

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование системы подбора персонала в компании ПАО  
«Ростелеком»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Вотинова Людмила  
Максимовна,  
обучающийся группы  
СПИК-1403z  
заочного отделения

---

Научный руководитель:  
Блинова Олеся Александровна,  
кандидат философских наук,  
доцент, доцент кафедры АиПС

---

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» .....	6
1.1 Характеристика деятельности ПАО «Ростелеком» .....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом в компании ПАО Ростелеком.....	10
1.3 Проблематика системы подбора персонала в компании ПАО "Ростелеком" .....	21
Выводы по 1 главе .....	35
ГЛАВА II. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	36
2.1 Перечень мероприятий по совершенствованию системы профессионального подбора кандидатов на должности в компании ПАО «Ростелеком» .....	36
2.2 Нормативно-правовые основания мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в компании ПАО «Ростелеком» .....	47
2.3 Социально-экономическая эффективность внедрения мероприятий по усовершенствованию системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком».....	54
Выводы по 2 главе .....	60
Заключение .....	62
Глоссарий .....	66
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	100

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность: В современных условиях производства, эффективность использования производственных фондов, сырья, улучшение качества и структуры оказываемых услуг зависят как от количества работающих, так и от правильной системы подбора кадров в организации.

Подбор персонала в организации является одним из важнейших, точнее первоочередным вопросом. Именно правильно подобранные кадры являются залогом успеха и процветания предприятия, то есть человеческий ресурс является основополагающим. От степени соответствия людей, работающих в компании, тем должностям, которые они занимают, зависит эффективность работы компании. Подбор персонала очень трудоемкий процесс, требующий затрат времени и средств.

Существует масса способов закрытия вакансии. Эти способы сильно различаются по трудоемкости и стоимости. Каждый из них может подходить одной позиции и быть совершенно неприемлемым для другого. Поэтому из всего многообразия путей подбора персонала необходимо выбрать наиболее верный для компании и той или иной вакансии.

Бытует такое мнение, что при подборе персонала важна только профессиональная компетенция. Однако эффективный подбор, во-первых, характеризуется тем, что важно отслеживать не только профессиональный уровень человека, но и его личностные качества. В настоящее время это наиболее показательный критерий, который предполагает интенсивное использование именно этих качеств.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что использование эффективных методик подбора персонала является одним из главных факторов обеспечения предприятия трудовыми ресурсами в необходимом количестве и требуемой квалификации, и как следствие – обеспечения

необходимого объема производства и продажи продукции (товаров, работ, услуг).

В настоящий период за рубежом имеется большой объём накопленного теоретического и практического опыта основания коллективов в организации. Такие классики менеджмента, как Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури («Основы менеджмента») внесли видимый вклад в исследование данных вопросов. Анализ грамотного осуществления отбора сотрудников представлен в статьях современных авторов Маркуса Б., Оуена Д.

Следует отметить положительную динамику в проявлении интереса и внимания российских ученых к исследованию данной проблемы, и как результат, появление ряда публикаций, посвященных этой теме, в журнале «Управление персоналом». Например, таких как, Бедненко А.П. Перспективные сотрудники приносят ценность; Гальянов Н. Отбор руководителей - как сохранить качество; и другие.

Проблема исследования – отсутствие эффективной системы подбора персонала, что негативно сказывается на качестве работы компании и предоставляемых ею услуг.

Целью данной выпускной квалификационной работы является - анализ системы подбора персонала ПАО «Ростелеком» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Объектом исследования для выпускной работы выступает ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является методика и система подбора персонала в ПАО «Ростелеком».

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- Исследовать источники по проблеме;
- Охарактеризовать деятельность ПАО «Ростелеком»;

–Проанализировать и дать оценку системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком»;

– Выявить существующие проблемы системы подбора персонала в компании ПАО «Ростелеком»;

–Разработать мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком»;

–Определить нормативно – правовую базу;

–Рассчитать социально – экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком».

В работе были использованы теоретические методы исследования: анализ, систематизация и эмпирические методы: наблюдение, анкетирование, описания.

Практической основой исследования является бухгалтерская и статистическая отчетность, кадровая документация ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, заключения и двух взаимосвязанных глав.

В первой главе проведен анализ системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале: дана организационно-экономическая характеристика предприятия, рассмотрена система подбора и оценки персонала, оценена ее экономическая эффективность.

Во второй проектной главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале и рассчитана их экономическая эффективность.

В заключении сделаны выводы о существующей системе подбора персонала в целом в компании ПАО «Ростелеком», о мероприятиях и результатах, которые представлены в выпускной квалификационной работе и их эффективности.

# **ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

## **1.1 Характеристика деятельности ПАО «Ростелеком»**

Публичное акционерное общество «Ростелеком» является на сегодняшний день одним из крупнейших телекоммуникационных провайдеров России. Полное наименование компании — Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком». Компания зарегистрирована 23 сентября 1993 года Московской регистрационной палатой. Учредителем общества является Государственный комитет РФ по управлению государственным имуществом. Юридически общество зарегистрировано по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д. 15. С марта 2017 года Президентом ПАО «Ростелеком» является Осеевский Михаил Эдуардович

ПАО «Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России. ПАО «Ростелеком» обладает собственной мощной магистральной сетью связи протяженностью около 500 млн. км, построенная на основе ВОЛС с использованием SDH- и DWDM-технологий, а также местные сети, протяженностью свыше 2,6 млн. км., обеспечивает полное покрытие территории Российской Федерации и передачу любого типа информации: голоса, данных, видео.

Компания является основным поставщиком телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней, а так же является оператором Национальной облачной платформы – комплекса интегрированных информационных систем, предназначенного для предоставления услуг по модели облачных

вычислений органам исполнительной власти различных уровней, органам местного самоуправления, коммерческим организациям и физическим лицам.

ПАО «Ростелеком» является постоянным членом Сектора стандартизации Международного союза электросвязи (ITU-T), входит в Совет операторов электросвязи Регионального содружества в области связи (РСС), участвует в Тихоокеанском телекоммуникационном совете (РТС) и Международном комитете по защите кабелей (ICPC) и др.

Миссия ПАО «Ростелеком» — дать людям качественные и удобные цифровые сервисы для комфортной жизни и эффективного бизнеса. Миссия компании состоит в том, чтобы способствовать развитию общества, в котором телекоммуникации объединяют людей, обеспечивая возможность реализации потенциала России и государств, имеющих для России приоритетное значение, и предоставляя самые современные и качественные услуги связи в любом месте, в любое время и на любой территории

Управление компанией осуществляется:

- общим собранием акционеров – высшим органом управления компании;

- генеральным директором и правлением, которых назначает совет директоров «Ростелекома» в целях обеспечения повседневного оперативного управления компанией.

- советом директоров, который избирается общим собранием акционеров компании для осуществления стратегического руководства компанией. С целью совершенствования стандартов корпоративного управления компании и рассмотрения наиболее сложных, требующих глубокого анализа вопросов, при совете директоров организовано несколько комитетов: комитет по аудиту; комитет по кадрам и вознаграждениям; комитет по стратегии; комитет по корпоративному управлению; комитет по инвестициям;

В целях повышения эффективности правления по основным направлениям деятельности в Компании действуют бюджетно-

инвестиционный комитет, комитет по компенсациям, комитет по управлению рисками и комитет по благотворительности.

Региональные филиалы состоят из технических узлов магистральных связей (ТУСМ), закрепленных в административно-территориальных центрах, а ТУСМ из отделений, расположенных в наиболее заселенных поселках и городах.

ПАО «Ростелеком» является лидером на рынке услуг фиксированной связи.

Доля оператора на рынке фиксированного доступа в Интернет по показателю выручки в сегменте B2C (частные лица) в 2015 г. составляет 34,8 %, в B2B сегменте (корпоративные клиенты) – 37,3%

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД (широкополосный доступ) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 11,4 млн., а платного ТВ «Ростелекома» - более 8,4 млн. пользователей, из которых свыше 3,1 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

Выручка от реализации услуг, полученная ПАО «Ростелеком» за 2017 г. снизилась на 7 035915тыс. руб. или на 2,4%.

Ключевыми факторами изменения выручки по результатам 2017 г. стали:

- рост выручки от оказания услуг телевидения на 27% за счет наращивания абонентской базы в сегменте интерактивного телевидения, увеличения потребления сервисов VoD и роста ARPU;

- рост выручки от услуг ШПД на 6% за счет наращивания абонентской базы;

- рост доходов от дополнительных и облачных услуг на 18% , связанный с увеличением доходов от облачных сервисов, услуг дата-центров и развитием проектов отраслевых сервисов, в том числе по услугам «Безопасный город»;

- увеличение доходов от услуг присоединения и пропуска трафика на

5%, в основном по причине роста спроса на услуги присоединения и пропуска трафика, предоставляемых другим операторам;

- снижение доходов от услуг фиксированной телефонии на 10% вследствие изменения предпочтений конечных пользователей в отношении способов осуществления звонков. Одним из качественных показателей производственных ресурсов является производительность труда.

Выручка Группы компаний за 9 месяцев 2018 г. составила 216,3 млрд. руб.

«Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней.

Компания - признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

Компания проводит различные мероприятия, направленные на информирование клиентов об изменении адреса, запуске услуги, проведение акций и др. Так же компания вводит различные инновационные проекты, направленные на повышение качества продукции, так как от качества зависит репутация компании, и количество клиентов желающих воспользоваться их продукцией и услугами.

Все сотрудники «Ростелекома» имеют равные права и возможности при приеме на работу, профессиональном развитии и карьерном продвижении. Филиалы Компании расположены на всей территории нашей страны, поэтому среди персонала много представителей различных национальностей, и организация с уважением относится к различным культурам, религиозным убеждениям или общественной деятельности сотрудников, если она не ущемляет права других людей и осуществляется в рамках закона. Компания никогда не использует детский, принудительный или обязательный труд.

В 2018 году «Ростелеком» осуществлял набор персонала в связи с реализацией второго этапа реорганизации Компании, а также для целей развития структуры мобильного бизнеса. В целях повышения уровня занятости в регионах России компания стремится принимать на работу сотрудников из числа проживающих в районах местонахождения филиалов «Ростелекома». Подавляющее большинство руководителей подразделений Компании также являются представителями регионов. Численность сотрудников Компании в 2018 году составила 152 000 человек, что меньше чем в 2017 (159 675 человек). Снижение числа сотрудников в 2018 году относительно 2017 года обусловлено инициативами по централизации бизнеса, укрупнению структурных подразделений, а также модернизации процессов обслуживания инфраструктуры и внедрению новых технологических процессов. Основным ресурсом компании являются люди. Компания понимает, насколько значим кадровый фактор для дальнейшего успешного развития «Ростелекома», поэтому работа с персоналом является важной частью стратегии Компании. Все мероприятия, связанные с оптимизацией численности персонала, были реализованы в соответствии с действующим трудовым законодательством. О предстоящих изменениях в трудовых отношениях сотрудники уведомляются в порядке, установленном законом, – не менее чем за два месяца до вступления изменений в силу.

Из всех преимуществ и характеристики ПАО «Ростелеком» можно сделать вывод о том, что компания является крупнейшим поставщиком телекоммуникационных услуг в России.

## 1.2 Анализ системы управления персоналом в компании ПАО «Ростелеком»

В связи с реализацией в течение 2018 года целого ряда масштабных организационных проектов, требовавших значительных ресурсов персонала с высокой квалификацией, в «Ростелекоме» началось формирование «внутренней биржи труда», в рамках которой более активно использовались внутренние конкурсы на вакантные позиции. При отборе кандидатов на ключевые позиции использовались опросники по компетенциям и интервью, позволяющие не только оценивать профессиональные навыки кандидатов, но и анализировать степень соответствия претендентов требованиям корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».

**Таблица 1** - Состав персонала ПАО «Ростелеком» с разбивкой по полу и возрастной группе в 2018 году

	Женщины	Мужчины	Средний возраст, лет
Руководители высшего уровня управления	16%	84%	47
Другие руководители	34%	66%	42
Специалисты	57%	43%	39
Другие служащие	84%	16%	41
Рабочие	19%	81%	44
Итого	43%	57%	43

Из данных таблицы 1 видно, что на ПАО «Ростелеком» в составе персонала преобладают больше мужчины. Наибольший их процент в руководящем звене и рабочих. Женщины преобладают в группах

«специалисты» и «другие служащие», непосредственно работа с клиентами. В сумме перевес составляет не такую и большую разницу в 14%.

По данным таблицы 2 видно, что внештатное количество рабочих составляет всего 8 392 человека, из которых большая часть женщины. Обусловлено это текучестью кадров. В этом плане компания старается делать все, что бы ее сократить.

**Таблица 2** - Численность сотрудников с разбивкой на штатных и внештатных сотрудников, а также по полу в 2018 году

		Мужчины	Женщины
В штате, чел.	152 586	57	43
Число сотрудников, с которыми заключен договор гражданско-правового характера, чел.	8 392	22	78

ПАО «Ростелеком» уделяет большое внимание адаптации сотрудников, проводит различные мероприятия, а так же стараются поддерживать уровень заработных плат не ниже средних по рынку. Уровень текучести кадров в 2018 году у компании не превысил 10%, такой показатель находится в пределах нормы

**Таблица 3** - Общее количество сотрудников, принятых в 2018 году в списочный состав, с разбивкой по возрастной группе и региону.

Регион	Всего принято сотрудников в 2018 г., чел.	Из них:		
		До 30 лет, %	30–50 лет, %	Старше 50 лет, %
Северо-Запад	2 417	48	28	24
Сибирь	2 736	58	34	8
Дальний Восток	1 560	60	30	10
Урал	6 388	35	41	24

Волга	3 274	51	35	14
Центр	2 170	56	36	8
Юг	2 766	49	33	18
Москва	1 143	41	47	12
Корпоратив ный центр	509	40	53	7
Ростелеком	22963	47	37	16

Из данных таблицы 3 видно, что больше всего сотрудников принято на Урале. Обосновать это можно тем, что предприятие идет в ногу со временем, выходит на новые рынки, открывает новые филиалы в регионах, и так как в центральных регионах рынок уже перенасыщен, то количество принятых сотрудников соответственно меньше. Так же мы видим, что подавляющую долю принятых сотрудников составляют люди до 30 лет. Телекоммуникационные технологии развиваются, все больше новшеств в этой сфере становятся обыденными, но не все люди могут ими пользоваться и поэтому компания старается принимать на работу как можно больше молодежи. Молодое поколение лучше все схватывает, и понимают в этой сфере, они могут доступно и понятно объяснить это более старшему поколению.

С целью выявления сотрудников, обладающих высоким потенциалом развития и способных решать текущие и будущие бизнес-задачи, была разработана и запущена Программа управления талантами. Количество сотрудников «Ростелекома» участвующих в программе составляет от 2% до 5% общей численности подразделений. Из числа участников программы по результатам оценочных мероприятий формируется оперативный кадровый резерв на замещение вакантных должностей руководителей филиалов и Корпоративного центра. Для отобранных сотрудников разрабатываются долгосрочные (3-летние) индивидуальные планы развития, включающие специально подобранные развивающие мероприятия.

Управление персоналом базируется на методах, принципах, процедурах, содержание которых излагается в программе «Персонал», утвержденной Советом директоров на период до 2018 года. Программа создает базу для осуществления единой кадровой и социальной политики компании. За прошедший год количество работников, имеющих высшее и среднее специальное образование, увеличилось на 4% и составило 69% от общего числа работающих в Компании.

На руководящих должностях работают специалисты с высшим образованием – 23%, средним специальным образованием – 44%; на должностях специалистов технических служб со средним техническим образованием – 31% и остальные со средним 2%.

Регулярно профессиональными психологами проводятся исследования мотивационного климата в коллективе, который дает возможность выявить индивидуальный показатель удовлетворенности сотрудника по пяти параметрам: материальное положение, потребность в безопасности, в межличностных связях, в уважении со стороны, в самореализации. Проведено также исследование отношения сотрудников к некоторым аспектам профессиональной деятельности, к возможностям самореализации, политике и принципам акционерного общества. Эта информация служит основой для формирования определенного круга задач в области развития акционерного общества, персонала.

Для организации работы с персоналом в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале создан Отдел управления персоналом, который включает три позиции:

1. Руководитель отдела управления персоналом;
2. Специалисты по подбору и оценке персонала;
3. Специалисты по работе с кадровой документацией.

В таблице 4 приведена схема функциональных взаимосвязей отдела набора и обучения персонала с другими подразделениями компании.

**Таблица 4 - Схема функциональных взаимосвязей Отдела кадров с другими подразделениями ПАО «Ростелеком»**

Наименование функций отдела по набору и обучению персонала	Руководитель отдела управления персоналом	Специалисты по подбору и оценке персонала	Специалисты по работе с кадровой документацией	Генеральный директор	Юрист	Начальники отделов	Системный администратор
Составление плана потребности в персонале		У	О	И, П	У	И	
Подбор и найм персонала:							
Инициирование подбора персонала		С	П			О	
Организация поиска кандидатов	О	П, К				С	
Отбор, согласование и утверждение кандидатуры на вакантную должность	О	К	П			У, П	
Согласование и утверждение условий найма	О	С	П			У	
Подготовка и направление «предложения о найме»	О	К	П			У	

Предоставление обратной связи кандидатам по результатам отбора	О	К				У	
Организация рабочего места	К					П, О	У
Оформление трудовых отношений	К		П		У		
Прохождение испытательного срока	К					П, О	
Аттестация персонала	О	У	У	П		У	
Обучение персонала	О	К	П			И	
Создание резерва кадров	О	К		П		И	
Осуществление трудовой мотивации персонала	У	К	О	П		И	
Изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению	О	У	П		У	И	

Условные обозначения:

П – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процесс выполнения функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

И – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение;

К – контролирует выполнение данной функции

Таким образом, можно сделать следующий вывод: функциональное разделение труда в процессе выполнения в ПАО «Ростелеком» Отделом кадров своих функций можно считать рациональным.

Анализ персонала ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале целесообразно начать изучения динамики, его структуры и структурной динамики а (табл. 5-7).

Как видно из табл. 5, в 2018 г. в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале среднесписочная численность персонала составила 172 чел, она увеличилась по сравнению с прошлогодним уровнем очень незначительно - на 3 человека, или на 1.8 %.

Рост среднесписочной численности персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале можно оценить положительно, так как ее увеличение произошло за счет производственного персонала предприятия.

**Таблица 5** - Динамика численности персонала ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале в 2016-2018 гг., чел.

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Абсолютное изменение, +/-		
	2016г.	2017 г.	2018 г.	2017г к 2016г	2018 г. к 2016г.	2017 г. к 2018г.
Административно-управленческий персонал	16	15	15	-1	-	-1
Бухгалтерия	4	4	4	-	-	-
Персонал по ремонту	28	30	30	+2	-	+2
Персонал на настройкам телекоммуникаций	51	51	52	-	+1	+1
Операторы	31	33	35	+2	+2	+4
Специалисты ИТ	35	36	36	+1	-	+1
Итого	165	169	172	+6	+3	+7

При этом наиболее существенно увеличилась численность торговых представителей – на 2 человека, или на 6,1%. Среднесписочная численность менеджеров отдела продаж также увеличилась на 1 человека, или на 2%. Среднесписочная численность административно-управленческого персонала, менеджеров отдела закупок, продавцов и бухгалтерии в отчетном году по сравнению с уровнем прошлого года не изменилась.

В организационной структуре персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале (табл. 6) наибольший удельный вес занимают персонал на настройкам телекоммуникаций (30,2%). Удельный вес специалистов ИТ также высок, однако данный показатель снизился с 21,3% в 2016 г. до 20,9% в 2017 г. Велик удельный вес операторов (19,5 % и 20,4 % в 2016 г. и в 2017 г. соответственно), а также персонала по ремонту (17,7 % и 17,5% в 2016 г. и в 2012 г.).

**Таблица 6** - Организационная структура персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале в 2016-2018 гг., чел.

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Административно - управленческий персонал	16	15	15	9.7	8.9	8.7
Бухгалтерия	4	4	4	2.4	2.4	2.3
Персонал по ремонту	28	30	30	17.0	17.7	17.5
Персонал на настройкам телекоммуникаций	51	51	52	30.9	30.2	30.2
Операторы	31	33	35	18.8	19.5	20.4
Специалисты ИТ	35	36	36	21.2	21.3	20.9
Итого	165	169	172	100	100	100

Наименьший удельный вес в структуре персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале занимает административно-управленческий персонал (8,9% в 2016г., 8,7% в 2017 г.) и работники бухгалтерии (2,4% и 2,3% в 2016 г. и в 2017 г. соответственно).

Как показало исследование, на анализируемом предприятии высок уровень руководителей высшего и среднего звена (административно-управленческий персонал, персонал по ремонту и настройкам коммуникаций).

Однако высокий удельный вес управленческого персонала отрицательно оценивать нельзя, так как это связано с особенностями коммуникационной деятельности[48].

Следовательно, структуру персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале можно считать соответствующей задачам приоритетного направления деятельности[20].

Рассмотрим, стаж работы сотрудников в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале (табл. 7).

**Таблица 7** - Стаж работы персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале в 2018 г., чел.

Показатели	Численность персонала	Стаж работ				
		До 1 года	2-5 лет	6-10 лет	10-15 лет	Свыше 15 лет
Административный управленческий персонал	15	-	5	8	2	-
Бухгалтерия	4	-	2	2	-	-
Персонал по ремонту	30	12	15	3	-	-
Персонал на настройкам телекоммуникаций	52	2	10	23	10	7
Операторы	36	1	7	15	8	5
Специалисты ИТ	35	5	10	13	5	2
Итого	172	20	49	64	25	14

Как видно из табл. 7, в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале большинство работников работает от 6 до 10 лет. Самый большой стаж характерен для персонала по настройкам коммуникаций – 7 работников имеют стаж работы на предприятии свыше 15 лет. Самый маленький стаж работы на изучаемом предприятии имеют персонал по ремонту. Так, 12 человек, или 40 % имеют стаж работы менее 1 года, и ни один ремонтник не имеет стажа более 10 лет.

### **1.3 Проблематика системы подбора персонала в компании в ПАО "Ростелеком"**

Функции подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале возложены на менеджера по подбору персонала. Целью подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале является своевременное обеспечение предприятия трудовыми ресурсами (персоналом), в соответствии с требуемыми специальностями и квалификациями, в необходимом количестве для исполнения стратегии.

Показателем эффективности процесса является 100 % закрытие вакансий персоналом, соответствующим требованиям, в установленные сроки.

В качестве основных причин возникновения вакансии в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале можно назвать следующие:

- Введение дополнительной единицы в штатное расписание;
- Увольнение сотрудника;
- Перевод сотрудника на другую должность;
- Декретный отпуск;
- Набор временных сотрудников.

Рассмотрим основные этапы бизнес-процесса подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале. К ним относятся:

- Подготовка процесса
- Поиск кандидатов
- Подбор персонала
- Принятие решения.

Для привлечения специалистов в офисы и «полевых сотрудников» объявления размещаются в газетах «Работа для Вас», «Работа и Зарплата» и

«Работа, учеба, сервис», «Из рук в руки».

Вся информация об открытых вакансиях в компании ПАО «Ростелеком» находится на корпоративном сайте компании. Здесь можно ознакомиться подробнее с вакансией и отослать резюме по указанному адресу. Объявления размещаются также и на различных Интернет ресурсах.

Для привлечения молодых специалистов компания активно выезжает на различные ярмарки вакансий, проводимые в разных университетах города Екатеринбург, и проводит центр оценки.

Все желающие устроиться в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале или получить подробную консультацию об открытых вакансиях на массовые позиции могут позвонить по телефону. Специалисты –HR - отдела также проводят краткое телефонное интервью, собирают первичную информацию о кандидатах и в случае заинтересованности приглашают на собеседование к менеджеру по подбору персонала на массовые позиции.

Далее следует интервью с менеджером по подбору персонала на массовые позиции. По типу собеседование можно охарактеризовать как неструктурированное, содержащее некоторые элементы практических ситуаций. Используются различные типы вопросов: открытые, закрытые и косвенные. На собеседование отводится 30 минут. Процесс поиска и отбора претендентов на вакантную должность специалиста – представителя в офисы продаж в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале начинается с подачи непосредственным руководителем отдела, где имеется вакансия, заявки на подбор персонала.

После получения менеджером по подбору персонала заявки на подбор персонала начинается процесс поиска подходящих кандидатов на данную позицию.

Рис. 1 - Этапы подбора персонала:



Рис. 1 Этапы подбора персонала в компанию ПАО «Ростелеком»

Можно выделить несколько методов привлечения кандидатов на позицию специалиста – представителя в офисы продаж, используемых в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале:

1. поиск внутри компании;
2. подбор с помощью сотрудников;
3. объявления в средствах массовой информации;
4. Интернет;

В ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале проводятся акции по активному привлечению знакомых и родственников сотрудников в

компанию, при этом в случае приема кандидата рекомендовавший его получает денежную премию. В случае успешного прохождения интервью кандидат далее направляется на собеседование к начальнику. В ходе собеседования руководители также оценивают кандидатов на соответствие их требованиям к данной вакантной должности и принимают решение о приеме их на работу. После того, как руководитель принял решение о приеме на работу сотрудника, ему высылается предложение о работе с условиями трудоустройства, а так же он заполняет анкету службы безопасности.

Можно проиллюстрировать следующую статистику по работе менеджеров и специалистов отдела набора и развития персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале на массовых позициях:

- примерно 30% всех приглашенных после телефонного интервью проходят первое собеседование с менеджерами по набору;
- из них 70% успешно проходят второе собеседование с руководителями офисов продаж;
- примерно 10% кандидатов, успешно прошедшие все испытания, отказываются от работы на этапе оформления.

Оценим эффективность системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале. Рассмотрим в табл. 8 эффективность использования источников подбора персонала при помощи выше перечисленных методов.

**Таблица 8 - Эффективность источников подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале**

Источник набора	Результат источника набора кандидатов	Результат суммы всех источников набора (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений
Интернет-сайт (портал RT.ru)	27	30,0	6,40
Публикация объявлений в прессе	36	40,0	1,16
Публикации объявлений в Интернет	14	15,6	1,99
Рекомендации сотрудников	8	8,9	1,50
Набор внутри компании	5	5,6	10,07
<b>ИТОГО:</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	

Таким образом, наиболее эффективным источником подбора кандидатов является подбор сотрудников внутри компании. То есть сначала открывается конкурс среди сотрудников компании, и только потом рассматриваются кандидаты «со стороны».

При этом в конкурсе участвуют не только сотрудники, которые опубликовывали объявления, но и те, чей опыт соответствует требованиям открытой вакансии. Высок показатель привлечения сотрудников и через Интернет сайт компании.

Это также оценивается как подбор персонала, осведомленного о деятельности ПАО «Ростелеком», и повышает значимость и эффективность принимаемого персонала. Большое количество резюме компания получает по результатам опубликованных объявлений в прессе – 40 %, однако показатель принятия предложения среди кандидатов весьма низкий, так как при выяснении подробностей деятельности в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале сотрудники отказываются принимать предложение о работе.

Для наибольшей эффективности процесса поиска и подбора персонала отдел кадров в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи [9].

Для успешной организации подбора кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- 1) всегда проводить подбор кандидатов внутри организации
- 2) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Рассмотрим минимальные критерии для подбора специалистов на вакансии активного менеджера, бухгалтера и маркетолога в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале (табл. 9).

**Таблица 9 - Минимальные критерии подбора персонала анкетных данных**

	Активный менеджер	Маркетолог	Бухгалтер
Образование высшее	Да	Да	Да
Образование среднее специальное	Да		
Опыт работы по	Да	Да	Да

специальности			
Общая грамотность	Да	Да	Да
Возраст	23-35	23-30	25-35
Пол	М	М/ж	Ж
Местная прописка	Да	Да	Да
Семейное положение	Желательно		
Наличие детей	Не имеет значения		
Воинская служба	Решенный вопрос		
Знание компьютера	Да	Да	Да
Водительский стаж	От 1 года	От 1 года	-

В соответствии с приведенными критериями менеджер по управлению персоналом оценивает эффективность принятия сотрудников на указанные должности в результате изучения резюме и анкетирования, данные показатели представлены в таблице 10.

**Таблица 10** - Эффективность метода подбора персонала: резюме и анкетирование

	Активный менеджер	Маркетолог	Бухгалтер	ИТОГО:
Полное соответствие	15	10	10	35
Более 50% соответствия	10	5	5	20
Не соответствует должности	20	12	13	45
Итого	50	20	20	90

В результате проведения метода анкетирования и его анализа было отобрано 55 человек – как кандидаты на должности активного менеджера, бухгалтера, и маркетолога. Отсеяны были лишь те, которые в соответствии с анкетными данными полностью не соответствуют требованиям компании.

Следующим этапом является метод интервью. Менеджером по персоналу готовятся установленный перечень конкретных вопросов, уточнения по анкетным данным, выяснение реальности личности, которая подала заявку, соответствие ожиданиям работодателя и предполагаемого сотрудника, приглашение на собеседование по итогам интервью (табл. 11).

**Таблица 11-Эффективность метода подбора персонала: интервью**

	Активный менеджер	Маркетолог	Бухгалтер	ИТОГО:
Полное соответствие анкетным данным	3	2	3	8
Более 50% соответствия анкетным данным (требуется дальнейшего анализа)	4	3	1	8
Не соответствует должности – отсеиваются кандидатуры	18	10	11	39
Кандидат передумал после интервью				6
Кандидат нашел работу				14
Менеджер передумал после интервью				11
Недостоверные данные анкеты				8

Итого сотрудников	25	15	15	55
-------------------	----	----	----	----

Телефонное интервью имеет наибольшую эффективность по сравнению с другими методами подбора персонала, так как позволяет потенциально оценить больше кандидатов.

Это является преимуществом, когда получен большой отклик от кандидатов, а удобно провести интервью только с коротким списком, и, конечно, если условия рынка не благоприятствуют, и возникает соблазн интервьюировать маргинальных кандидатов. В таких случаях проведение первичных структурированных телефонных интервью может сэкономить время и деньги.

Когда для работы существенны хорошие навыки телефонного общения, например, для персонала, обслуживающего клиентов, специалистов по продажам, операторов служб помощи, специалистов по телефонным продажам (теле-продажам), секретарей (на ресепшн), ассистентов при исследовательских опросах – телефонное интервью является совершенным моделирующим средством для оценки соответствующих навыков.

В результате проведения интервью было оставлено для дальнейшего прохождения программы подбора 16 человек на 4 вакансии. Не соответствуют должности 39 человек, так как менеджером было выявлено, что 6 человек уже передумали после уточнения данных в результате интервью, 14 человек нашли работу, 11 человек не понравились по критериям подбора менеджеру, а 8 просто приукрасили анкетные данные, и дали неверные сведения.

В результате телефонного интервью были приглашены для личного собеседования 35 человек. В результате собеседования, которое проводится директором по управлению персоналом вместе с руководителем подразделения (так, например, при рассмотрении кандидатуры маркетолог – начальник коммерческого отдела).

Далее по итогам отобранных непосредственных кандидатов происходит их отбор по бальной системе, которые выставляют принимающие в собеседовании лица. Рассмотрим на примере отбор кандидатов на должность активного менеджера. В собеседовании принимает участие директор по управлению персоналом, менеджер по управлению персоналом, генеральный директор, и начальник отдела реализации.

Из табл. 12 видно, что предпочтение кадровой комиссии отдается кандидатуре Яковлева С.В., который набрал 16 баллов, а также Николаеву Н.С. который набрал 15 баллов. Двум другим кандидатам по итогам последнего подбора было отказано в должности, однако их данные занесены в резерв, в случае необходимости.

**Таблица 12-** Оценка кандидатов на должность активного менеджера

Ф.И.О. Кандидатов	Оценка членов кадровой комиссии по 5-бальной шкале				Итого
	Директор предприятия	Директор по управлению персоналом	Начальник отдела реализации	Менеджер Отдела Управления персоналом	
Кандидат 1	4	3	4	4	16
Кандидат 2	3	4	4	3	15
Кандидат 3	3	3	2	4	12
Кандидат 4	3	3	3	2	11

По результатам проведенного исследования можно сделать выводы об эффективности применяемых ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале методов подбора кандидатов (табл.13).

**Таблица 13 - Сравнительная эффективность методов подбора кандидатов, %**

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Резюме и анкетирование	30
Телефонное интервью	50
Собеседование	70

Таким образом, применительно к анализируемому предприятию можно отметить, что самым эффективным способом подбора персонала является проведение именно собеседования с персоналом. Однако телефонное интервью позволят экономить затраты и время, а также осуществлять отсев «ненужных» кандидатов. Соответственно при помощи резюме и анкетирования осуществление всех вышеперечисленных мероприятий просто невозможно, хотя и в целом его эффективность без применения других методов подбора персонала низкая. Показателями эффективности подбора является также небольшая текучесть кадров, быстрая адаптация сотрудников.

Исходные данные для анализа движения персонала ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале за 2016-2018 г.г. приведены в табл. 14.

**Таблица 14 - Исходные данные для анализа движения персонала ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале в 2016-2018 гг., чел.**

Категории персонала	2016 г.		2017 г.			2018 г.			Среднесписочная численность
	Принято	Выбыло	Среднесписочная численность	Принято	Выбыло	Среднесписочная численность	Принято	Выбыло	
Административно-управленческий персонал	-	-	16	-	-	15	-	-	15
Бухгалтер	-	-	4	-	-	4	-	-	4

ия									
Персонал по ремонту	7	7	28	12	11	30	11	11	30
Персонал на настройка м телекоммуникаций	6	4	51	3	2	51	1	-	52
Операторы	1	1	35	1	1	36	-	-	36
Специалисты ИТ	2	2	31	-	-	33	5	3	35
Итого	16	14	165	16	14	169	17	14	172

Как видно из табл. 14 в 2016 г. на предприятии ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале выбыло 14 человек, в то время как было принято на работу 16 человек. При этом оборот по выбытию составил 8,3%, что меньше оборота по приему – 9,5%. Следовательно, в течение 2016 г. численность персонала ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале увеличивалась.

В 2017 г. число поступивших работников также превысило число выбывших работников (коэффициент оборота по выбытию составил 0,081, что меньше коэффициента оборота по приему – 0,099).

Коэффициент общего оборота и коэффициент сменяемости персонала используются при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Так, увеличение общего оборота персонала ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале с 0,178 в 2016 г. до 0,180 в 2018 г. можно оценить отрицательно, так как данная тенденция свидетельствует о нестабильности персонала предприятия. Сменяемость персонала ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале не высока, однако данный показатель увеличился с 1,2% в 2016 г. до 1,7% в

2018 г.

Как показало исследование, наиболее нестабильной является такая категория персонала, как менеджеры отдела закупок. Однако для этой категории характерно равенство поступивших и выбывших работников. По таким категориям персонала, как административно-управленческий персонал и работники бухгалтерии, не было движения как в 2017 г., так и в 2018 г.

Выделим основные мотивы и причины текучести кадров в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале на основе анализа заявлений об увольнении и данных кадровой службы. В ходе исследования все причины увольнений были сгруппированы по нескольким основным блокам, отражающим как семейные обстоятельства, неудовлетворенность величиной заработной платы, режимом и условиями труда, так и задержки зарплаты, неустойчивость предприятия и т.п. (табл. 15).

**Таблица 15** - Причины увольнений работников ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале в 2017-2018гг., чел.

Причины увольнений	2017 г.		2018 г.	
	Количество уволившихся, %	Удельный вес, %	Количество уволившихся, %	Удельный вес, %
Величина заработной платы	2	14.3	2	14.3
Содержание труда	1	7.1	1	7.0
Условия и режим труда	4	28.7	5	35.8
Производственные конфликты	3	21.4	1	7.0

Отсутствие перспектив роста	1	7.1	-	-
Семейные обстоятельства	1	7.1	2	14.3
Инициатива администрации	2	14.3	3	21.4
Итого	14	100	14	100

Как видно из табл. 15 в 2017 г. и в 2018 г. основной причиной увольнения работников ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале была неудовлетворенность условиями и режимом труда (4 чел. и 5 чел. в 2017 и 2018гг. соответственно). Неудовлетворительная величина заработной платы послужила причиной увольнения двух сотрудников в 2017 г. и 2018 г. По причине неудовлетворенности содержанием труда уволился 1 чел в 2017 г. и 2018 г. В 2017 г. и 2018 г. имело место увольнение по личным причинам или по семейным обстоятельствам (в связи с переменой места жительства, по состоянию здоровья, по уходу за родственниками и пр.). В 2018 г. было отмечено увольнение одного сотрудника в связи с недовольством содержанием труда. В 2017 г. и в 2018 г. уволились соответственно три и один работник по причине производственного конфликта.

Проанализировав состояние системы подбора персонала компании ПАО «Ростелеком» обнаружили следующие проблемы:

1. Отсутствие альтернатив и низкое качество претендентов для замещения вакантных мест;
2. Отсутствие компетентного подхода руководителей офисов к стажировке вновь принятых сотрудников;

3. Низкий уровень мотивации молодых специалистов, что ведет к повышению текучести кадров и снижению товарооборота компании.

### **Выводы по 1 главе**

По итогам проделанной работы были выявлены следующие недостатки в процессе подбора персонала в ПАО «Ростелеком» в Екатеринбургском филиале:

1. Только 70% кандидатов, направленных менеджером по набору персонала проходят второе собеседование с начальниками отделов.

2. Руководители офисов проводят оценку кандидатов только на уровень соответствия их выполняемой работе.

3. Не учитывается совместимость кандидата и начальника офиса, под руководством которого он будет работать, что сказывается, на росте текучести персонала.

4. На предприятии очень плохая адаптация подобранного персонала, что приводит к снижению производительности труда и как следствие – снижению объема производства работ и услуг.

И в заключении хотелось бы подвести итог основных проблем, которые нуждаются в решении для достижения цели данного исследования:

1. Отсутствие альтернатив и низкое качество претендентов для замещения вакантных мест;

2. Отсутствие компетентного подхода руководителей офисов к стажировке вновь принятых сотрудников;

3. Низкий уровень мотивации молодых специалистов, что ведет к повышению текучести кадров и снижению товарооборота компании.

## **ГЛАВА II. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

### **2.1 Перечень мероприятий по совершенствованию системы профессионального подбора кандидатов на должности в компании ПАО «Ростелеком»**

Проанализировав процесс приема на работу и подбора персонала на ПАО «Ростелеком», можно сказать, что в целом Общество правильно осуществляет отбор персонала при устройстве на работу. Но, как и в любой другой организации, есть и свои минусы или недочеты.

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

В данном случае возможно использование следующих принципов в ПАО «Ростелеком»:

- Обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;
- Опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность (например, при одинаковой

квалификации работников предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет большой стаж работы на данном предприятии);

- Опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост (вакантную должность) в результате подбора;

- Распространение достаточного количества бланков заявлений;

- Информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

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

Еще одной важной проблемой ПАО «Ростелеком», результатом которой является высокий уровень текучести кадров, является невысокая заработная плата персоналу. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции и услуг Общества, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, предлагается не повышать заработную плату, а стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы. Для эффективного управления производственным процессом в ПАО «Ростелеком» каждый менеджер должен предвидеть основные поведенческие мотивации своих подчиненных, в каком аспекте они влиятельнее или наоборот, как избежать тех или иных конкретных ситуаций, и какова перспектива предприятия в целом.

Нужно создать такой подход к формированию системы оплаты труда в ПАО «Ростелеком», который бы стимулировал работника к повышению производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада. К этим стимулам можно отнести премии, адресную надбавку, какие-либо льготы, ценные подарки ко дню рождения. Такой менеджмент будет

способствовать более высокой производительности труда при высоком качестве работы.

Материальное стимулирование в ПАО «Ростелеком» должно производиться при достижении положительных результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, что обеспечивает непосредственную связь стимулирующих выплат с результатами трудовой деятельности.

В социологии труда обосновывается закономерность, которая говорит о том, что если работодатель замечает каждое проявление активности работником и его поощряет, то активность работников возрастает, они работают более эффективно, а организация получает большую прибыль. Премия – это денежная сумма, выплачиваемая работнику в качестве поощрения за достижения в работе. Под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования дальнейшего их возрастания.

Повышение производительности труда в ПАО «Ростелеком», как правило, приносит дополнительную прибыль, поэтому для того, чтобы стимулировать повышение производительности труда, целесообразно установить премию в виде процента от полученного дохода, от прибыли, образующейся в результате повышения производительности труда. Улучшение качества выполняемых услуг также повышает престиж организации и также является условием получения дополнительной прибыли.

Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников Общества, ориентирующей сотрудников на инициативное и эффективное достижение целей предприятия, обеспечение вознаграждения работников за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы; усиление материальной заинтересованности сотрудников Общества в своевременном и

добросовестном исполнении своих трудовых обязанностей, улучшении качества работы. Основным принципом становится: "мы платим за точное, качественное и в срок выполнение работы". Более квалифицированная, более ответственная, более производительная работа - более высокое материальное вознаграждение. Система премирования в ПАО «Ростелеком» должна убедить работников, что в Обществе существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности. Для того чтобы решить проблему текучести кадров, необходимо внедрить в ПАО «Ростелеком» "Положение о премировании" (табл.16).

**Таблица 16 – Перечень коэффициентов премирования ПАО «Ростелеком»**

1. Повышающие коэффициенты премирования	%
За выполнение плана по установке телефонов	0,2
За выполнение плана по прибыли	0,2
За проявление инициативы в работе	0,2
За выполнение работы более высокой квалификации	0,3
За наставничество	0,2
За проф. мастерство, в лучшем качестве выполняемых работ	0,35
За опережение графика выполнения работы с соблюдением нормативного качества работ	0,25
За достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую прибыль	0,4
За сверхурочную работу	0,3
ИТОГО:	2,2
2. Понижающие коэффициенты премирования:	%
За нарушения трудовой дисциплины	0,4
За невыполнение плана по установке телефонов	0,3
За нарушения правил охраны труда и ТБ, производственной санитарии	0,5

За перерасход планового фонда оплаты труда	0,5
За нерациональное использование оборудования, перерасход материалов, топлива, сырья	0,2
Действие или поведение, снижающее имидж предприятия	0,1
За ненадлежащее состояние оборудования и рабочего места	0,2
ИТОГО:	2,2

Коэффициенты вводятся в целях усиления мотивации труда работников, повышения эффективности производственного труда, усиления материальной заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия.

Повышающие коэффициенты премирования позволят добросовестным работникам получать премию в размере не ниже той, которая была до разработки данной системы премирования (30%), а значит, их интересы не будут ущемлены. Понижающие коэффициенты будут стимулировать работников к стремлению избежать наказаний, взысканий, следовать правилам внутреннего трудового распорядка и работать на благо Общества.

Для применения данных коэффициентов необходимо вести ежемесячный учет результатов труда каждого работника с целью определения среднего коэффициента для начисления квартальной премии. С применением данных коэффициентов повысится удовлетворенность работников дифференцированным подходом к оплате труда. Решение о размере премии и размере присуждаемого коэффициента должно решаться на уровне всего коллектива, так как один человек, например, начальник какого-либо отдела не может объективно оценить работу конкретного работника.

Основным документом для определения выслуги лет, дающей право на получение надбавки за выслугу лет, должна являться трудовая книжка.

Стаж работы должен исчисляться из всего времени, проработанного в Обществе непрерывно. В рамках такого порядка рекомендуется принять шкалу, по которой будет выплачиваться надбавка (табл. 17).

**Таблица 17**– Шкала надбавок за выслугу лет

При стаже работы	Размер надбавки к квартальному должностному окладу
1-3 лет	10 %
3-6 лет	15 %
6-10 лет	20 %
10-15 лет	25 %
Свыше 15	30%

Надбавка за выслугу лет будет служить дополнительным стимулированием для сотрудников организации работать в данном Обществе. С применением надбавки за выслугу лет работники реже будут прибегать к поиску новой работы, где выше размер заработной платы, что значительно снизит существующую в Обществе текучесть персонала.

Таким образом, для устранения существующих недостатков в подборе персонала в ПАО «Ростелеком» рекомендуется (таблица 18):

**Таблица 18** – Таблица мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в компанию ПАО «Ростелеком»

Решаемая проблема	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственное лицо	Планируемый Бюджет
Отсутствие альтернатив и низкое качество претендентов	Совершенствование методики оценки и подбора персонала, а так же введение в реализацию	1 месяц	Руководитель отдела персонала	25,000 тыс.руб (50 % от з\п)
Отсутствие	Дополнительное обучение	1 месяц	Руководитель отдела	3 млн.руб.

компетен тного подхода руководи телей офисов к стажиров ке вновь принятых сотрудни ков	руководителей офисов (тренинги)		персонала совместно со специалистом по обучению	
Низкий уровень мотиваци и молодых специалис тов, снижение товарообо рота компании	Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов, корректировка, реализация и контроль за исполнением	3 месяца	Руководитель отдела персонала	75,000 тыс.руб.

1. В компании ПАО «Ростелеком» при процедуре поиска и отбора кандидатов для замещения вакантных мест представляется очень низкое количество претендентов для рассмотрения руководителю. Следовательно, предлагается совершенствовать методику оценки и подбора персонала, а так же ввести ее в реализацию. Это позволит повысить уровень количества и качества предлагаемых кандидатов службой подбора персонала для рассмотрения руководителям подразделений на замещение вакантных мест. В связи с тем, что одной из основных стратегических целей управления человеческими ресурсами является удержание и развитие квалифицированных работников, важной функцией в системе управления персоналом становится и оценка персонала. Проведение оценки персонала дает возможность выявлять как высоко результативных сотрудников, обладающих потенциалом профессионального и карьерного роста, так и работников, которые не справляются со своими обязанностями. В результате

руководители подразделений совместно со службой управления персоналом могут принимать обоснованные решения в области управления человеческими ресурсами: формировать кадровый резерв из сотрудников, обладающих высоким потенциалом; разрабатывать индивидуальные планы развития; оптимизировать штат сотрудников; индивидуализировать компенсационные и социальные пакеты работников и т.д.

За совершенствование методики оценки и подбора персонала, а также за введение в реализацию данного мероприятия – руководителю отдела персонала устанавливается надбавка в размере 50% от оклада.

2. Также в компании ПАО «Ростелеком» выявлена следующая проблема: не компетентный подход руководителей офисов к стажировке вновь принятых сотрудников, это снижает уровень количества и качества персонала в компании. Предлагается дополнительное обучение руководителей офисов знаниям и навыкам в сфере управления персоналом. Реализация данного мероприятия поможет снизить уровень текучести кадров в офисах, позволит повысить моральный климат в коллективах на более благоприятный, повысит уровень мотивации не только у стажеров, но и уже у существующих сотрудников офисов.

Для реализации данного мероприятия необходимо 3 млн. руб. По исходным данным, количество руководителей офисов в Екатеринбурге составляет 600 человек. Все руководители нуждаются в дополнительном обучении, срок реализации данного мероприятия - 1 месяц. Стоимость одного тренинга для одного человека в среднем составляет 2500 руб.

3. В крупных компаниях, таких как ПАО «Ростелеком», где существует множество различных подразделений, очень важна хорошо сформированная система адаптации и обучения вновь принятых сотрудников. При исследовании, выявлена проблема низкого уровня мотивации молодых специалистов и снижение товарооборота компании. Для решения данной проблемы предлагается такое мероприятие, как: усиление,

реализация, корректировка и контроль за исполнением программы адаптации и обучения молодых специалистов.

Данное мероприятия позволит отлично обучить вновь принятый персонал, что сократит риск многих ошибок в работе новичков, а также для повышения качества обслуживания клиентов, что приведет к повышению товарооборота компании и как следствие увеличит прибыль организации. Решит проблему мотивации сотрудников, не только материальным путем ее достижения, но и благоприятной обстановкой в компании и хорошим отношением к вновь принятым сотрудникам, система наставничества позволит почувствовать себя нужным работником для компании, что поможет удерживать сотрудников на этапе обучения, это снизит уровень текучести кадров в компании и расходы на поиск новых кандидатов для замещения вакантных мест.

За усиление, реализацию, корректировку и контролем за исполнением программы адаптации и обучения молодых специалистов полагается надбавка к окладу руководителю отдела персонала в размере 50% от заработной платы.

Дополнительные рекомендации к вышеперечисленному:

Проводить набор персонала не только из внешних, но и из внутренних источников, что улучшит мотивацию персонала;

Ввести систему повышающих и понижающих коэффициентов премирования, это устраним недовольство работников по поводу заработной платы, снизит текучесть и мотивирует работников;

Изменить анкеты при приеме на работу.

Предлагаемые в данной работе процедуры отбора и оценки персонала имеют ряд отличий, что в общем виде отражено в таблице 19.

**Таблица 19** – Сравнительная характеристика существующих и предлагаемых методов подбора персонала ПАО «Ростелеком»

Методы подбора и оценка	Действующая	Предлагаемая
Источники подбора	Основной: внешний - из других организаций	Основной: внутренний с использованием внутрикорпоративного конкурса
Критерии подбора	Формализованные - для всех специальностей	Разрабатывается специальная система критериев для каждой специальности
Оценка профессиональных качеств	Основной: -неструктурированное собеседование, -вопросы заранее не готовятся, -беседа проходит в свободной форме	Предусматривает испытание различными взаимодополняющими техниками и методами. Собеседование структурированное с заранее составленным вопросам, проводится по четко составленному плану с привлечением высококвалифицированных консультантов-психологов

В основе предлагаемой системы подбора персонала лежат следующие принципы, которые в действующей системе отбора персонала в ПАО «Ростелеком» либо отсутствуют, либо недостаточно проработаны. Это:

- обязательный внутрикорпоративный конкурс;
- система критериев оценки должна специально разрабатываться в соответствии со спецификой его будущей деятельности, оценка должна производиться на основании данной системы (а не стандартного набора «профессионально важных качеств»), что позволит выявить и оценить действительно значимые параметры кандидатов;
- испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями;
- оценка производиться не только работниками службы управления персоналом, но и специально приглашенными квалифицированными специалистами-психологами, что делает возможным учет сложно поддающихся описанию психологических факторов;
- в специально созданных ситуациях моделируются ключевые моменты деятельности, что позволяет непосредственно наблюдать и оценивать уровень владения профессиональными навыками решения конкретных задач;

- каждый участник оценивается несколькими наблюдателями, и каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения уровня значимости результатов;

- оценивается реальное поведение, а не гипотезы о его причинах, выявляться и описываться качественные характеристики, индивидуальные особенности оцениваемых в различных модельных ситуациях, что позволит оценивать не только актуальное состояние, но и прогнозировать успешность в профессиональной деятельности.

Предлагаемая система отбора и оценки персонала несет в себе ряд потенциальных выгод, как для организации, так и для кандидатов.

Преимущества предложенной усовершенствованной системы отбора и оценки персонала видится в следующем:

- валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, или же различий исполняемых функций и занятий;

- объективные процедуры, измеряющие всех участников по релевантным качествам или способностям с использованием эквивалентного стандарта.

- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;

- возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;

- формирование команды с высоким потенциалом;

- подбор кадрового резерва из числа сотрудников, обладающих высоким трудовым потенциалом.

Преимущества для кандидатов являются:

- равные возможности для демонстрации своего потенциала к

продвижению;

- лучшее понимание своих должностных обязанностей и необходимых для успеха качеств;

- возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации;

- возможность узнать из обратной связи о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах и общем потенциале для целей саморазвития;

- возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе более обширной информации.

Таким образом, в целом предлагаемая система позволит:

- определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки;

- определить ценность сотрудников не только для подразделения, в которое отбирается сотрудник, но и для организации в целом;

- обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные с управлением персонала.

## **2.2 Нормативно-правовые основания мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в компании ПАО «Ростелеком»**

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его

принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Ст. 37 Конституции РФ закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда [1].

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются "Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации" и Трудовой кодекс РФ [2].

Закон "О занятости населения в РФ" определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным. Ст. 25 "Содействие работодателей в обеспечении занятости населения" содержит следующие положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы.

Ст. 21 ТК РФ "Основные права и обязанности работника" в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в

соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;

- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ "Основные права и обязанности работодателя" в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ "Содержание трудового договора" устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить. В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может

превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Ст. 196 ТК РФ "Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров" закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ "Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации" закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ "Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников" закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2017 г. № 569 "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда" установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно проходить проверку не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка. основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

Таким образом, профессиональный подбор персонала имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах [5].

Для практического применения предложенных необходимо правовое обеспечение мероприятий, то есть разработка нормативных локальных документов. Для реализации проектных мероприятий было разработано Положение по подбору персонала, приказ о назначении наставников при адаптации, оценка деятельности работника в период адаптации.

Основные положения процедуры подбора персонала в ПАО «Ростелеком»(см. Приложение 1):

## **Определение ключевых требований и предварительных сроков закрытия вакансии**

3.3.1. В течение 3-х рабочих дней с даты поступления бланка заказа Менеджер вакансии связывается с Заказчиком для уточнения информации, содержащейся в бланке заказа, обсуждения и расстановки приоритетов при подборе. По результатам данного обсуждения формируется обязательный набор требований, наличие которых позволит рассматривать кандидата на позицию как удовлетворяющего требованиям.

3.3.2. Менеджер вакансии, основываясь на Методических рекомендациях по управлению сложными позициями ПАО «Ростелеком», определяет, к какой категории относится вакансия - типовой или сложной. Исходя из классификации, Менеджер вакансии определяет предварительный срок подбора кандидата и информирует об этом Заказчика. Для типовых вакансий срок подбора специалиста составляет не более 60-ти календарных дней; для сложных вакансий срок подбора составляет не более 90 календарных дней с даты поступления бланка заказа к Менеджеру вакансии и до даты выхода кандидата на работу. Предварительный срок подбора согласовывается Менеджером вакансии и Заказчиком и вносится в бланк заказа.

### **Поиск и оценка кандидатов**

3.4.1. Менеджер вакансии осуществляет поиск кандидатов в соответствии с утвержденным бланком заказа. Методы поиска кандидатов выбираются в зависимости от особенностей вакантной должности, допускается привлечение кадровых агентств, использование рекомендаций, специализированных Интернет-ресурсов и др.

3.4.2. По истечении 10-ти рабочих дней после поступления бланка заказа Менеджер вакансии даёт обязательную обратную связь Заказчику относительно соответствия заявленных требований по вакансии рынку труда. Если необходима дополнительная существенная корректировка требований к

кандидатам, Заказчик по электронной почте направляет скорректированные требования.

3.4.3. В процессе исполнения заказа Менеджер вакансии осуществляет предварительный отбор кандидатов по резюме и проводит собеседование с ними. Внутренний кандидат должен поставить в известность своего непосредственного руководителя о намерении баллотироваться на новую должность до проведения собеседования.

3.4.4. Менеджер вакансии в КЦ и в филиалах проводит оценку финальных внешних кандидатов на должности уровня линейного и топ-менеджмента в формате интервью по компетенциям и формирует отчет по результатам проведения оценки.

3.4.5. Внутренние кандидаты на должности уровня линейного и топ-менеджмента в КЦ и в филиалах направляются на разовую оценку по компетенциям в соответствии с действующим в Обществе Положением об оценке персонала ПАО «Ростелеком». Менеджер вакансии принимает участие в интервью по компетенциям с данным кандидатом в качестве одного из экспертов.

3.4.6. В качестве дополнительных инструментов оценки кандидатов допускается использование профессиональных тестов, тестов способностей, бизнес-кейсов. Менеджер вакансии в обязательном порядке должен согласовать с Заказчиком содержание и формат тестовых заданий. Тестирование проводится в офисе ПАО «Ростелеком». В случае если кандидату предлагается написание бизнес-кейса, возможен удаленный формат. Результаты тестирования направляются Заказчику для экспертной оценки.

3.4.7. При соответствии требований вакансии рынку труда Менеджер вакансии направляет Заказчику резюме отобранных кандидатов в срок до 15-ти рабочих дней с даты начала работы над вакансией. Направляемое резюме сопровождается комментарием, характеризующим особенности профессионального опыта кандидата, его мотивационным профилем,

личностными характеристиками, а также оценкой степени соответствия корпоративной культуре Общества и конкретного подразделения.

3.4.8. Заказчик в течение 2-х рабочих дней с даты получения рассматривает резюме и в случае заинтересованности сообщает Менеджеру вакансии о своей готовности провести собеседование. Заинтересованность Заказчика свидетельствует о соответствии представленного резюме заявленным обязательным требованиям (пункт 3.3.1).

3.4.9. Менеджер вакансии организует собеседование кандидата с Заказчиком. Основной целью собеседования является определение профессионального уровня кандидата и его соответствия требованиям к должности.

## **2.3 Социально-экономическая эффективность внедрения мероприятий по усовершенствованию системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком»**

Экономическая эффективность внедрения мероприятий по усовершенствованию системы подбора персонала в ПАО «Ростелеком» — результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций; осуществления ряда функций с применением более совершенных методов и средств управления и т.п.

Рассчитаем экономическую эффективность проекта совершенствования мероприятий по подбору персонала в ПАО «Ростелеком» из внутренних источников. Целесообразно рассмотреть интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления. Расчет срока окупаемости и чистой приведенной стоимости проекта в данном случае не целесообразны, ввиду того, что проект не подразумевает инвестиционных вложений и генерации собственного денежного потока [3].

В 2018 году число клиентов снизилось на 8% по сравнению с предыдущим годом, а выручка снизилась на 6,7% или 39187 тыс. руб. По данным отдела управления персоналом, 30% клиентов были потеряны из-за недовольства работой персонала, также отмечается высокая сменяемость персонала. Предотвратив эти потери, компания сможет сэкономить:

$$39187 \text{ тыс. руб.} * 30\% = 11756 \text{ тыс. руб.} - \text{убытки}$$

Коэффициент текучести кадров в 2017 году по состоянию за 8 месяцев составил 4,6%. Реализация проекта позволит повысить мотивацию специалистов и, исходя из этого снизиться текучесть кадров. Экономия средств в этом случае ( $P_1$ ) рассчитывается по формуле:

$$P_1 = P * \left( 1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right) \quad (1)$$

$$P = Z_d * C_d * K_c * K_d,$$

Где

$K_1^T, K_2^T$  - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$Z_d$  - среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_д$  – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением;

$К_с$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$К_д$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит:

$$P_1 = 3000 * 120 * 7 * (1 - 2,5/4,6) = 115000 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительное обучение руководителей офисов так же положительно повлияет на уровень их профессиональных навыков, за счет чего повысится качество работы и снизится число увольнений молодых специалистов. Экономия средств за счет снижения числа ошибок в проектах рассчитывается по методике:

1. Определяем долю управленческих работников общей численности персонала ( $Д_{упр}$ ) по формуле:

$$Д_{упр} = Ч_{упр} / Ч_{общ} , \quad (2)$$

где  $Ч_{упр}$  – численность управленческих кадров;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала;

$$Д_{упр} = 10,000 / 152,000 = 0,07$$

2. Определяем долю управленческих работников, повысивших квалификацию ( $Д_{пк}$ ), в общей численности управленческих кадров по формуле:

$$Д_{пк} = Ч_{пк} / Ч_{общ} , \quad (3)$$

где  $Ч_{пк}$  – численность управленческих работников, повысивших квалификацию, в отчетном году

$$D_{\text{пк}} = 600 / 10,000 = 0,06$$

3. Определяем долю прибыли (П), приходящуюся на управленческих работников ( $D_{\text{упр}}$ ) по формуле:

4.

$$D_{\text{упр}} = П * D_{\text{упр}}, (4)$$

где П – прибыль за отчетный период

$$D_{\text{упр}} = 27 \text{ млрд} * 0,07 = 1 \text{ млрд} 890 \text{ млн}$$

5. Рассчитаем часть прибыли, приходящегося на управленческих работников, повысивших квалификацию за данный период:

$$1 \text{ млрд} 890 \text{ млн} * 0,06 = 113400000$$

Экономический эффект от реализации проекта в ПАО «Ростелеком» равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий:

$$\mathcal{E}_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i (5)$$

Где  $P_i$  – экономия средств за счет реализации  $i$ -го мероприятия;

$K_i$  – затраты на реализацию  $i$ -го мероприятия.

Стоимость предполагаемого проектом обучения при подборе персонала в ПАО «Ростелеком» из внутренних источников рассчитана в таблице 20.

**Таблица 20 – Стоимость проектных мероприятий**

Решаемая проблема	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственное лицо	Планируемый бюджет
Отсутствие альтернатив и низкое качество претендентов	Совершенствование методики оценки и подбора персонала, а так же введение в реализацию	1 месяц	Руководитель отдела персонала	25,000 тыс.руб (50 % от з\п)
Отсутствие компетентного подхода руководителей офисов к стажировке вновь принятых сотрудников	Дополнительное обучение руководителей офисов	1 месяц	Руководитель отдела персонала совместно со специалистом по обучению	3 млн.руб.
Низкий уровень мотивации молодых специалистов, снижение товарооборота компании	Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов, корректировка, реализация и контроль за исполнением	3 месяца	Руководитель отдела персонала	75,000 тыс.руб.

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, исходя из стоимости труда задействованных специалистов и затрат на материально-техническое обеспечение. Стоимость организационных мероприятий за год составит 3,100,000.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем интегральный экономический эффект от реализации проекта совершенствования системы подбора персонала в компании ПАО «Ростелеком»:

$$Э_{yl} = 113,400,000 - 3,100,000 = 110300000 \text{ руб. , с учетом инфляции}$$

сумма составит 105888000 руб.

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой - экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности [19].

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом возможны следующие подходы:

- экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность - как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

- рассчитывается интегральный обобщающий показатель

экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

· вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

В тех случаях, когда социальные результаты не поддаются стоимостной оценке, достаточно охарактеризовать источники получения экономии или подробно описать те социальные последствия, которые ожидаются в результате осуществления проекта.

## **Выводы по 2 главе**

В ходе второй главы был разработан проект и представлен ряд мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в компанию ПАО «Ростелеком». Проект преследует цели создания эффективного подбора персонала в организации, обеспечивающего увеличение выпуска и повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом, снижение текучести кадров, рост производительности труда, повышение мотивации сотрудников. Варианты решений разрабатывались и рассматривались с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определялись экономически эффективные методы.

Результатом проектирования были предложены

следующие мероприятия:

- Совершенствование методики оценки и подбора персонала, а так же введение в реализацию;
- Дополнительное обучение руководителей офисов;
- Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов, корректировка, реализация и контроль за исполнением.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели проекта – разработать программу эффективных мероприятий, направленных на совершенствование системы подбора персонала компании ПАО «Ростелеком».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении исследования можно сделать вывод о том, что подбор персонала является приоритетным вопросом в рамках осуществления процесса по управлению персоналом не только ввиду влияния на эффективность деятельности организаций, но и с точки зрения конкурентного преимущества. Поиск и отбор персонала всегда играли ключевую роль в процессе управления персоналом в качестве ведущей части организационного функционирования предприятия. В современном мире эти процессы становятся более значимыми, поскольку в условиях всё большей конкуренции организаций всё чаще рассматривают своих работников в качестве источника конкурентного преимущества.

Подбор персонала – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Система подбора персонала в ПАО «Ростелеком» представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- Оформление бланка заказа;
- Определение ключевых требований и предварительных сроков закрытия вакансии;
- Поиск кандидатов. Проведение интервью;
- Оценка кандидатов;

- Проверка кандидата;
- Предложение о работе и прием кандидата.

В процессе написания работы была поставлена цель: анализировать систему подбора персонала и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

В процессе достижения данной цели были выполнены следующие задачи:

- Исследованы источники по данной проблеме;
- Дана общая характеристика исследуемой организации ПАО«Ростелеком»;

- Проанализирована и оценена система подбора персонала в ПАО «Ростелеком»;

- Рассчитана социально – экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в компании ПАО «Ростелеком»;

- Разработаны мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала;

- Определена нормативно – правовая база разработанных мероприятий.

Решая поставленные задачи, проанализировав систему подбора персонала в ПАО «Ростелеком», а также характеристику данного предприятия, были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие альтернатив и низкое качество претендентов для замещения вакантных мест;
2. Отсутствие компетентного подхода руководителей офисов к стажировке вновь принятых сотрудников;
3. Низкий уровень мотивации молодых специалистов, что ведет к повышению текучести кадров и снижению товарооборота компании.

Для разрешения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия направленные на совершенствование системы подбора

персонала в ПАО «Ростелеком»:

1. Совершенствование методики оценки и подбора персонала, а так же введение в реализацию;
2. Дополнительное обучение руководителей офисов (тренинги);
3. Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов, корректировка, реализация и контроль за исполнением.

Стоимость затрат на проектные мероприятия, которые направлены на совершенствование системы подбора персонала компании ПАО «Ростелеком» и устранения выявленных проблем составила 3,100,000 руб. Экономический эффект от реализации проекта совершенствования системы подбора персонала в компании ПАО «Ростелеком» с учетом инфляции составил 105888000 руб. Наличие экономического положительного эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

С другой - экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и

компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что взаимосвязь экономической эффективности и социальной в данном проекте реализуема, из этого следует, что поставленная в начале исследования цель полностью достигнута.

## Глоссарий

Адаптация	- медицинский термин, означающий привыкание.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Автократичный стиль управления	- руководство, основанное на концентрации функций управления едино начальником, который сам принимает решения, плотно руководит работой и имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю подчиненным.	Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.
Карьеризм	— принцип поведения, в соответствии с которым на первом плане оказывается забота о личном успехе, о продвижении по службе любой ценой и с помощью любых средств. Это проявление крайнего индивидуализма и эгоизма в служебной деятельности, которое в конечном счете всегда связано с равнодушием к людям и делу, неотделимо от беспринципности и угодничества перед начальством, "сильными мира сего".	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Коллективный договор	— соглашение трудящихся в лице профсоюзного комитета администрации предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.	Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.
Конкурсный отбор персонала	— 1) одно из направлений кадрового менеджмента; 2) технологический этап конкурса, процесс оценивания кандидатов на	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ

	<p>замещение вакантных должностей с помощью соответствующего инструментария. В настоящее время наиболее распространена балльная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателей. Используется следующая совокупность (комплекс) социальных технологий: собеседование; тестирование; оценка по проектам, рефератам и программам; анкетирование; групповые экспертные оценки; матричный метод; метод групповых дискуссий; деловые и ролевые игры. Для проведения к. о. п. и конкурса в целом образуется конкурсная комиссия в составе председателя, секретаря, членов комиссии, в том числе независимых экспертов (психологов, юристов и др.). В случае необходимости комиссия дополнительно привлекает соответствующих специалистов и технических исполнителей. К. о. п. осуществляется по стандартной программе и стандартизованным методикам, гарантирующим равные условия для всех участников конкурса, объективность оценки. После всестороннего и объективного анализа результатов оценивания и подсчета набранных баллов конкурсная комиссия принимает решение о том, кто из кандидатов выдержал конкурс.</p>	<p>Синергия, 2013. — 192 с.</p>
<p>Контроль исполнения</p>	<p>— непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>

Конфликт	— отсутствие согласия между двумя и более сторонами (лицами или группами) в результате несоответствия между действительным и желаемым состояниями некоторого рассматриваемого объекта, ситуации, проблемы.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
Менеджмент	— управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
Персонал управления	— совокупность работников объединенных специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководители (принимают управленческие решения по важнейшим вопросам деятельности персонала управления), специалисты (выполняют функции подготовки и разработки управленческих решений) и служащие (осуществляют информационное обеспечение персонала управления).	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
Персональная информационная система	— автоматизированная система, предназначенная для организации, хранения, обновления и представления пользователю информации в соответствии с его запросами. Служит основой автоматизации формирования управленческого решения на базе исходной информации о состоянии управляемого объекта, методов, средств оптимизации и опыта	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.

	пользователя.	
Набор кадров	— процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее не работавших на предприятии или в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Подбор кадров	— составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них. Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
Приказ	— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются приказы по личному составу (по кадрам) и по вопросам общей деятельности. Текст приказа состоит из двух частей: вводной (излагаются основания для издания документа) и распорядительной (содержит конкретные задания, мероприятия с указанием исполнителей и сроков исполнения).	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Профессионально-квалификационная мобильность кадров	— процесс перемещения работников между профессиональными квалификационными группами	Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. - Н.Новгород: Издательский центр агентства «PR-

	результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из групп рабочих малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.	эксперт», 2013. - 204 с.
Рабочее место руководителя	— место приложения труда, оснащенное соответствующим оборудованием, средствами оргтехники и другими принадлежностями, необходимыми для наиболее эффективного выполнения возложенных обязанностей. Оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей, зоны совещаний, зоны отдыха.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018.-298 с.
Распоряжение	— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения оперативных вопросов до исполнителей. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.	Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. - Н.Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. - 204 с.
Резерв на выдвижение	— группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018.-298 с.
Ротация кадров	— процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.

Руководство персоналом	— влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать для достижения поставленных целей.	Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.
Совещание	— коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достижения согласованного коллективного решения или информирования его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Совместительство	— выполнение работником помимо своей основной регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора свободное от основной работы время.	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.
Стабильность кадров	— постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на предприятии свыше трех лет. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.	Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.
Стиль руководства	— совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова,

	<p>управленческих задач и выработки соответствующих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю. Определяется особенностями властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по поводу подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Различают три типа стилей руководства: демократический (коллегиальный), директивный (авторитарный, единоличный) и попустительствующий (либеральный, анархический).</p>	<p>О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
Структура личности работника	<p>— сочетание индивидуально-психологических и общественно-политических качеств личности, проявляемых через отношение работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения и т. п.).</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
Структура управления	<p>— состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.</p>	<p>Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018.-298 с.</p>
Текучесть кадров	<p>— форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних предприятий на другие. Формами текучести кадров являются увольнения работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. В основе текучести кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые условия и т. д.) и личные (пол,</p>	<p>Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.</p>

	возраст, семейное положение, размер заработной платы и т. д.). Причины текучести — конкретные комбинации объективных и личных факторов.	
Техника управления	— совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых формализованно на основе существующих правил и инструкций с использованием средств оргтехники и вычислительной техники, способствующих повышению производительности труда руководителя.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Технология управления	— совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений, других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018.-298 с.
Трудовая карьера	— процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места — и динамичной — со сменой рабочих мест. Карьера бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника строится по должностному признаку) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижения). Трудовая карьера работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, места рождения, социальной активности.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018.-298 с.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Российская газета. 25 дек. 1993. № 237.
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 22.11.2017), "Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст.
3. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 215 с
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
5. Баранецкий В. Новый способ оценки и аттестации бухгалтеров // Кадровое дело. – 2015. - № 11. – С. 34-37
6. Бекетова В. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции. // Кадровый менеджмент. – 2015. - № 6. – С. 38-39
7. Белбин М. Профессионал еще не значит эффективный сотрудник. Какие игроки нужны в команде? // Кадровое дело. – 2005. - № 6. – С. 41-42
8. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018.-298 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие для сред.-спец. Учеб. заведений. - М.: Элит, 2017. – 304 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2008.-541 с.
11. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути достижения стратегических целей компании // Управление персоналом. – 2018. – № 14. – С. 31-33
12. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт зарубежных стран). - М.: Финансы и статистика. 2018.-326 с.
13. Горшкова Е.Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала

при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - № 6. – С. 15-19

14. Дубровицкий И. Молодой специалист, или Прием без испытания // Кадровое дело. – 2015. - № 8. – С. 56-57

15. Землянухина С.Г. Проблемы обеспеченности российской экономики трудовыми ресурсам // Из материалов к конференции «Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение», 2015.

16. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В., Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 672с.

17. Колобова А.И., Ларионцева А.М. Некоторые теоретические положения трудовых ресурсов и трудового потенциала// Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014.

18. Козлов А. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда// Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 12-16

19. Козлов В. Человеческие ресурсы – источник конкурентного преимущества, наряду с другими ресурсами компании // Управление персоналом. – 2008. – № 12. – С. 7-8

20. Козьявкин Д. Производственное предприятие: особенности массового рекрутинга // Кадровое дело. – 2005. – № 5. – С. 46-47

21. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2005. – №10. – С. 90–92

22. Красностанова М., Что самое главное в оценке персонала? // Кадровое дело. – 2006. - № 2. С. 45

23. Кузнецова С. Для приема на работу разве главное приказ? // Кадровое дело. – 2005. - № 7. – С. 38-39

24. Кутищева А. Специалисты по кадрам: обзор рынка труда // Кадровое дело. – 2005. - № 3. – С. 41-42

25. Колосова М. Методы оптимизации численности персонала// Управление персоналом. – 2015. - №16.

26. Мосина Л. Подбор кадров: работа над ошибками // Кадровый менеджмент. – 2007. - № 5. – С. 25-27
27. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. – 2006. - № 2. – С. 17-18
28. Панкова Н. Как попасть в «десятку» при подборе // Кадровый менеджмент. – 2007. - № 3. – С. 28-29
29. Пашков А.С., Иванкина Т.В., Магницкая Е.В. Кадровая политика и право. – М.: Юридическая литература. - 2009. – 287 с.
30. Плахова Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. – М.: КноРус, 2010. – 412 с.
31. Реймаров Г., Ионов В., Соловьев Н. Комплексная оценка персонала// Управление персоналом. – 2008. – № 7. – С. 17-19
32. Рягузов А. Подбор стратегического назначения // Кадровый менеджмент. – 2006. - № 3. – С. 25-28
33. Смирнова И. Топ-подбор, или Как закрыть ключевую вакансию // Кадровое дело. – 2016. - № 4. – С. 34-35
34. Сухорукова М. Тест как инструмент массового подбора // Кадровый менеджмент. – 2017. - № 5. – С. 16-17
35. Саубанова Л. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом, 2009. - № 1. - С. 14-26.
36. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Смыгин. - Изд.2-е, перераб. и доп. – Ростов н/д: Феникс, 2006. - 467 с.
37. Тугузкина Г. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий // Управление персоналом, 2009. - № 1. - С. 26-32.
38. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 432 с.
39. Тарановская С. Интернет-рекрутинг, или Как найти сотрудника в глобальной сети // Кадровое дело. – 2005. – № 7. – С. 41-42
40. Травин В. В., Дятлов В. Д. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2007. – с. 653

41. Травин В.В. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Юристъ, 2018. – 496 с.
42. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Алавердова А.Р.- М.: Маркет ДС, 2017. – 304 с.
43. Хухрев И. Принципы работы кадровых агентств // Кадровое дело. – 2014. - № 11. – С. 13-14
44. Шарок Л. Пути эффективного использования человеческого капитала // Управление персоналом. – 2017. – № 21. – С. 19-21
45. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 4-е Изм. и доп. - М.:ИНФРА-М, 2018. – 560 с.
46. Экономический анализ: Учебник для вузов/ под ред. Л.Т. Гиляровской. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2017. 615 с.

**«УТВЕРЖДЕНО»**

**Приказом ПАО «Ростелеком»**

**от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г. №**

\_\_\_\_\_

**Процедура подбора персонала**

**ПАО «Ростелеком»**

**(Редакция 5)**

## Назначение

Настоящая Процедура подбора персонала (далее – Процедура) является внутренним документом ПАО «Ростелеком» и устанавливает:

- Порядок организации процесса подбора персонала;
- Порядок управления вакансиями;
- Порядок и сроки взаимодействия Отдела подбора и адаптации персонала Департамента кадрового администрирования и подбора персонала Корпоративного центра или подразделения, осуществляющего подбор персонала в филиале, структурных подразделений и должностных лиц, участвующих в процессе подбора персонала;
- Ответственность должностных лиц в вопросах подбора персонала.

Настоящая Процедура вводится в действие с даты ее утверждения взамен Процедуры подбора персонала ПАО «Ростелеком» (Редакция 4), утвержденной Приказом ПАО «Ростелеком» от 24.10.2011 № 649.

## Общие положения

### **Область применения**

Требования настоящей Процедуры распространяются на работников Общества, принимающих участие в процессе подбора персонала.

Статус данного документа в филиалах Общества - «Для руководства».

### **Нормативные ссылки**

В настоящей процедуре использованы ссылки на следующие нормативные документы:

- Конституция Российской Федерации от 12.12.1993;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ;

- Правила внутреннего трудового распорядка Корпоративного центра/ филиалов Общества;
- Положение об оценке персонала ПАО «Ростелеком»;
- Справочник корпоративных компетенций ПАО «Ростелеком»;
- Процедура оценки по компетенциям работников ПАО «Ростелеком»;
- Приказ ПАО «Ростелеком» от 20.12.2013 № 01/01/1262-13 «О вопросах управления»;
- Процедура управления внутренней нормативной документацией ПАО «Ростелеком»;
- Процедура управления записями в ПАО «Ростелеком»;
- Инструкция по делопроизводству в ПАО «Ростелеком».

### **Термины, определения и сокращения**

Для целей настоящей Процедуры в ней определены следующие термины и сокращения:

**Бланк заказа** – документ, в котором отражены основные сведения о вакансии, включая должностные обязанности и требования, предъявляемые к кандидатам.

**Вакансия**– свободная или планируемая единица по штатному расписанию.

**Внутренний кандидат** – работник ПАО «Ростелеком», претендующий на вакансию, открытую в Обществе.

**Грейд** – группа должностей, объединенная на основе близких значений итоговых баллов, полученных должностями в результате оценки должностей, имеющих сопоставимую ценность для Общества.

**ДКАПП** – Департамент кадрового администрирования и подбора персонала Корпоративного центра ПАО «Ростелеком».

**Заказчик**– руководитель структурного подразделения ПАО «Ростелеком», инициировавший подбор персонала.

**Интервью по компетенциям** - вид структурированного собеседования, вопросы которого направлены на выявление соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств оцениваемого кандидата компетенциям, необходимым для успешного выполнения работы в конкретной должности.

**Кандидат**– специалист, обладающий знаниями и навыками, удовлетворяющими требованиям к претендентам на открытую вакансию, и принимающий участие в конкурсе на замещение вакантной должности.

**Компетенции**– профессиональные, деловые и личностные качества сотрудника, используемые им в процессе работы и проявляющиеся в виде рабочего поведения.

**КЦ** – Корпоративный центр ПАО «Ростелеком».

**Менеджер вакансии** – работник Отдела подбора и адаптации персонала ДКАПП или лицо, ответственное за подбор персонала в филиале, курирующее ту или иную вакансию.

**Обратная связь**– информация в устном или письменном виде, предоставляемая участникам процесса по результатам прохождения этапов отбора на вакантную должность.

**Общество** – ПАО «Ростелеком».

**Подбор персонала** – комплекс мероприятий по поиску и привлечению на работу специалистов, обеспечивающий формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам Общества.

**Резюме**– краткое описание профессиональной деятельности человека, включающее в себя информацию о полученном образовании, опыте работы, имеющихся знаниях и навыках, трудовых достижениях.

**Сложная вакансия** – вакансия, характеризующаяся дефицитом кандидатов на рынке труда и сложностью формирования оперативного

кадрового резерва. Вакансия может быть отнесена к разряду сложных как на этапе передачи заказа в Отдел подбора и адаптации персонала в Корпоративном центре или в подразделение, осуществляющее подбор персонала в филиале, так и в процессе работы над заказом.

**Собеседование**– структурированный процесс общения с кандидатом при визуальном контакте, в ходе которого оцениваются его знания, навыки, компетенции, мотивация.

**Тестирование**– оценка профессионального уровня кандидата при помощи специальных заданий.

**Типовая вакансия** – вакансия, характеризующаяся достаточным количеством кандидатов на рынке труда и отсутствием сложностей формирования оперативного кадрового резерва.

**Финальный кандидат** – кандидат, максимально соответствующий требованиям вакансии и прошедший все этапы собеседований.

## **Порядок подбора персонала и управления вакансиями**

### **Этапы подбора персонала**

Подбор персонала обычно включает следующие этапы:

- Оформление бланка заказа;
- Определение ключевых требований и предварительных сроков закрытия вакансии;
- Поиск кандидатов. Проведение интервью;
- Оценка кандидатов;
- Проверка кандидата;
- Предложение о работе и прием кандидата.

### **Оформление бланка заказа**

3.2.1. Основанием для начала процедуры подбора персонала является наличие свободной или планируемой единицы в штатном расписании.

3.2.2. Для открытия поиска бланк заказа должен быть заполнен Заказчиком и подписан/авизирован всеми ответственными сторонами

(Приложение 1). Заполненный, подписанный и завизированный бланк заказа передается в Отдел подбора и адаптации персонала ДКАПП или в подразделение, осуществляющее подбор персонала в филиале, в отсканированном виде по электронной почте либо в бумажном виде. К бланку заказа прилагается должностная инструкция либо положение о структурном подразделении (в случае, если инициируется подбор руководителя).

3.2.3. Датой открытия поиска считается дата поступления в Отдел подбора и адаптации персонала ДКАПП или в подразделение, осуществляющее подбор персонала в филиале, подписанного/завизированного бланка заказа и должностной инструкции/положения о структурном подразделении. В случае если в процессе подбора Заказчик вносит существенные изменения по функциональным обязанностям или требованиям к кандидатам, Заказчик по электронной почте направляет Менеджеру вакансии новый бланк заказа. Датой открытия поиска в этом случае будет являться дата отправления данного сообщения.

### **Определение ключевых требований и предварительных сроков закрытия вакансии**

3.3.3. В течение 3-х рабочих дней с даты поступления бланка заказа Менеджер вакансии связывается с Заказчиком для уточнения информации, содержащейся в бланке заказа, обсуждения и расстановки приоритетов при подборе. По результатам данного обсуждения формируется обязательный набор требований, наличие которых позволит рассматривать кандидата на позицию как удовлетворяющего требованиям.

3.3.4. Менеджер вакансии, основываясь на Методических рекомендациях по управлению сложными позициями ПАО «Ростелеком», определяет, к какой категории относится вакансия - типовой или сложной. Исходя из классификации, Менеджер вакансии определяет предварительный срок подбора кандидата и информирует об этом Заказчика. Для типовых вакансий срок подбора специалиста составляет не более 60-ти календарных

дней; для сложных вакансий срок подбора составляет не более 90 календарных дней с даты поступления бланка заказа к Менеджеру вакансии и до даты выхода кандидата на работу. Предварительный срок подбора согласовывается Менеджером вакансии и Заказчиком и вносится в бланк заказа.

### **Поиск и оценка кандидатов**

3.4.10. Менеджер вакансии осуществляет поиск кандидатов в соответствии с утвержденным бланком заказа. Методы поиска кандидатов выбираются в зависимости от особенностей вакантной должности, допускается привлечение кадровых агентств, использование рекомендаций, специализированных интернет-ресурсов и др. Для привлечения внутренних кандидатов на вакансии используются информационные каналы Общества (интранет-портал, корпоративные издания, доски объявлений, электронная рассылка).

3.4.11. По истечении 10-ти рабочих дней после поступления бланка заказа Менеджер вакансии даёт обязательную обратную связь Заказчику относительно соответствия заявленных требований по вакансии рынку труда. Если необходима дополнительная существенная корректировка требований к кандидатам, Заказчик по электронной почте направляет скорректированные требования.

3.4.12. В процессе исполнения заказа Менеджер вакансии осуществляет предварительный отбор кандидатов по резюме и проводит собеседование с ними. Внутренний кандидат должен поставить в известность своего непосредственного руководителя о намерении баллотироваться на новую должность до проведения собеседования.

3.4.13. Менеджер вакансии в КЦ и в филиалах проводит оценку финальных внешних кандидатов на должности уровня линейного и топ-менеджмента в формате интервью по компетенциям и формирует отчет по результатам проведения оценки.

3.4.14. Внутренние кандидаты на должности уровня линейного и топ-менеджментов КЦ и в филиалах направляются на разовую оценку по компетенциям в соответствии с действующим в Обществе Положением об оценке персонала ПАО «Ростелеком». Менеджер вакансии принимает участие в интервью по компетенциям с данным кандидатом в качестве одного из экспертов.

3.4.15. В качестве дополнительных инструментов оценки кандидатов допускается использование профессиональных тестов, тестов способностей, бизнес-кейсов. Менеджер вакансии в обязательном порядке должен согласовать с Заказчиком содержание и формат тестовых заданий. Тестирование проводится в офисе ПАО «Ростелеком». В случае если кандидату предлагается написание бизнес-кейса, возможен удаленный формат. Результаты тестирования направляются Заказчику для экспертной оценки.

3.4.16. При соответствии требований вакансии рынку труда Менеджер вакансии направляет Заказчику резюме отобранных кандидатов в срок до 15-ти рабочих дней с даты начала работы над вакансией. Направляемое резюме сопровождается комментарием, характеризующим особенности профессионального опыта кандидата, его мотивационным профилем, личностными характеристиками, а также оценкой степени соответствия корпоративной культуре Общества и конкретного подразделения.

3.4.17. Заказчик в течение 2-х рабочих дней с даты получения рассматривает резюме и в случае заинтересованности сообщает Менеджеру вакансии о своей готовности провести собеседование. Заинтересованность Заказчика свидетельствует о соответствии представленного резюме заявленным обязательным требованиям (пункт 3.3.1).

3.4.18. Менеджер вакансии организует собеседование кандидата с Заказчиком. Основной целью собеседования является определение профессионального уровня кандидата и его соответствия требованиям к

должности. Дата собеседования должна быть определена в течение 3-х рабочих дней с даты одобрения Заказчиком представленного резюме. Допускается проведение собеседования в формате видеоконференции, если кандидат находится в другом регионе.

3.4.19. В течение 2-х рабочих дней с даты проведения собеседования с кандидатами Заказчик дает обратную связь Менеджеру вакансии. В случае определения финального кандидата Менеджер вакансии обсуждает с данным кандидатом предварительные условия найма на работу и согласовывает их с Заказчиком. В случае если кандидаты соответствовали критериям бланка заказа, но финальный кандидат не был выбран Заказчиком в процессе собеседований, вносятся изменения в бланк заказа с уточнением критериев, и далее Менеджер вакансии возобновляет подбор персонала согласно пункту 3.2.3 настоящей Процедуры.

3.4.20. В случае если Заказчик принимает решение о временной приостановке подбора или закрытии вакансии, он обязан в однодневный срок с даты принятия решения поставить об этом в известность Менеджера вакансии.

### **Проверка кандидата, предложение о работе и прием кандидата в Общество**

3.5.1. При приеме в Общество кандидата, согласованного с Заказчиком, осуществляется проверка сведений, сообщенных о себе кандидатом, его документов и рекомендаций. Указанная проверка осуществляется с согласия самого кандидата и в соответствии с законодательством Российской Федерации. Проверка кандидата подразумевает проверку достоверности сведений, указанных им в Анкете (Приложение 2), путем сверки с официальными документами и информационными ресурсами, проверку его деловых и личностных качеств путем опроса его коллег и деловых партнеров, с целью минимизации при приеме на работу внешнего кандидата рисков мошенничества. По инициативе Заказчика Менеджер вакансии осуществляет проверку рекомендаций кандидата. Менеджер вакансии в

обязательном порядке запрашивает рекомендации у непосредственного руководителя внутреннего кандидата.

3.5.2. Работник Отдела экономической безопасности Департамента экономической безопасности КЦ/подразделения безопасности филиала Общества осуществляет проверку Анкеты и документов кандидата. Для этого Менеджер вакансии направляет уполномоченному работнику соответствующего подразделения безопасности Общества оригинал или отсканированный вариант заполненной кандидатом Анкеты, которая обязательно должна содержать письменное согласие кандидата на проверку предоставленных им сведений в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. При необходимости работник подразделения безопасности может запросить у Менеджера вакансии копии следующих документов кандидата: паспорт гражданина Российской Федерации, трудовая книжка, военный билет (для военнообязанных) или приписное свидетельство (для лиц, подлежащих призыву на военную службу), документы об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний. Дополнительно работник подразделения безопасности может запросить у Менеджера вакансии иные документы, если таковые были предоставлены кандидатом. Проверка кандидата занимает не более 10 рабочих дней с даты передачи Анкеты в Отдел экономической безопасности КЦ/подразделение безопасности филиала Общества.

Также, при необходимости, работник подразделения безопасности по согласованию с Менеджером вакансии проводит личное собеседование с кандидатом на работу и лично проверяет подлинники документов кандидата, указанные в предыдущем абзаце.

Предложение о работе кандидату может быть сделано только при получении положительных результатов проверки сведений о кандидате работником подразделения безопасности, который информирует Менеджера вакансии о результатах проверки по электронной почте.

3.5.3. Менеджер вакансии согласовывает с Заказчиком условия найма кандидата, а именно: ежемесячную заработную плату, схему премиальных выплат, дополнительные льготы и гарантии и др. Окончательное решение о приеме кандидата в Общество и об условиях найма должно быть обязательно согласовано Заказчиком с руководителем прямого подчинения Президенту ПАО «Ростелеком»/ Заместителем директора филиала по функциональному направлению (в зависимости от подразделения Общества). Согласованные условия найма кандидату предоставляет Менеджер вакансии в устной или письменной форме (Приложение 3). Предложение о работе в письменной форме подписывает руководитель, полномочный представлять интересы ПАО «Ростелеком» по вопросам трудовых отношений в данном регионе.

3.5.4. Решение о приеме кандидата на должность, входящую в перечень номенклатурных должностей руководителей Общества и его филиалов, согласовывается с руководителями в соответствии с утвержденным в Обществе порядком.

3.5.5. В случае отказа кандидата от предложенных условий найма Менеджер вакансии продолжает работу по поиску кандидатов.

3.5.6. Прием на работу или перевод сотрудника ПАО «Ростелеком» на другую должность осуществляется в соответствии с порядком, установленным Правилами внутреннего трудового распорядка Корпоративного центра или соответствующих филиалов Общества.

3.5.7. Процесс подбора сотрудника на вакансию считается завершенным в день выхода кандидата на работу.

3.5.8. Если принятый сотрудник по какой-либо причине не проходит испытательный срок и увольняется, осуществляется новый поиск кандидата на данную вакансию на основании уже имеющегося бланка заказа. В случае изменения параметров поиска бланк заказа формируется повторно.

## Управление записями

При выполнении данной Процедуры создаются следующие записи о результатах поиска и подбора персонала:

- Бланк заказа;
- Резюме кандидата;
- Анкета кандидата;
- Предложение кандидату о работе в ПАО «Ростелеком».

Ответственность за управление указанными записями осуществляет Менеджер отдела подбора и адаптации персонала ДКАПП в КЦ и сотрудник подразделения, осуществляющего подбор персонала, в филиале.

Оригиналы бланков заказов поступают от подразделений в бумажном или отсканированном виде и хранятся в течение 3 лет в Отделе подбора и адаптации персонала ДКАПП или в подразделении, осуществляющем подбор персонала в филиале. Оригиналы резюме принятых на работу кандидатов хранятся в личных делах сотрудников в подразделении, осуществляющем кадровое делопроизводство, в течение 75 лет, а по руководителям Общества - постоянно. Анкета кандидата хранится в Отделе подбора и адаптации персонала ДКАПП или в подразделении, осуществляющем подбор персонала в филиале, в течение периода принятия решения о приеме либо отказе в приеме на работу.

При работе с записями, образующимися в ходе выполнения данной процедуры, Ответственный должен руководствоваться требованиями Процедуры управления записями в ПАО «Ростелеком».

- Хранение и архивирование

Подлинник настоящей Процедуры во время срока действия хранится в Департаменте управления делами КЦ.

- Рассылка и актуализация

Периодическая проверка настоящей Процедуры проводится Отделом подбора и адаптации персонала ДКАПП по мере необходимости, но не реже 1 раза в 12 месяцев.

Решение об инициировании внесения изменений в Процедуру принимает Директор департамента кадрового администрирования и подбора персонала на основании предложений других подразделений, результатов применения документа в ПАО «Ростелеком», анализа зарегистрированных и устраненных несоответствий, а также рекомендаций внутренних или внешних аудитов.

Порядок периодической проверки и внесения изменений в документ определен в процедуре управления внутренней нормативной документацией ПАО «Ростелеком».

Актуальная версия утвержденной Процедуры размещена на Интранет-портале в Реестре ВНД Общества на странице БОРУП. Ответственность за размещение и поддержание в актуальном состоянии размещенной на Интранет-портале Процедуры, а также доведение информации о месте размещения актуальной версии до всех заинтересованных подразделений несет Начальник отдела подбора и адаптации персонала ДКАПП.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### БЛАНК ЗАКАЗА НА ПРОВЕДЕНИЕ РАБОТ ПО ПОИСКУ И ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

Название подразделения \_\_\_\_\_  
(группа, служба, отдел, управление,  
департамент)

### СВЕДЕНИЯ О ВАКАНСИИ

<b>1. Название должности</b>	
<b>2. Непосредственный руководитель</b> (ФИО, должность, контактная информация)	
<b>3. Планируемый адрес расположения рабочего места</b> (город, улица, № офиса, кабинет).	

<b>4. Основные обязанности</b> (предоставляется копия должностной инструкции или положения о подразделении для руководящих должностей)  <b>Обязательно указывать номер и дату утверждения ДИ</b>	
<b>5. Причины открытия вакансии</b>	
<b>6. Условия и срок трудового договора</b>	
<b>7. Режим работы</b> (нормированный, ненормированный рабочий день, сменный режим и пр.)	
<b>8. Наличие командировок</b> (процент времени, проводимого в командировках)	
<b>9. Планируемая заработная плата в рублях (оклад)</b>	
<b>10. Наличие остальных льгот</b>	

## ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КАНДИДАТУ

<b>11. Образование</b>	
<b>12. Дополнительное образование.</b> Наличие лицензий, сертификатов.	
<b>13. Необходимый опыт работы</b> (отрасль, должность, уровень ответственности и др.)	
<b>14. Специальные знания / навыки</b>	
<b>15. Знание иностранных языков</b> (язык, уровень)	
<b>16. Наличие навыков работы с компьютером</b> (в т.ч. специальные программы)	
<b>17. Предпочтительный возраст, пол</b>	
<b>18. Дополнительная информация</b> (специальные пожелания, важные детали)	
<b>19. Предпочтительные источники кандидатов</b> (в т.ч. компании, в которых потенциальные кандидаты могли бы работать)	
<b>20. Наличие внутренних кандидатов</b> (ФИО, контактный телефон; если есть резюме кандидатов, приложите их к бланку заказа)	
<b>21. Целесообразность проведения внутреннего конкурса на данную позицию внутри Общества</b>	
<b>21. Срок закрытия вакансии</b> (согласовывается с Менеджером вакансии).	

**Исследование структуры личности методом самооценки и  
обобщения**

**характеристик по «Карте личности» Платонова**

**1. Фоновые показатели**

- 1.1. Состояние здоровья
- 1.2. Отношение к здоровью
- 1.3. Условия работы
- 1.4. Условия в семье
- 1.5. Физкультурная активность

**2. Способности**

- 2.1. Психомоторные
- 2.2. Художественные (музыкальные, литературные, изобразительные)
- 2.3. Технические
- 2.4. Научные
- 2.5. Организаторско-педагогические
- 2.6. Нравственно-правовые

**3. Характер**

- 3.1. Отношение к обществу
- 3.2. Отношение к труду
- 3.3. Отношение к людям
- 3.4. Отношение к себе (рефлексивность)
- 3.5. Отношение к собственности

**4. Направленность**

- 4.1. Уровень
- 4.2. Широта
- 4.3. Интенсивность
- 4.4. Устойчивость

- 4.5. Действенность
- 4.6. Профессиональная направленность
- 4.7. Атеистическая (или религиозная) направленность
- 5. Опыт
  - 5.1. Профессиональная подготовленность
  - 5.2. Профессиональный опыт
  - 5.3. Уровень культуры в области литературы и искусства
  - 5.4. Уровень интеллекта
  - 5.5. Культура поведения
  - 5.6. Психомоторная культура
- 6. Индивидуальные особенности психических процессов
  - 6.1. Эмоциональная возбудимость
  - 6.2. Эмоционально-моторная устойчивость
  - 6.3. Стеничность эмоций
  - 6.4. Внимательность
  - 6.5. Память
  - 6.6. Сообразительность
  - 6.7. Воображение
  - 6.8. Воля: самообладание
  - 6.9. Целеустремленность
- 7. Темперамент
  - 7.1. Сила
  - 7.2. Уравновешенность
  - 7.3. Подвижность

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Как оценить личные качества претендента?

#### Вопросы для собеседования

Общие компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
1	2	3
Желание работать с людьми, позитивное отношение к сотрудникам	Почему вы выбрали для себя эту работу?	Кандидат обязательно должен сказать, что одним из главных факторов, повлиявших на его выбор профессии, стала возможность работать с людьми
	Какие люди находятся в вашем окружении? Охарактеризуйте их, пожалуйста	Важно, чтобы в ответе преобладали позитивные характеристики.
Умение вести переговоры, объяснять и убеждать	Вам необходимо убедить кандидата на свободную вакансию в том, что ему действительно стоит работать в вашей компании. Как вы будете действовать?	Желательно, чтобы в ответ были названы хотя бы 1 - 2 метода убеждения. Например: "Я описал бы соискателю истории карьерного роста других сотрудников или рассказал бы ему о возможности обучения в компании"
Высокий уровень стрессоустойчивости	Назовите за две минуты как можно больше способов нестандартного использования шариковой ручки	Необходимо оценить количество решений (их должно быть не менее пяти) и темп, с которым они будут приходить кандидату в голову. Его нужно все время торопить, а по истечении двух минут вы можете дать ему дополнительно еще 15 секунд. Обратите внимание, постарается ли кандидат придумать дополнительные варианты ответа или остановится на достигнутом

Аналитические способности	Представьте себе, что один из давно работающих сотрудников компании потерял интерес к работе. Какими причинами может быть вызвана подобная ситуация?	Должно быть названо не менее пяти различных причин: например личные, семейные, проблемы, профессиональные трудности. Стоит оценить логичность и последовательность анализа, наличие в нем причинно-следственных связей
Ориентация на результат	Что вам больше всего нравится в процедуре подбора персонала или в проведении тренингов?	Кандидат должен проявить заинтересованность в результате своей работы: "Чувствую удовлетворение, если нахожу хорошего кандидата. Мне нравится, когда участники тренинга остаются довольными, получают благодаря занятиям полезные навыки"
Высокий уровень креативности, умение и стремление находить многочисленные варианты решения одной задачи	Ваша компания закупает новые машины для торговых представителей. Предложите как можно больше вариантов использования этого факта для их дополнительной мотивации	Кандидат должен дать не менее 3 - 4 вариантов ответа. Например, вручить машины не всем региональным представителям сразу, а начать с тех, чей объем продаж в текущем году наиболее высок. Или дать сотрудникам возможность выбрать для себя машину, предварительно испробовав ее в деле
Лидерские качества	Опишите наиболее интересный и важный рабочий проект, в котором вы участвовали	Настоящий лидер будет описывать проект с позиции организатора. Это может выражаться в таких словах и фразах, как "я предложил, организовал, мои сотрудники, мне удалось вместе с командой"

Терпимость и терпение	Почему люди часто не воспринимают информацию сразу?	Необходимо оценить, будет ли ответ содержать обвинение в адрес слушателей (например, "потому что сами плохо слушали"), в адрес другого лица (например, "потому что плохо объяснили"), или же в ответе будут присутствовать и те, и другие мотивы. Лучше всего кандидата характеризует последний вариант ответа
Смешанная референция (склонность опираться как на собственное мнение, так и на мнение других людей)	Предположим, вы долго искали и нашли кандидата на вакансию. По каким критериям вы будете оценивать успешность своего выбора?	В ответе на этот вопрос должно прозвучать как собственное мнение потенциального директора по персоналу о кандидате ("Я считаю, что это очень хороший специалист"), так и мнение о нем других людей ("Мне его хвалили другие сотрудники"). Хорошо также, если прозвучит ссылка на объективные результаты работы кандидата (например, "он прошел испытательный срок")
Соответствие личных ценностей корпоративным ценностям компании	Какой должна быть хорошая команда? Какой вы видите оптимальную корпоративную культуру?	Ответы должны просто понравиться вам. Это значит, что ваши базовые ценности совпадают
Профессиональная порядочность, умение хранить конфиденциальную информацию	Охарактеризуйте основные слабости корпоративной культуры и системы менеджмента (управления) компании, в которой вы работали раньше	Хорошо, если кандидат корректно откажется отвечать на этот вопрос

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Как оценить специальные профессиональные качества претендента?

#### Вопросы для собеседования

Специальные компетенции	Проверочные вопросы	Желательные ответы
1	2	3
<p>Знание теории стратегического менеджмента, умение на практике выстраивать структуру компании исходя из специфики бизнеса и этапов ее развития</p>	<p>Компания находится на этапе интенсивного роста, захвата нового рынка, но в ближайшее время планирует осуществить переход к этапу стабилизации, который повлечет за собой возникновение четких корпоративных правил, процедур и стандартов. Какие изменения в кадровой политике и какие угрозы для персонала компании влечет за собой эта ситуация?</p>	<p>На этапе интенсивного роста опытные сотрудники компании часто перемещаются из одного отдела в другой, оставляют участки работы, где бизнес-процессы отлажены, и переходят туда, где их профессионализм наиболее востребован.</p> <p>На этапе стабилизации таким людям, как правило, сложно реализовывать себя. Им комфортнее действовать в условиях перемен, применять в работе инновации, а не следовать стандартным процедурам. Следовательно, директор по персоналу должен организовать работу по адаптации сотрудников к новой бизнес-модели. Она может включать в себя проведение специальных тренингов, создание дополнительных инструкций и процедур, дополнительное обучение и различные способы мотивации сотрудников</p>

	<p>Есть три основных принципа организации работы с клиентами коммерческого отдела:</p> <p>по продуктовым группам, по территориальному охвату и свободное распределение клиентов между менеджерами. Какой из них будет наиболее эффективным в зависимости от специфики той или иной компании?</p>	<p>Продуктовый принцип распределения клиентов будет эффективен в компаниях, которые занимаются реализацией большого ассортимента товаров, ориентированных на разные целевые группы потребителей.</p> <p>Территориальный - в тех фирмах, которые торгуют товарами одной продуктовой группы, но при этом работают с большим количеством регионов. Закреплять за каждым менеджером собственных клиентов целесообразно тогда, когда продажа продукции требует индивидуального подхода к каждому из них. Если в компании присутствует несколько из перечисленных условий одновременно, то можно комбинировать эти три варианта между собой в оптимальных пропорциях</p>
<p>Навыки построения и корректировки корпоративной культуры, организация системы внутреннего PR</p>	<p>Руководство компании приняло решение ввести новую форму финансовой отчетности для торговых представителей. Как преподнести эту идею коллективу, чтобы реакция на нее была положительной?</p>	<p>Внедрение подобных изменений можно разбить на несколько этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сначала стоит рассказать о выгоде для компании и каждого сотрудника лично новой формы отчетности, например объяснить, что с ее помощью может увеличиться объем продаж, и, соответственно, размер премиальных;</li> <li>- после этого вовлечь всех или часть торговых представителей в разработку или корректировку формы дополнительной отчетности;</li> <li>- преподнести окончательное решение как плод совместной работы;</li> <li>- дать работникам время на то, чтобы адаптироваться к новым правилам</li> </ul>

<p>Полный спектр навыков и знаний в области кадрового менеджмента (мотивация, контроль, управление по целям и пр.)</p>	<p>В команде работает человек, который постоянно обращается к своим коллегам за помощью. Каковы позитивные и негативные качества этого сотрудника?</p>	<p>Позитивные качества такого сотрудника состоят в том, что он умеет работать в команде. Советуясь с коллегами, он дает им почувствовать свою значимость, что благоприятно сказывается на атмосфере в коллективе. Он с меньшей вероятностью ошибется, нежели тот, кто работает самостоятельно. Обратная сторона привычки постоянно советоваться с другими - неумение брать на себя ответственность и неэффективное использование рабочего времени</p>
	<p>Как определить основные факторы, мотивирующие на результативную работу кандидата на кадровую вакансию?</p>	<p>Кандидату необходимо задать такой вопрос: "Как вы считаете, что побуждает людей более эффективно работать?" Или: "Представьте себе, что к вам поступило одновременно предложение о работе от двух компаний. По каким критериям вы сделаете выбор?"</p>
<p>Опыт проведения тренингов и/или навыки создания системы обучения</p>	<p>Перед вами стоит задача провести тренинг для сотрудников отдела продаж. С чего вы начнете подготовку к нему?</p>	<p>С выяснения того, в каких именно знаниях и навыках существует необходимость. Для этого стоит поговорить с руководителем отдела продаж, спросить сотрудников об их потребностях, провести небольшое тестирование для анализа эффективности предыдущего курса обучения</p>

	<p>Как вы построите работу по подбору тренинговой компании, с которой будете постоянно сотрудничать?</p>	<p>Этапы поиска тренинговой компании таковы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка задачи перед рядом потенциальных партнеров;</li> <li>- сбор всех предложений;</li> <li>- встреча с тренерами компаний, предлагающих программы, в наибольшей степени соответствующие целям обучения;</li> <li>- оценка соотношения цены и качества программ;</li> <li>- выбор оптимального партнера;</li> <li>- определение критериев эффективности обучения;</li> <li>- проведение первого семинара или тренинга;</li> <li>- оценка его эффективности</li> </ul>
<p>Навыки поиска и подбора персонала разного уровня</p>	<p>Вам необходимо найти специалиста на открывшуюся вакансию. Какие пути поиска вы выберете и почему?</p>	<p>Кандидат должен предложить как минимум три варианта поиска сотрудника и описать, в каком случае каждый из них будет наиболее эффективным. Вы сможете оценить его умение ориентироваться в ресурсах по подбору кадров, а также узнать о его умении работать с бюджетом, выделяемым компанией на подбор персонала, способность анализировать соотношение затрат на его поиск и результативности мероприятия</p>
	<p>Представьте, что я кандидат, устраивающийся на работу в вашу компанию. Проинтервьюируйте меня</p>	<p>Потенциальный HR-директор должен показать, что он умеет грамотно вести интервью</p>
<p>Навыки оценки персонала при его подборе или аттестации для продвижения внутри компании</p>	<p>Есть ли у вас опыт проведения оценки персонала? Каких специалистов вы аттестовывали? Каков был результат?</p>	<p>Потенциальный HR-директор должен продемонстрировать наличие подобного опыта</p>

<p>Навыки или способность выступать публично</p>	<p>Есть ли у вас опыт публичных выступлений? Выделите несколько ключевых факторов успешности публичного выступления</p>	<p>Кандидат должен описать свой опыт в этой области и назвать хотя бы 2 - 3 ключевых фактора успеха выступления. Например, соответствие интересов аудитории содержанию выступления, или эмоциональный подъем аудитории</p>
<p>Знание основ психологии</p>	<p>Вы видите, что процесс адаптации новых сотрудников в компании идет слишком медленно, новички по-прежнему испытывают дискомфорт при взаимодействии со старыми членами коллектива. Ваши действия?</p>	<p>Сначала нужно проанализировать, нет ли во взаимоотношениях старых и новых сотрудников компании элементов дедовщины. Если подобные вещи не выявлены, стоит дать новым сотрудникам как можно больше информации о компании, помочь познакомиться со всеми коллегами. Кроме того, необходимо культивировать на предприятии позитивное, доброжелательное отношение к новым членам коллектива</p>
<p>Навыки разрешения сложных и конфликтных ситуаций</p>	<p>Вам известно, что в одном из отделов компании регулярно происходят конфликты между руководителем и одним из его подчиненных. Ваши действия?</p>	<p>Сначала надо проанализировать причины конфликта, поговорив с руководителем и подчиненным по отдельности. Затем попытаться найти приемлемое для них обоим решение и применить его на практике". Главное, чтобы потенциальный директор по персоналу предложил пути решения проблемы, а не отмахнулся от нее, сказав, что конфликт между начальником и подчиненным - обычное дело</p>
<p>Навыки индивидуального консультирования и психодиагностики</p>	<p>Один из сотрудников все чаще вступает в конфликты с другими членами коллектива. Ваши действия?</p>	<p>Нужно оценить с помощью тестов и личных бесед причины агрессивного поведения сотрудника. Затем применить методы коррективы его поведения (например, психологические тренинги, индивидуальные консультации и пр.)</p>

Знание юридических аспектов кадровой работы	Вы оформляете с сотрудником срочный трудовой договор, предусматривающий возможность перезаключения через год. Чем чревата подобная ситуация?	В этом случае трудовой договор будет признан бессрочным, и вы не сможете расстаться с сотрудником в момент окончания срочного договора
Знание основ кадрового делопроизводства	Какие документы должны быть оформлены отделом персонала (кадров) для командировки сотрудника по России?	Служебное задание, заполненное сотрудником от руки, и отчет о его выполнении, приказ о командировании сотрудника, смета, командировочное удостоверение

