Рабочая встреча с представителями действующих органов по валидации и верификации парниковых газов в целях уточнения вопросов подготовки документов и проведения процедуры получения аккредитации в Рос аккредитации	05.10.2022 - 19.10.2022	Получения практических сведений по подготовке пакета необходимых документов для проведения процедуры получения аккредитации в Росаккредитации.

# Этапы оценки персонала

## Этап I. Оценка первичной адаптации

### Заполнение анкеты:

Бланк Анкеты служит основой для определения профессиональных интересов работника, удовлетворенности работой, возможных путей мотивации, эффективности проведения процесса адаптации.

После заполнения сотрудником бланка Анкеты специалист Отдела по работе с персоналом обсуждает с работником следующие вопросы:

- Анализ процесса адаптации работника в компании.
- Выполнение на данный период Плана.
- Проблемные моменты и возможность их устранения.
- Необходимость оказания помощи со стороны компании в ходе адаптационного периода.



### Анкета первичной адаптации работника

Уважаемый коллега!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в ППК «Российский экологический оператор». Ваши ответы будут учитываться при выявлении проблем, с которыми сталкивается новый работник в нашей компании. Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые Департаменту обеспечения деятельности следует обратить внимание, Вы сможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

ФИО \_\_\_\_\_  
Должность \_\_\_\_\_  
Подразделение \_\_\_\_\_  
Дата выхода на работу \_\_\_\_\_

1. Каковы Ваши первые впечатления от работы в компании?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение прошедшего периода?

- профессиональные обязанности
- вхождение в коллектив
- другое

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Насколько Вы удовлетворены взаимодействием:

с Вашим непосредственным руководителем?

\_\_\_\_\_

с коллегами из Вашего подразделения?

\_\_\_\_\_

с коллегами из других подразделений?

\_\_\_\_\_

# Этапы оценки персонала

## Этап II. Подведение итогов адаптации

После завершения 10 недель работы новый работник оформляет **Отчет по исполнению Плана** передает его своему непосредственному руководителю для оценки исполнения задач, а также заполняет **Адаптационную анкету работника** и предоставляет ее специалисту Отдела по работе с персоналом.

### ОТЧЕТ ПО ИСПОЛНЕНИЮ ПЛАНА РАБОТЫ

в период с \_\_\_\_\_ г. по \_\_\_\_\_ г. (10 недель)  
ФИО и должность работника

№ п/п	Задача	Установленный планом срок исполнения	Описание ожидаемого результата	Фактический результат, комментарий работника
1				
2				
3				
4				
...				

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/«\_\_»\_\_\_\_ 20\_\_ г. ФИО  
Должность работника \_\_\_\_\_ подпись

Куратор работника \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/«\_\_»\_\_\_\_ 20\_\_ г. ФИО  
\_\_\_\_\_ подпись

Руководитель департамента \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/«\_\_»\_\_\_\_ 20\_\_ г. ФИО  
\_\_\_\_\_ подпись

### Адаптационная анкета работника

ФИО \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

ФИО непосредственного руководителя \_\_\_\_\_

Какие у Вас впечатления о работе в целом?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Почему Вы приняли наше предложение о трудоустройстве, какой фактор являлся определяющим?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Насколько работа в Компании соответствует Вашим ожиданиям при трудоустройстве?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Какие перспективы Вы видите в работе и от чего это зависит?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Что Вам хочется получить от работы в Компании помимо профессиональных успехов и финансовых достижений?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Как Вы чувствуете себя в новом коллективе? Какая атмосфера преобладает в Вашем подразделении?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Этапы оценки персонала

### Наставничество проходит на протяжении всего этапа адаптации

Для улучшения процесса адаптации в ППК «РЭО» организован процесс наставничества. У каждого нового работника есть свой наставник (куратор) – человек, который знакомит нового сотрудника с организационной структурой, объясняет непосредственные обязанности и учит пользоваться внутренними программами документооборота.



Компания использует стиль **паритетного и открытого наставничества**, когда наставник поддерживает нового сотрудника как равного, передаёт знания и адаптирует для того чтобы потом оценить эффективность работы. Используется **двухстороннее взаимодействие** наставника и испытуемого.



## Обучение персонала в ППК «РЭО»

После окончания испытательного срока компания продолжает адаптацию сотрудника посредством обучения и повышения его квалификации в рамках деятельности ППК «РЭО».

Для решения поставленной задачи для работников ППК «РЭО» было организовано обучение по программе повышения квалификации «Реализация национальных проектов и государственных программ» на базе Государственного университета управления (ГУУ).

Программа повышения квалификации «Реализация национальных проектов и государственных программ» для работников ППК «РЭО» включила в себя 3 раздела:

- Экономические механизмы формирования и реализации национальных проектов и государственных программ.
- Проектное управление и финансирование национальных проектов и государственных программ.
- Практики управления командами проектов.

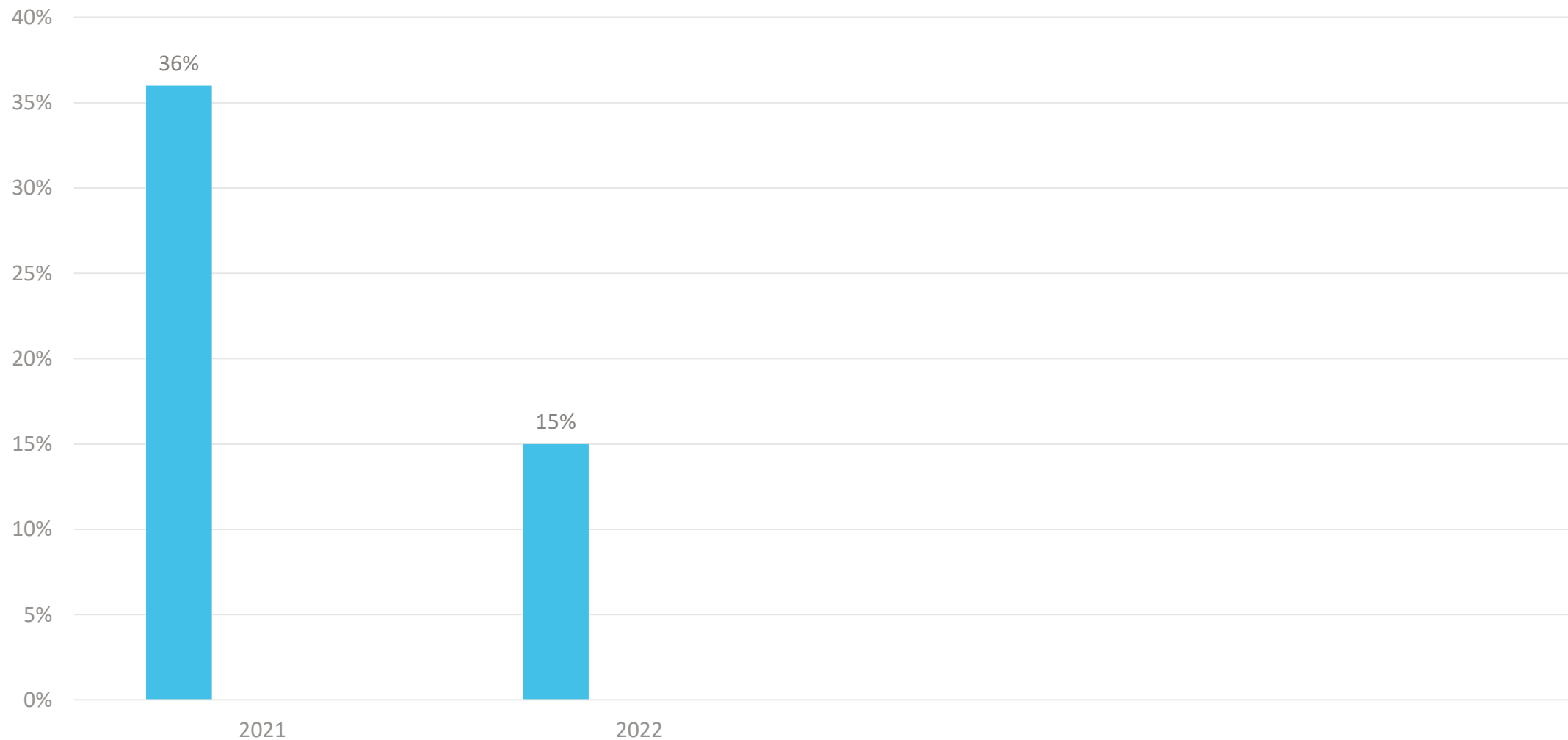
Слушатели программы-сотрудники ППК «РЭО» успешно защитили дорожные карты реализации национальных проектов в рамках итоговой аттестации и получили удостоверения о повышении квалификации.

Результатом обучения по программе повышения квалификации стала актуализация имеющихся знаний и навыков, получение дополнительной информации об успешных практиках реализации национальных проектов и государственных программ.



# Результаты введения системы подбора и адаптации персонала

Текущая текучесть персонала



## Предложения по совершенствованию системы подбора и адаптации персонала



Использование внутреннего резерва ППК «РЭО».

Предполагает замещение освободившейся позиции действующими сотрудниками компании. Таких специалистов не нужно вводить в курс дел компании, знакомить с организационной структурой. Процесс обучения новым функциональным обязанностям проходит в минимальные сроки.

Применение технологии кадрового резерва имеет ряд преимуществ:

- Быстрое закрытие вакансии.
- Преемственность в управлении.
- Мягкая и быстрая адаптация.



Прелиминаринг – методика подбора сотрудников, при которой работодатель фактически проводит предварительное обучение и подготовку молодых специалистов, обеспечивая их трудоустройство и дальнейшее продвижение по карьерной лестнице.

Реализация данной программы возможна с применением следующих методов:

- Заключение соглашений с ВУЗами о стажировке студентов.
- Многие ВУЗы заинтересованы в возможности предоставлять своим студентам возможность стажировки у различных работодателей.
- Заключение ученического договора.



Для успешного взаимодействия между отделом подбора персонала и соискателями в ППК «РЭО» следует применять инновационные цифровые инструменты: программные средства и платформы, призванные облегчить и повысить эффективность работы персонала, обучающие платформы, корпоративные порталы, мобильные приложения, онлайн-опрос мнений сотрудников, HR-боты.

## Методические и практические рекомендации по развитию кадрового потенциала отрасли обращения с ТКО

Отрасли обращения с ТКО критически необходима не только технологическая, но и кадровая трансформация. За любыми технологиями, инновациями, цифровизацией стоят не машины, а люди, обладающие не только желанием совершенствовать отрасль, но и необходимыми компетенциями.

Реализация принципов ЭЗЦ в области обращения с отходами неизбежно ведет к появлению новых производств по организации сбора, транспортировки и переработке отходов и, как следствие, к созданию новых рабочих мест по техническим и организационно-экономическим специальностям.

В первую очередь, для построения ЭЗЦ необходимы такие специалисты, как проектировщики, инженеры, химики-аналитики, аграрии. Также нужны научные работники и грамотные управленцы – руководители всех уровней. Кроме того, отрасль нуждается в специалистах в области строительства и сноса, переработки твердых отходов, химического производства.

Помимо профессий, имеющих непосредственное отношение к ТКО, отрасли необходимы специалисты смежных областей – педагоги всех ступеней образования, эксперты в области корпоративного права, нормотворчества, юристы экологического права.



## Методические и практические рекомендации по развитию кадрового потенциала отрасли обращения с ТКО

Рынок труда изменяется с каждым годом. Одновременно с этим меняются требования и к работникам, уровень требуемой квалификации которых в большинстве специальностей постоянно растет.

Разработка новых и актуализация имеющихся профстандартов – очередная ступень деятельности ППК «РЭО» в области кадрового обеспечения отрасли. В целях реализации пунктов 18 и 19 Плана мероприятий по реализации Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года, утвержденного Правительством Российской Федерации от 10.06.2021 № 5637п-П9 [5], а также в целях реализации полномочий ППК «Российский экологический оператор», предусмотренных подпунктом 3 пункта 14 Устава компании, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 04.04.2019 № 396 [4] в ППК «РЭО» создана рабочая группа по разработке предложений по профессиональным стандартам, методикам и программам профессиональной подготовки и обучения, по подготовке квалификационных требований для целей проведения независимой оценки профессиональной квалификации, а также аттестации специалистов и должностных лиц в области обращения с ТКО и ЭЗЦ.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

СОРТИРУЙТЕ МУСОР 😊

