

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы			
Внедрение инновационных технологий отбора и оценки персонала в организации			

УДК 005.953.2:316.422

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Ключников Артем Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Запланированные результаты обучения по программе

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Видяев И.Г.
(Подпись) (Дата) (ФИО)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А51	Ключникову Артему Сергеевичу

Тема работы:

Внедрение инновационных технологий отбора и оценки персонала в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
------------------------------------------	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>Объект исследования: производственно-хозяйственная деятельность Томского филиала ПАО «Ростелеком» в части управления персоналом, его отборе и оценки. Исходные данные к работе:</p> <ul style="list-style-type: none"> – годовые отчеты о финансовых результатах; – учетная политика предприятия, внутренние нормативные документы; – нормативно-правовые документы, научно-публицистическая литература; – кодекс корпоративной этики ПАО «Ростелеком»
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка</p>	<p>Целью исследования является оценка эффективности системы отбора и оценки персонала, предложение рекомендаций на основании полученных данных.</p> <ul style="list-style-type: none"> – раскрыть сущность понятия управление персоналом и его функций;

задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	<ul style="list-style-type: none"> – рассмотреть теоретические основы инновационных методов отбора и оценки персонала; – определить особенности управления персоналом в рассматриваемой организации и проанализировать совокупность применяющихся методов отбора и оценки персонала; – предложить рекомендации в области имеющихся методов отбора и оценки персонала и сформировать систему новых инновационных методов; – обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 13 - Расчет затрат компании на предлагаемые мероприятия Рисунок 1 - Среднесписочная численность персонала Рисунок 2 – Структура персонала по гендерному признаку, % Рисунок 3 – Динамика структуры персонала по возрастному признаку Рисунок 4 – Структура сотрудников по стажу работы Рисунок 10 - Технология отбора персонала в ПАО «Ростелеком»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Ключников Артем Сергеевич		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Уровень образования бакалавриат

Период выполнения весенний семестр 2018 /2019 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа (бакалаврская работа, магистерская диссертация)

Внедрение инновационных технологий отбора и оценки персонала в организации

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
------------------------------------------	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Сбор информации, статьи, ссылки на авторов Доклад, Презентация, Глава 1	25%
	Глава 2,3	25%
	Глава 4, заключение	50%
Итого:		100%

Схема оценивания

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Преподаватель	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Доцент, к.э.н.,		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Ключников Артем Сергеевич		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	Доцент, к.э.н.,		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 82 страницы, 10 рисунков, 13 таблиц, 25 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, отбор персонала, оценка персонала, оптимизация процесса отбора и оценки.

Объектом исследования является производственно-хозяйственная деятельность ПАО «Ростелеком» в части управления персоналом, его отборе и оценки.

Предметом исследования является совокупность показателей и методов, характеризующих процесс отбора и оценки персонала.

Цель работы – оценка эффективности системы отбора и оценки персонала, предложение рекомендаций на основании полученных данных.

В процессе исследования проводилось изучение теоретических основ управления персоналом, анализ управления персоналом в рассматриваемой организации, выявление проблем и предложение рекомендаций, внедрение которых позволит повысить эффективность деятельности компании в целом.

В результате исследования были выявлены слабые места в системе отбора и оценки персонала в исследуемой организации, вследствие чего был разработан комплекс мероприятий по ее совершенствованию, а также предложен ряд инновационных методов отбора и оценки, что позволит повысить эффективность деятельности организации.

Степень внедрения: рекомендации, предложенные в настоящей работе, были вынесены на рассмотрение и обсуждение директору по персоналу и финансовому директору.

Область применения: результаты данной работы представляется возможным применять в процессе текущей деятельности при проведении собеседований и процедуры отбора кандидатов.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В работе были применены следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – работники организации, выполняющие трудовые функции в соответствии с должностными обязанностями.

Система управления персоналом – это комплекс мероприятий, целью которых является формирование, использование и стабилизация кадрового состава для достижения главной цели существования организации.

Отбор и оценка персонала – это процесс выявления наиболее подходящих сотрудников из большого количества соискателей, претендующих на ту или иную должность.

Корпоративная социальная ответственность – как система взаимоотношений между компанией и окружающими ее ключевыми стейкхолдерами, направленная на разработку и совершенствование социальных программ, поддержание и развитие природоохранной деятельности и социальной стабильности.

Оглавление

Реферат	6
Введение	9
1. Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии	11
1.1 Сущность системы управления персоналом, ее цели и функции	11
1.2 Методы управления персоналом в организации	16
1.3 Сущность системы отбора и оценки персонала	20
1.4 Инновационные методы и способы отбора и оценки персонала	26
2. Оценка системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком»	33
2.1 Краткая хозяйственно-экономическая характеристика ПАО «Ростелеком»	33
2.2 Анализ состава, динамики и основных показателей движения персонала в ПАО «Ростелеком»	39
2.3 Анализ действующей системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком» и оценка ее эффективности	43
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком»	50
3.1 Предложение мероприятий по совершенствованию технологии отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком»	50
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	64
4 Социальная ответственность	70
Заключение	76
Список использованных источников	78
Приложение А Вертикальный и горизонтальный анализ баланса ПАО «Ростелеком»	81

Введение

В настоящее время довольно остро встают вопросы, связанные с кадровым дефицитом во многих сферах деятельности, а отбор и оценка кандидатов становятся одной из ведущих функций системы управления персоналом, которая обеспечивает организацию рядом конкурентных преимуществ. Таким образом, на сегодняшний день на рынке рабочей силы сформировались высокие требования к профессиональным, социальным и психологическим характеристикам кандидатов, которые являются главными критериями при отборе и найме на работу новых специалистов. Необходимо подобрать не просто высококомпетентного специалиста, но и идеально подходящую личность, способную влиться в коллектив и разделить стратегические цели компании.

Сегодня острота проблемы отбора и оценки персонала заключается в том, что если первоначальный выбор пал на недостаточно квалифицированного соискателя, то в дальнейшем это может привести к значительными временными и финансовыми потерями, что в свою очередь напрямую влияет на конкурентоспособность компании. В связи с этим, организации сталкиваются с необходимостью внедрения наиболее эффективных процессов поиска, отбора, найма и оценки кадров.

Объектом исследования настоящей выпускной квалификационной работы является производственно-хозяйственная деятельность Томского филиала ПАО «Ростелеком» в части управления персоналом, его отборе и оценки.

Предметом исследования является совокупность показателей и методов, характеризующих процесс отбора и оценки персонала.

Целью работы является оценка эффективности системы отбора и оценки персонала, предложение рекомендаций на основании полученных данных. Достижение поставленной цели предполагает постановку и реализацию следующих задач:

- раскрыть сущность понятия управление персоналом и его функций;
- проанализировать методы управления персоналом в организации, а также рассмотреть теоретические основы инновационных методов отбора и оценки персонала;
- дать хозяйственно-экономическую характеристику ПАО «Ростелеком»
- определить особенности управления персоналом в организации и проанализировать совокупность применяющихся методов отбора и оценки персонала;
- предложить рекомендации в области имеющихся методов отбора и оценки персонала и сформировать систему новых инновационных методов;
- обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической и методологической базой настоящей работы являются положения фундаментальных и прикладных научных трудов отечественных авторов в области теории управления персоналом, его оценки и развития, а именно были проанализированы труды таких авторов как Н.И. Архипова, А.Я. Кибанов, Н.А. Никифорова и др. В рамках исследования применение нашли общенаучный метод познания, аналитический, графический, метод группировки и сравнения, синтез и пр.

Научная новизна настоящей работы заключается в последовательном и систематизированном обосновании необходимости совершенствования методов отбора и оценки персонала в организации, в рамках ее функционирования в условиях рыночной экономики.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности уточнения и детализации имеющихся представлений об управлении персоналом в организации, а также возможности расширения применяющихся совокупности методов отбора и оценки персонала.

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии

1.1 Сущность системы управления персоналом, ее цели и функции

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства, он обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к нему требования.

Человеческие ресурсы являются важнейшим элементом функционирования любой организации. Именно от квалификации сотрудников, их опыта и компетенций зависит эффективность деятельности всей компании.

Суть управления персоналом состоит в установлении координационно- финансовых, общественно-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и предмета управления. Одна из главных особенностей управления персоналом состоит в том, что оно исследует и включает в себя влияние всех моментов деятельности человека при его работе на предприятии. Управление персоналом изучается в виде непрерывного процесса, нацеленного на целенаправленное изменение заинтересованности сотрудников, с целью получения от них максимальных результатов, а следовательно, и в итоге получения высокого количественного и качественного результата в деятельности предприятия.

Комплекс целей управления персоналом направлен на обеспечение и удовлетворение основных потребностей человека посредством труда.

Управление персоналом включает в себя множество функций:

- определение потребности в персонале исходя из стратегии деятельности фирмы;
- анализ рынка труда;

- планирование карьеры;
- управление производительностью труда;
- разработка систем мотивации и пр.

Выполнение функций по управлению персоналом осуществляется системой управления персоналом.

Система управления персоналом занимает важное место в деятельности любой организации. С течением времени взгляды и отношение к роли человека в трудовой деятельности постоянно трансформируются, а в настоящее время человек является неотъемлемой, основной частью организационного устройства, которая позволяет достигать целей деятельности и высоких результативных показателей. Введение руководством эффективной системы управления персоналом позволяет организации достичь не только конкурентного преимущества на рынке, но и создать условия для роста обязательств, повысить рентабельность, обеспечив при этом социальную прочность, по максимуму совместив интересы сотрудников со стратегическими интересами организации.

Система управления персоналом является реализатором функций управления персоналом и представляет собой совокупность увязанных, согласованных методов и средств управления персоналом предприятия, которые призваны упорядочить, организовать и направить деятельность персонала на достижение цели.

В основе системы управления персоналом лежат четко сформированные цели, функции, организационная структура управления персоналом, вертикальные или горизонтальные функциональные связи между руководителями и специалистами при обосновании, разработке, принятии и реализации управленческих решений.

Главной целью системы управления персоналом является кадровое обеспечения организации, эффективное использование кадров, а также их профессиональное и социальное развитие. При этом стоит отметить, что цели

и функции системы управления персоналом могут отличаться в зависимости от следующих условий:

- отрасль, в которой работает организация;
- размер организации, который является косвенным ограничителем доступности ресурсов;
- стиль руководства;
- ценности, которые приняты в качестве организационных;
- стратегия, принятая в организации.

Среди основных целей, которые преследуются при построении системы управления персоналом, можно выделить:

- экономические, среди которых повышение производительности труда является основной. Может быть поставлена цель, связанная с минимизацией затрат на привлечение и использование персонала;
- социальные, связанные с удовлетворением социальных потребностей работников;
- научно-технические, подразумевающие обеспечение определенного уровня разработок, совершенствование технологий производства и пр.;
- производственно-коммерческие, в рамках достижения которых система управления кадрами должна обеспечивать заданную ритмичность поставок и производства продукции, режим работы, качество продукции и обслуживания покупателей.

Разработка и внедрение системы управления персоналом в организации предполагает существование сформулированной миссии предприятия, на основании которой зафиксированы его цели и ценности. Также необходим единый корпоративный стандарт рабочего поведения персонала (кодекс корпоративного поведения), благодаря которому будут достигаться поставленные цели с одновременным устремлением ценностям, или, другими словами, необходима философия управления кадрами, которая интегрирована в философию предприятия.

Система управления персоналом состоит из следующих элементов:

- подходы и технологии к набору и оценке персонала;
- методология адаптации сотрудников на предприятии;
- способы и механизмы развития персонала (руководство также должно проходить обучение и повышение квалификации);
- технологии мотивации и рациональной организации сотрудников на предприятии.



Рисунок 5 - Система управления персоналом предприятия

Схема работы с персоналом представлена в виде взаимосвязанных подсистем на рисунке 2.

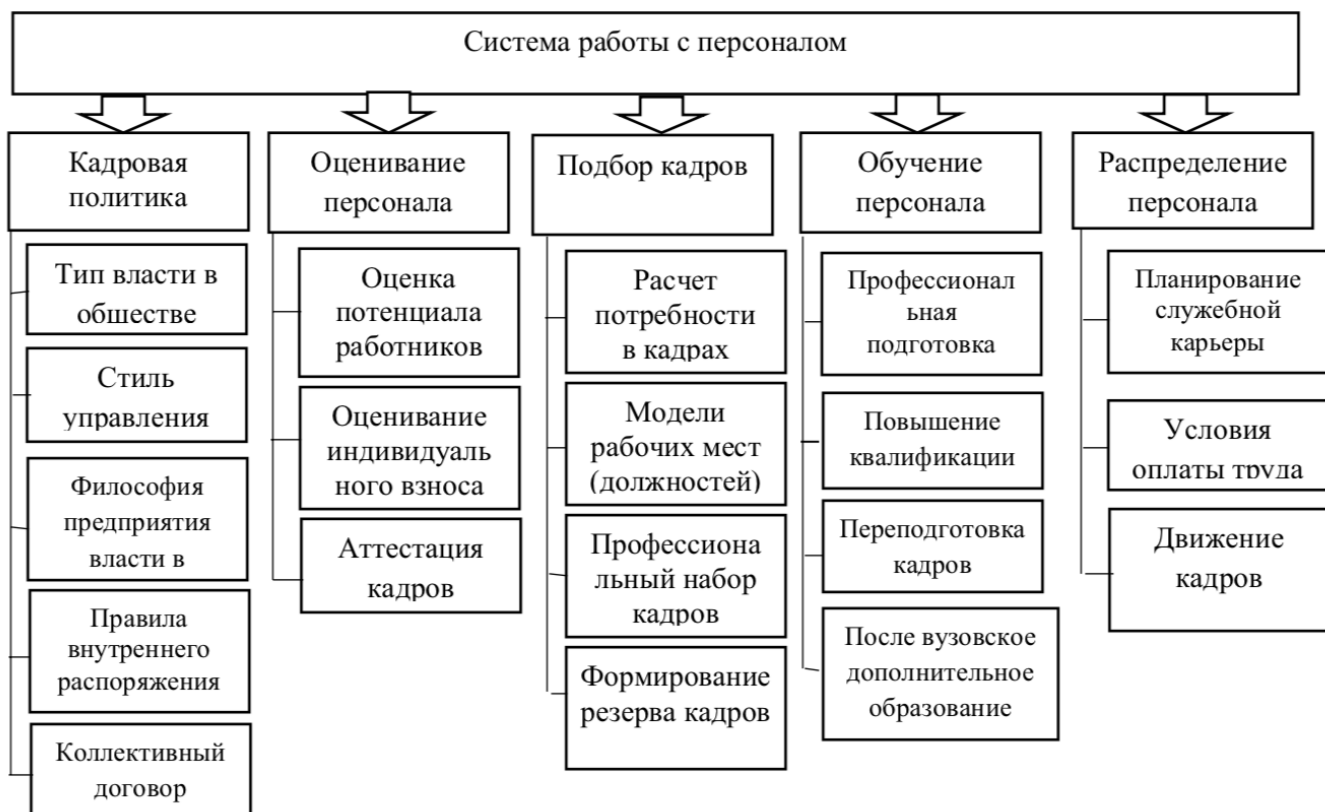


Рисунок 6 – Система работы с персоналом как компонент управления

При обобщении опыта отечественных и зарубежных организаций можно отметить, что основной целью системы управления персоналом является обеспечение кадрами предприятия, организация эффективного их использования, профессионального и социального развития. Согласно указанному происходит формирование системы управления персоналом на предприятии. Базой для построения системы управления являются принципы и методы, которые были разработаны наукой и апробированы на практике.

Таким образом, основной смысл в направлении управления персоналом определяется как системно-плановая организация воздействия с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на стадии распределения, формирования, перераспределения трудовых ресурсов на уровне компаний, на обеспечение условий для максимальной результативности применения и продвижения трудовых ресурсов с целью реализации эффективной работы организации и разностороннего развития существующих в ней сотрудников.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что система управления персоналом имеет огромное значение в развитии любой организации, а руководство должно подбирать персонал таким образом, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия.

1.2 Методы управления персоналом в организации

В условиях возрастающей роли человеческого фактора в развитии любой организации, одной из важнейших задач современных систем управления персоналом является развитие различных способностей работников с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и прибыльности организаций. В связи с этим, возникает необходимость в разработке новых подходов к принятию управленческих решений, а также новейших эффективных методов управления персоналом организации.

Под методами управления персоналом понимаются способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Рассмотрим каждую из групп более детально.

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Главной особенностью данных методов является прямое воздействие на объект и поведение исполнителей в определенной обстановке. Формой выражения являются распоряжения и приказы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Данные методы отличаются прямым характером воздействия, являются обязательными для выполнения, не допускают

свободы для выбора работникам и предусматривают санкции в случае невыполнения распоряжений.

Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и пр.);
- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и пр.).

Нормативное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям.

Экономические методы, основаны на использование путей действия на экономическую заинтересованность работников организации и экономических сторон при помощи налоговой, ценовой, кредитной составляющей, а также, заработной платы, доходов и прочей экономической основы в попытке создания эффективного механизма работы организации.

Основная цель экономических методов содержится в применении экономических мотивов, которые предусматривают причастность и ответственность руководства организации за результат принятых решений и мотивирующих персонал выполнять установленные задачи без дополнительных директив.

Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления

персоналом представляет собой система выплат, надбавок и льгот., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к этим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и пр.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива.

Социологические методы представляют основную функцию в управлении персоналом, они устанавливают функции и место работников в коллективе, раскрыть лидеров и создать условия для их поддержки, соединить мотивацию персонала с итоговым результатом деятельности, предоставить результативные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе

Социально-психологические методы управления отличаются своей стимулирующей характеристикой, которая определяет направленность действий. Социально-психологические методы ориентированы на применение методов убеждения, побуждения, склонения объекта управления к желаемым для субъекта действиям, личного примера и пр.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и

позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения.

Грамотное управление организацией с применением социально-психологических методов может поднять организацию на другую степень управления, создать сплоченный и чуткий коллектив, что в итоге положительным образом повлияет на работу организации в целом.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и пр.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

В зависимости от характера воздействия на персонал методы управления персоналом также могут быть классифицированы на методы:

- информирования, связанные с передачей сведений сотруднику, позволяющих ему самостоятельно строить своё организационное поведение;
- мотивации, связанные с удовлетворением различных потребностей работников;
- склонения, направленные на воздействие на внутренний мир и систему ценностей сотрудников;
- административного принуждения, основанные на применении санкций

Метод информирования ориентирован на направленное управленческое влияние руководителя на подчиненного для принятия необходимых результатов методом подбора, обработки и распределения информации, требующейся личности для лучшей ориентировки в

обстоятельствах и выборе оптимальных вариантов действия для результативности.

Метод мотивации включает в себе большой стимулирующий потенциал, так как побуждает исполнителей к той или иной деятельности не столько из заинтересованности субъекта управления, сколько из личной потребности исполнителя.

Метод склонения заключается в том, что субъект управления с помощью разного рода аргументов и фактов убеждает исполнителя в целесообразности выполнения задания и склоняет его действовать именно таким способом, который предлагается субъектом. Основная форма реализации – рекомендация, то есть управляющее воздействие, которое опирается на сознание исполнителя, его моральную ответственность и исполнительскую дисциплину, опыт и профессиональную квалификацию.

Таким образом, верные подходы в управлении такими ресурсами приведет к увеличению доходности и прибыльности организации, развитию стабильной социально-психологической обстановки и результативного управления в организации. Применение административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом в современных условиях становится все более эффективным.

1.3 Сущность системы отбора и оценки персонала

Система управления персоналом занимает важное место в деятельности любой организации. С течением времени взгляды и отношение к роли человека в трудовой деятельности постоянно трансформируются, а в настоящее время человек является неотъемлемой, основной частью организационного устройства, которая позволяет достигать целей деятельности и высоких результативных показателей.

Одной из наиболее важных функций управления персоналом является удовлетворение потребностей организации в необходимой рабочей силе в

количественном и качественном выражении. Реализация этой функции обеспечивает эффективность бизнес-процессов и позволяет организации продвигаться на рынке.

Человеческие ресурсы являются важнейшим элементом функционирования любой организации. Именно от квалификации сотрудников, их опыта и компетенций зависит эффективность деятельности всей компании. Именно поэтому большое значение имеет подбор грамотных, талантливых и компетентных работников, которые бы максимально эффективно справлялись с возложенными на них обязанностями.

Переходя к рассмотрению вопроса об отборе персонала, стоит отметить, что он представляет собой упорядоченный процесс, ориентированный на оценку кандидатов на должность и позволяющий организации развиваться.

Степень сложности отбора и число его стадий должны быть очевидными для претендента, чтобы он имел представление о том, какой результат его ждет и сколько на это уйдет времени, так же он должен предполагать, на какой итог рассчитывает компания при предоставлении ему вакантной должности.

Роль отбора персонала в рамках деятельности организации заключается также в том, что в настоящее время усиливается его влияние на уровень исполнения работы. Ведь если работник не обладает нужными для организации навыками и способностями, то он не будет эффективно трудиться, что может негативно сказаться на деятельности всей компании.

В современных рыночных условиях отбор персонала определяет финансовую устойчивость, стабильность и экономическое положение компании на рынке, а также ее способность противостоять внешним угрозам.

В рамках проведения отбора персонала происходит оценка уровня его квалификации и эффективности, а последующий найм сотрудника и создание благоприятных условий для сотрудничества расцениваются как инвестиции в человеческий капитал.

В рамках отбора персонала можно выделить ряд принципов, следование которым позволяет максимизировать результативность данного процесса и его эффективность.

1. При отборе кандидатов, в первую очередь, необходимо ориентироваться на их сильные стороны, поскольку в случае ориентации на слабые стороны человека, вероятность найти подходящего крайне мала. Несмотря на это, следует учитывать, что существуют недостатки, наличие которых, автоматически относит кандидата в список не годных.

2. Следует тщательно отслеживать соответствие индивидуальных качеств кандидата требованиям, которые предъявляются к данной должности.

3. Следует ориентироваться на более квалифицированные кадры, например, при выборе из двух кандидатов предпочтение необходимо отдать тому, чей уровень образования выше, а опыт работы больше. Помимо этого, также необходимо соизмерять уровень профессиональной подготовки с предполагаемыми функциональными обязанностями, финансовыми возможностями предприятия и т. д.

Далее предлагается рассмотреть основные этапы процесса отбора персонала в организации:

- анализ заявок на соискание должности, анализ резюме и прочей представленной информации;
- проведение собеседований с потенциальными работниками и их тестирование;
- отбор и рекомендация кандидатов на должность.

Таким образом, в контексте кадровой политики отбор представляет собой отсеивание кандидатов на вакантную должность. Отбор может протекать в несколько этапов и включать в себя различные стадии, в рамках которых кандидатам предоставляется возможность показать свои сильные качества, продемонстрировать уровень квалификации и пр.

Процесс отбора характерен для претендентов из внешнего окружения компании, претендующих на вакантное место в ней, или в случае, если занять вакантную должность хотят одновременно несколько специалистов, которые входят в состав кадрового резерва компании. В том случае, когда процесс поиска персонала является целенаправленным, и компания сама планирует пригласить на работу специалиста, процесс отбора происходит несколько иным способом, поскольку в данном случае компания сама заинтересована в привлечении специалиста на вакантное место.

Философия обеспечения организации персоналом, как элемент подсистемы отбора, включает в себя концептуальные подходы обеспечения организации персоналом, а также формы его обеспечения.

Таблица 1 - Концепции отбора и найма

Концепции	Содержание	Условия применения
Наем для соответствия	Отбор кандидатов, которые хорошо впишутся в действующий коллектив и опыт и ценности которых соотносятся с настоящими действиями организации	В стабильных организациях
Поиск «новой крови»	Отбор кандидатов, обладающих и способных проявить требуемое разнообразие	При необходимости изменений на предприятии
Наем для текущей работы	Подход с позиций сиюминутных требований к работе	В отношении клерков, производственных рабочих
Наем для долгосрочной карьеры	Основан на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его полифункциональности	Применим к менеджерам и специалистам
Наем подготовленных	Наем уже обученных и подготовленных кандидатов	При необходимости снизить расходы на обучение и подготовку
Наем подготавливаемых	Наем неподготовленных или подготавливаемых кандидатов	Формирование у кандидатов навыков, необходимых работодателю

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отбор персонала – система, представляющая собой совокупность элементов, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, созданная и функционирующая с целью

удовлетворения количественной и качественной потребности организации в персонале.

Что касается оценки персонала, она представляет собой анализ трудовой деятельности сотрудников компании, их производительность труда, эффективность и квалификацию. Благодаря проведению оценки работодатель имеет возможность оценить эффективность деятельности работников и выявить трудовые ресурсы, раскрыть потенциал каждого работника и направить его на реализацию целей организации.

Оценка персонала должна обеспечивать точные и достоверные данные о квалификации, уровне знаний и подготовки сотрудников. Чем более строгой и определенной она является, тем более достоверные результаты могут быть получены в конечном итоге. Как правило, процесс оценки проходит с помощью следующих этапов:

- определение стандартов эффективности труда по каждому рабочему месту и критериев его оценки;
- формирование политики осуществления проведения оценок эффективности труда;
- включение в обязанности определенных лиц периодические проверки и оценку результативности труда;
- включение в обязанности лицам, проводящих оценку персонала, составление данных по результативности труда работников;
- обсуждение оценок с каждым работником;
- принятие определенных решений по итогам проведенной оценки

Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно ее результаты являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Таким образом, благодаря оценке персонала имеется возможность решать следующие кадровые задачи и проблемы:

- снижение риска выдвижения некомпетентных работников;
- снижение затраты на обучение;
- поддержание чувства справедливости и повышение трудовой мотивации; организация обратной связи с работниками относительно качества их работы;
- разработка программы обучения и развития персонала.

Концепция отбора и найма должна определяться положениями концепции управления персоналом, предусматривающей:

- роль личности сотрудника, которая все возрастает в современных условиях;
- ориентация должна быть на цели и ценности компании;
- отбор и найм должен соответствовать политике данной компании;
- должны учитываться интересы отдельных групп работников компании;
- необходима ориентация на мотивацию работников;
- нужно объединять и правильно использовать эти концепции, так как концепция человеческих ресурсов направлена на экономическую эффективность привлеченных работников, их обучением и наиболее полным извлечением выгоды от их способностей, а также дальнейшее развитие этих сотрудников.

Таким образом, сущность процедуры отбора кандидата на вакансию заключается в том, чтобы нацелить его на положительные изменения в деятельности компании при соблюдении интересов его участников

Цель отбора при найме состоит в оценивании пригодности кандидата с профессиональной и личностной стороны требованиям должности. Оценивание должно быть проведено в короткие сроки с соблюдением

средств и методов, которые точны и оправданы с юридической и этической точек зрения.

1.4 Инновационные методы и способы отбора и оценки персонала

В ходе развития экономических отношений происходит возникновение конкурентных рынков различных ресурсов, к числу к которым относятся и трудовые. Вследствие этого кадровые службы имеют своей задачей создание эффективного и квалифицированного подхода к процессу отбора и оценки персонала.

Использование в процессе отбора различных методов и приемов зависит от множества факторов и целей. Чем большее количество подходов используется в процессе отбора кандидатов, тем больше становится вероятность того, что принятые работники будут максимально соответствовать требованиям компании и критериям отбора.

Перед рассмотрением инновационных методов отбора и оценки персонала, целесообразным является провести анализ традиционных, основными из которых является анализ резюме, проведение интервью по компетенциям (собеседование), а также тестирование.

Что касается резюме, основной задачей его анализа является получение основной информации о кандидате и исключение из отбора тех соискателей, которые заведомо не соответствуют должности. Основным достоинством данного метода отбора является возможность получения четко структурированной информации о кандидате, его профессиональных и личностных качествах, опыте работе и пр. В то же время резюме не всегда является достоверным и ограничиваться только данным методом отбора является не целесообразным.

Собеседование является основным методом отбора кандидатов и представляет собой беседу с соискателем, основная цель которой

заключается в оценке уровня образования, опыта работы, личностных качеств, мотивации и жизненной позиции потенциального сотрудника.

Помимо представленных ранее методов отбора, в более крупных компаниях инструментом отбора выступает проведение тестирований, которые являются источником анализа профессиональных способностей кандидата, его теоретической подготовленности, а также психологически-эмоционального состояния.

Основным общим достоинством представленных традиционных методов является довольно низкий уровень затрат на их проведение, однако, степень их достоверности несколько ограничена.

В связи с развитием и повсеместным внедрением информационных технологий традиционные методы отбора становятся все менее эффективными, а бизнес, построенный на штате сотрудников, отобранных подобным образом – не конкурентоспособным.

Получившие распространение в последнее время новые, нетрадиционные методы отбора персонала предполагают значительно большую гибкость процедур, что практически сводит на нет вероятность предварительной подготовки кандидата. С их помощью можно оценить уровень владения управленческими навыками, определить особенности восприятия, переработки и усвоения информации, тип мышления кандидата и многое другое. Такие методы используются как в дополнение, так и вместо привычных способов отбора персонала.

Нетрадиционными методами отбора персонала являются такие, как стрессовое и brainteaser-интервью, разбор практических ситуаций (бизнес-кейсов), применение графологии, полиграфа (детектора лжи), физиогномика, соционика, анализ гороскопа и пр. рассмотрим каждый более подробно.

Одним из наиболее популярных нетрадиционных методов отбора персонала является стрессовое интервью, цель которого заключается в определении стрессоустойчивости кандидата посредством создания для него стрессовых условий и оценки его реакции.

Помимо стрессового интервью, распространение получает и brainteaser- (головоломное) интервью, когда кандидат должен ответить на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель при этом состоит в проверке аналитического мышления, а также творческих способностей будущих сотрудников. Данный метод применяется, как правило, при отборе кандидатов на творческие должности, где необходима неординарность и креативность мышления. Ответ кандидата в данном случае должен быть максимально оригинальным и необычным, что свидетельствовало бы о его нестандартном мышлении и способности выходить за привычные рамки в целях поиска ответа на возникающий вопрос.

По результатам разбора кандидатом бизнес-кейса можно оценить, как владение предметной областью, так и аналитические способности, умение решать конкретные профессиональные задачи в условиях временных и информационных ограничений.

Менее популярный способ отбора, который неоднозначно воспринимается как соискателями, так и многими специалистами по отбору персонала, – это прохождение полиграфа. Проверка кандидатов на детекторе лжи – дорогостоящая процедура, которую может себе позволить не каждая компания. Тем не менее при отборе руководителей и сотрудников коммерческих и финансовых служб крупные компании нередко используют полиграф.

Физиогномика, как правило, используется в качестве вспомогательного метода, суть которого заключается в изучении черт лица и мимики кандидата. На основе этих данных делается вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности.

Соционика основана на науке, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства. В соответствии с данной наукой существует 16 социотипов людей, поведение которых в одинаковых условиях одинаково. Данный метод применяется довольно редко.

Наименее развитым инновационным методом отбора персонала в России является графология, то есть разбор почерка кандидата с анализом нажима, наклона букв, очертаний и прочих деталей. Не востребованность данного метода в России связана с тем, что принято считать, что данный метод не может дать гарантий связи почерка и личности человека.

Таким образом, в настоящее время при отборе персонала совмещают традиционные и современные методы. Традиционные инструменты значительно экономят время и финансовые ресурсы, особенно при массовом подборе или при найме рядового персонала. Нетрадиционные же позволяют произвести комплексную оценку кандидатов, выявляют глубинные личностные качества, а также истинную мотивацию соискателя.

Что касается инновационных методик оценки персонала, то ряд из них появились около 20 лет назад, и, хотя большинство из них уже давно активно применяется в наиболее прогрессивных с точки зрения уровня управления персоналом российских компаниях, чаще всего их используют для оценки менеджеров среднего и высшего звена, а также для определения лидерского потенциала кандидатов на руководящие должности.

Одним из самых популярных современных методик оценки является метод «ассесмент-центр», представляющий собой универсальный метод комплексной оценки профессиональных и психологических качеств, основанный на моделировании деятельности оцениваемого кандидата.

По данным компании «SHL Russia», спрос на ассесмент- центр в России вырос за последние пять лет в четыре раза, и сегодня примерно 70–80% крупных отечественных организаций при оценке менеджеров среднего и высшего звена отдают предпочтение этой методике.

Ассесмент-центр в большинстве случаев проводится по следующей схеме, представленной ниже.

Оцениваются группы от 3–4 до 10–12 человек (причем возможна оценка работы как групп, так и отдельных лиц). Как правило, на оценку

кандидатов в оценочных центрах отводится от нескольких часов до трех дней в зависимости от того, для какого уровня управления осуществляется оценка.

При оценке кандидатов обычно проводится тщательный анализ их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности, а окончательное заключение выносит комиссия, состоящая консультантов, специализирующихся на проблемах отбора и оценки, а также руководителей. По итогам ассессмент-центра сотрудник оценочный лист (профиль) и индивидуальный план развития на определенный период (квартал, год, пять лет).

В классический ассессмент-центр входят такие оценочные инструменты, как тесты способностей, профессиональные личностные опросники, групповые упражнения, ролевые игры, бизнес-кейсы, аналитические и индивидуальные деловые упражнения, упражнения на поиск информации, структурированное интервью. Тщательный подбор оценочных инструментов и их стандартизация позволяют значительно снизить субъективизм принимаемых решений при использовании данной методики. Одним из преимуществ "ассессмент-центра" перед другими оценочными методами персонала является возможность определить не только текущий уровень развития сотрудника, но и его потенциал.

При использовании данного метода учитывают десятки, а иногда и сотни показателей: интеллектуальные способности, профессиональные качества, ценностные ориентации, уровень лидерских качеств, способность работать в команде, коммуникативные навыки, контактность, особенности социального восприятия, способность к творчеству, самооценку, гибкость поведения, нормы поведения, карьеризм, терпимость к нестандартным условиям работы, стрессоустойчивость, интересы, энергичность, организованность, готовность принимать решения.

Помимо метода ассессмент-центра довольно распространенным является метод оценки «360 градусов», который представляет собой

круговую оценку сотрудника его руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами.

В рамках данного метода используются как внешние, так и внутренние источники в целях получения более точной и обширной информации об оцениваемых сотрудниках. Фактически любой, кто обладает полезной информацией о том, как сотрудник выполняет свою работу, может являться источником для оценки.

По результатам оценки «360 градусов» принимаются решения:

- перемещение сотрудника по должности или в другой отдел в рамках компании;
- определяются сильные и слабые стороны деятельности сотрудника;
- сотрудник присоединяется в проектную группу (работа в конкретной команде).

Также одним из распространенных методов оценки персонала является метод деловых игр, суть которого заключается в том, что работникам в игровой форме предлагаются различные ситуации, в которых оцениваемые, исполняя предложенные им роли, проявляют свои деловые и личные качества.

Подобные игры позволяют оценить готовность персонала к решению задач (реальных и потенциальных), а также индивидуальный вклад каждого участника игры.

В дополнение к представленным ранее инновационным методам оценки персонала можно привести метод критических случаев, в рамках которого на протяжении всего оцениваемого периода ведутся записи поведения каждого работника, в этих записях фиксируются примеры успешного и неудачного поведения в критических ситуациях. Для максимальной эффективности данный метод, как правило, используют в сочетании с другими методами оценки персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что процессы отбора и оценки персонала являются одними из основополагающих в процессе деятельности всей организации. Грамотный отбор кандидатов, отвечающих требованиям компании и должности, позволит максимизировать эффективность деятельности организации, увеличить производительность труда и его качества.

Оценка персонала также может рассматриваться в качестве инвестиций в развитие организации, когда в ней существует ясное понимание целей деятельности, уделяется внимание всесторонней подготовке, используются проверенные методы и процедуры, а на основе результатов формируются и реализуются актуальные программы обучения и развития.

Помимо этого, стоит отметить, что эффективность отбора и оценки персонала напрямую зависит от таких факторов как внешняя экономическая ситуация, цели отбора и оценки, методы и технологии оценивания. Грамотный отбор персонала и регулярное проведение оценки на должном уровне являются одним из важнейших условий достижения успеха в управлении персоналом и деятельности предприятия в целом.

2. Оценка системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком»

2.1 Краткая хозяйственно-экономическая характеристика ПАО «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» – крупнейший в России провайдер цифровых услуг и решений, присутствующий во всех сегментах рынка и охватывающий миллионы домохозяйств в России.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 12,7 млн, а платного ТВ «Ростелекома» - более 9,9 млн пользователей, из которых свыше 5,0 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

«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.

Миссия компании заключается в предоставлении людям качественных и удобных цифровых сервисов для комфортной жизни и эффективного бизнеса.

Стратегический вектор развития «Ростелеком» заключается в продолжении трансформации из телеком оператора в цифрового партнера населения, бизнеса и государства.

«Ростелеком» активно развивает международное сотрудничество. Компания имеет прямые выходы на сети более чем 150 операторов связи в 70 странах, активно участвует в международных кабельных системах и

взаимодействует с 600 международными и национальными операторами фиксированной и мобильной связи.

Переходя к рассмотрению непосредственного объекта исследования – филиала ПАО «Ростелеком» в городе Томске, отметим, что офис функционирует с 2013 г.

Среднесписочная численность персонала на 2018 год составила 1150 человек, динамика за период 2014-2018 года представлена на рисунке 3.

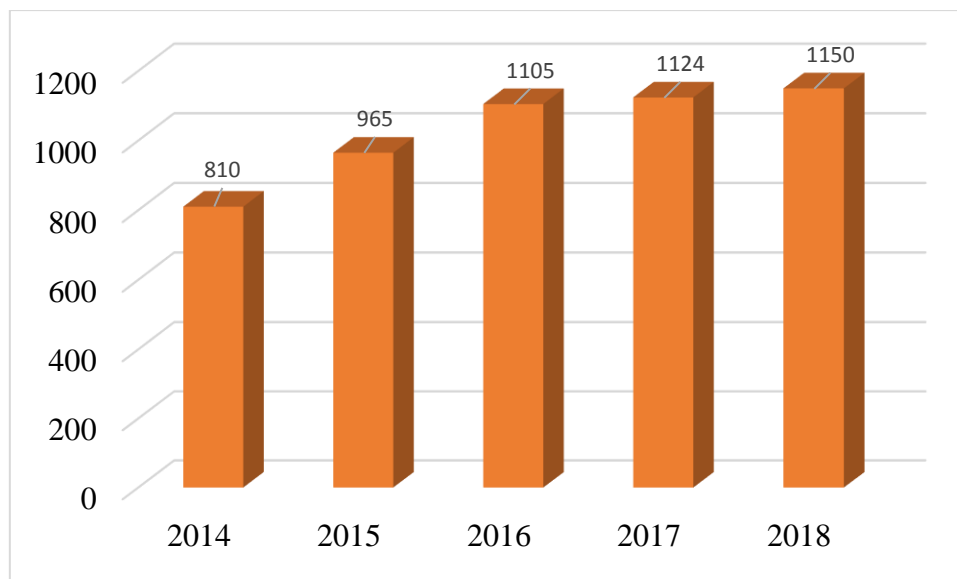


Рисунок 7 - Среднесписочная численность персонала

Тип организационной структуры – линейно-функциональная. Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство деятельностью, они наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений. Функциональные службы ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности компании, разрабатывают рекомендации по улучшению его функционирования. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинен друг другу, однако имеет определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.

Что касается внешних условий функционирования предприятия, то на него влияет совокупность двух сред: макросреды, которая оказывает общее влияние на хозяйствующий субъект и микросреды, с компонентами которой

предприятие непосредственно контактирует в процессе своей деятельности. Анализ факторов макросреды и их влияние на предприятие представлен в таблице 2.

Таблица 2 - PEST-анализ

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на организацию
Политические	1.Изменение налоговой политики	В случае изменения налоговой политики в положительную сторону, компания имеет возможность нарастить прибыль и улучшить финансовое положение за счет оптимизации налогообложения.
Экономические	1.Повышение покупательной способности и доходов ряда лиц 2. Изменение ставки процентов по кредитам	1. Увеличение спроса на услуги компании, вследствие желания оптимизировать затраты на интернет и телевидение. 2. Использование сэкономленных денежных средств на развитие производства.
Социальные	1.Рост потребности населения в наличии Интернета	Увеличение спроса на услуги компании, вследствие роста спроса в целом.
Научно-технические	1.Ускорение научно-технического прогресса 2.Возможность разработки новейшего программного обеспечения.	Возможность приобретения современного, высокотехнологичного оборудования и улучшение качества оказываемых услуг.

Таким образом, на ПАО «Ростелеком» наиболее сильно влияют две группы факторов макросреды, указанные выше – это экономические факторы, одни из самых серьезных факторов, влияющих на развитие фирмы, поскольку именно от них напрямую может зависеть уровень прибыли и общая деятельность компании, а также научно-технологические, поскольку достижения в области высоких технологий, создание новых машин, программ и пр. спустя определенное время позволяют компании оказывать услуги на новом, более качественном, уровне, снижая затраты ресурсов и увеличивая итоговый финансовый результат.

В целях анализа внутренней среды предприятия необходимо определить его слабые и сильные стороны в процессе хозяйственной

деятельности в разрезе основных аспектов среды. Анализ внутренней среды предприятия представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ внутренней среды

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Персонал	1.Высокая работоспособность 2.Особая квалификация 3.Исполнительность	1.Недостаток персонала 2.Текучность кадров 3.Прогулы
Организация управления	1.Наличие системы наставничества	1.Низкая степень делегирования полномочий руководителем 2.Низкий уровень стратегического планирования
Финансы	1.Оптимизация налогообложения	
Маркетинг	1.Наличие долгосрочных и устойчивых связей с заказчиками и клиентами	1.Наличие большого количества жалоб в связи с подключением услуг
Организационная культура	1.Социальная защищенность работников 2.Систематическое повышение квалификации персонала	1.Отсутствие мест отдыха для персонала

В процессе анализа внутренней среды предприятия были выявлены и проанализированы наиболее весомые сильные и слабые стороны по каждому из аспектов внутренней среды, представленных выше, которые показывают, в какой степени внутренние силы предприятия позволяют использовать возможности, а также насколько внутренние недостатки и слабости организации могут повлиять на будущие проблемы, связанные с внешними опасностями и усложнить их.

Проведем анализ финансового состояния отделения ПАО «Ростелеком» в городе Томск. Анализ финансового состояния предприятия стоит начать с проведения горизонтального и вертикального анализа баланса (таблица с проведенным анализом представлена в Приложении А).

Проанализировав состав и структуру баланса, можно отметить, что в период 2016-2017 годов валюта баланса выросла на 5%, а в дальнейшем еще

на 8%. Изменения в период 2016-2017 годов обусловлены, в первую очередь, положительной динамикой суммы нематериальных активов, запасов и НДС в активе баланса и ростом суммы долгосрочных и краткосрочных заемных средств в пассиве. Изменения валюты баланса в период 2016-2017 годов связаны также с увеличением суммы нематериальных активов, запасов и НДС в активе баланса и ростом суммы долгосрочных и краткосрочных заемных средств в пассиве.

Следующим этапом необходимо провести анализ ликвидности баланса. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 4 - Анализ ликвидности баланса

Активы					Пассивы				
		2016	2017	2018			2016	2017	2018
Наиболее ликвидные активы	A1	1744680	1900686	2075958	Наиб. срочные обяз.	П1	372889	590526	782561
Быстро реализ. активы	A2	386954	331760	344315	Кратк. пассивы	П2	186444	590526	782561
Медленно реализ. активы	A3	1157983	1278199	1496189	Долгоср. пассивы	П3	438145	651480	812606
Трудно реализ. активы	A4	3179901	3309779	3435848	Пост. пассивы	П4	5471076	5283155	5365863
Баланс		6469518	6820424	7352310	Баланс		6469518	6820424	7352310

Условия ликвидности баланса должны выглядеть следующим образом: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$ [25].

Фактическое соотношение групп активов и пассивов на период 2016-2018 годов имеет следующий вид: $A1 > P1$, $A2 < P2$, $A3 > P3$, $A4 > P4$, следовательно, ликвидность баланса можно охарактеризовать как недостаточную.

Динамика структуры актива баланса представлена на рисунке 4.

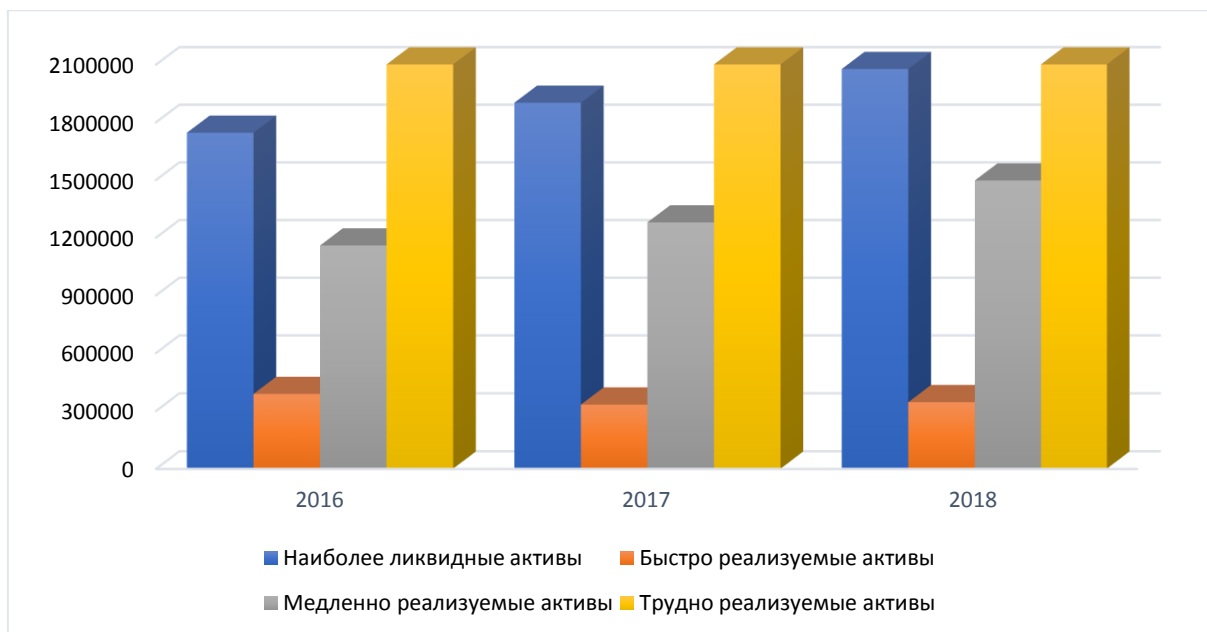


Рисунок 8 – Динамика состава актива, тыс. руб.



Рисунок 9 - Динамика состава пассива, тыс. руб.

Далее необходимо провести анализ отчета о финансовых результатах предприятия за 2017-2018 года.

Таблица 5 – Анализ отчета о финансовых результатах

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 года		На 31 декабря 2017 года		Изменения за 2017-2018 гг. (+/-)	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Темп, %
Выручка	3 056 380,00	100,00	2 967 450,00	100,00	88 930,00	3,00
Себестоимость продаж	2 982 700,00	97,59	2 899 340,00	97,70	83 360,00	2,88

Продолжение таблицы 5

Валовая прибыль (убыток)	73 680,00	2,41	68 110,00	2,30	5 570,00	8,18
Комм. расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Управ. расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	73 680,00	2,41	68 110,00	2,30	5 570,00	8,18
Проценты к получению	20 375,87	0,67	19 783,00	0,67	592,87	0,00
Проценты к уплате	81 503,47	2,67	79 132,00	2,67	2 371,47	0,00
Прочие доходы	146 890,00	4,81	143 267,00	4,83	3 623,00	2,53
Прочие расходы	134 520,00	4,40	123 908,00	4,18	10 612,00	8,56
Прибыль (убыток) до налогообл.	24 922,40	0,82	28 120,00	0,95	-3 197,60	- 11,37
Текущий налог на прибыль	4 984,48	0,16	5 624,00	0,19	-639,52	- 11,37
Чистая прибыль (убыток)	19 937,92	0,65	22 496,00	0,76	-2 558,08	- 11,37

За рассматриваемый период 2017-2018 годов структура выручки изменилась незначительно, каждый год большую ее часть составляла себестоимость (98% в 2017 и 2018 годах). Довольно большую долю в выручке составляют и прочие доходы и расходы: в 2017 году – 4,83% и 4,18%, соответственно, в 2018 году – 4,40% и 4,81%, соответственно. Доля валовой прибыли в выручке была максимальна в 2018 году (2,41%).

Таким образом, в настоящей части работы была представлена краткая организационно-экономическая характеристика рассматриваемого объекта, проведена оценка его внутренней среды и факторов, влияющих на деятельность компании.

2.2 Анализ состава, динамики и основных показателей движения персонала в ПАО «Ростелеком»

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала. Проведение подобного анализа позволяет оценить степень

соответствия компании рыночным условиям хозяйствования и то, как оно выдерживает конкуренцию на рынке рабочей силы.

Анализ состава и динамики движения персонала в ПАО «Ростелеком» целесообразным представляется начать с рассмотрения характеристики динамики численности сотрудников за период 2016-2018 годов.

Таблица 6 - Состав и структура сотрудников по гендерному признаку

	2016	Доля, %	2017	Доля, %	2018	Доля, %
Мужчины	650	58,82	660	58,72	672	58,43
Женщины	455	41,18	464	41,28	478	41,57

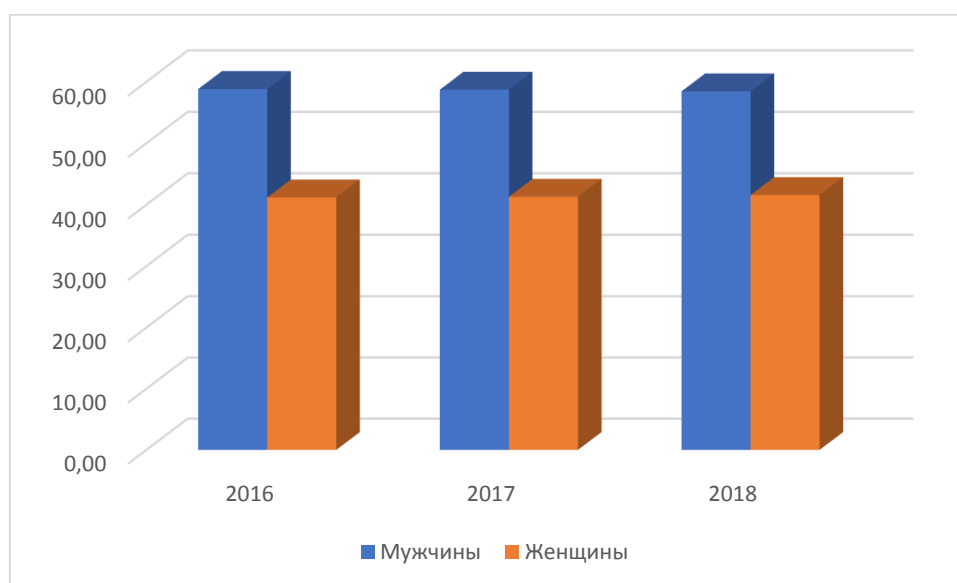


Рисунок 10 – Структура персонала по гендерному признаку, %

Далее представим состав и структуру персонала ПАО «Ростелеком» в зависимости от уровня образования. Деятельность компании требует от сотрудников наличия определенных знаний, умений и навыков, поскольку специализация компании имеет определенные отличительные признаки, которые проявляются через соответствующее образование в специализированных вузах.

Таблица 7 - Квалификация сотрудников ПАО «Ростелеком» на 2018 год

Численность персонала	Высшее образование	Средне-специальное	Неоконченное высшее
1 150	801	280	69
100%	69,65%	24,35%	6,00%

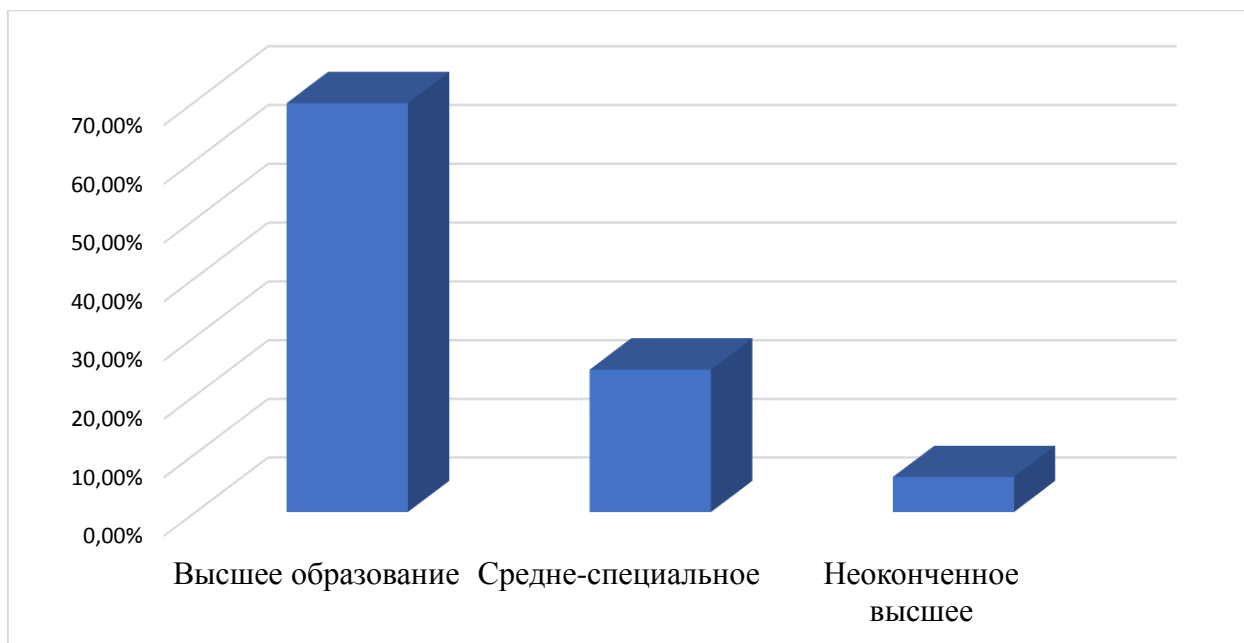


Рисунок 11 - Квалификация сотрудников ПАО «Ростелеком» на 2018 год, %

Следующим этапом представляется целесообразным провести анализ штата сотрудников по возрастному признаку и стажу работы.

Таблица 8 - Состав и структура персонала по возрастному признаку на 2018 год

Численность персонала	От 18 до 30 лет	От 31 до 40 лет	От 41 до 50 лет
1 150	390	590	170
100%	34%	51%	15%

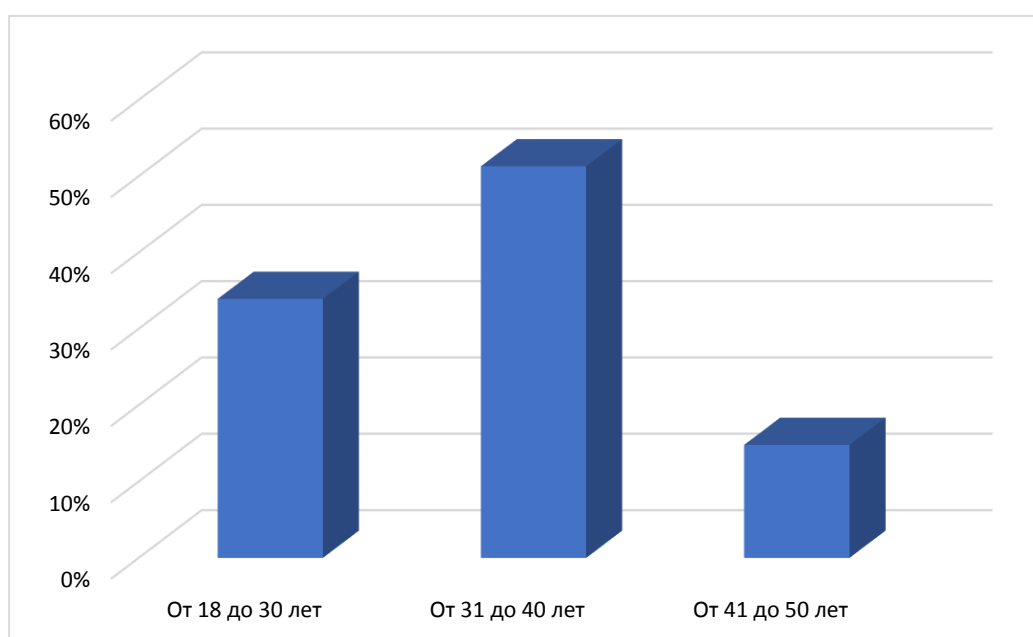


Рисунок 12 – Динамика структуры персонала по возрастному признаку

Структура сотрудников по стажу работу представлена на рисунке 7.

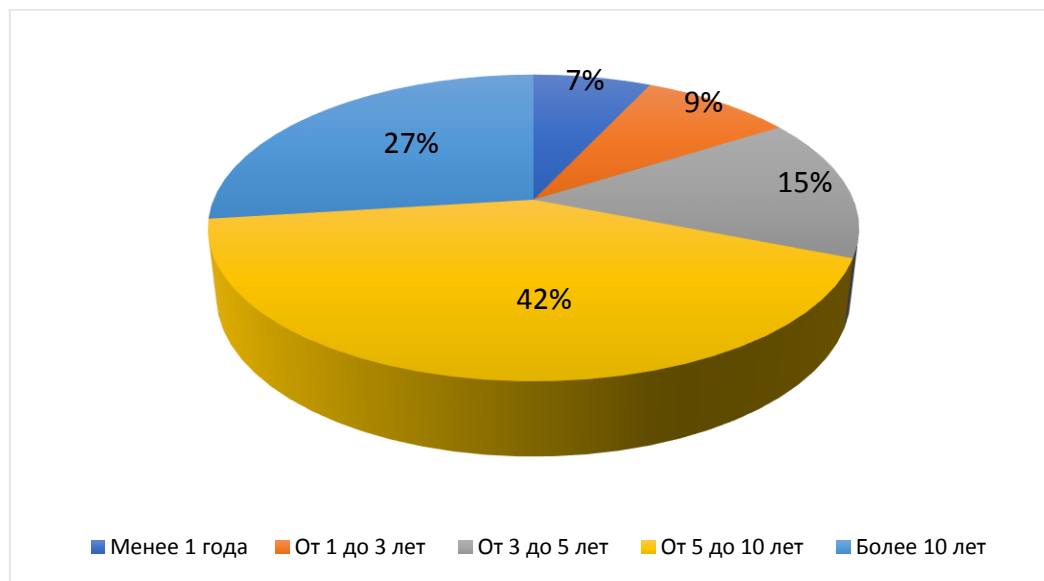


Рисунок 13 – Структура сотрудников по стажу работы

Принимая во внимание тот факт, что довольно значительная часть сотрудников находится в возрасте от 30 до 40 лет, вполне обоснованным является преобладание в структуре штата компании лиц опыт работы, которых более 5-10 лет, что, несомненно, является дополнительным конкурентным преимуществом на рынке оказываемых услуг.

Следующим этапом является анализ показателей состава и движения кадров, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели состава и движения кадров

Наименование показателя	2018 год
Среднесписочная численность работников, чел.	1 150
Количество принятых работников за период, чел.	38
Количество уволенных работников за период, чел.	12
Коэффициент оборота рабочей силы по приему, %	3,30%
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию, %	1,04%
Коэффициент текучести кадров, %	0,78%
Коэффициент постоянства кадров, %	95,65%

По результатам анализа можно сделать вывод, что в целом состав кадров является довольно стабильным, что позиционирует кадровую политику ПАО «Ростелеком» в целом, как эффективную и успешную.

2.3 Анализ действующей системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком» и оценка ее эффективности

В ПАО «Ростелеком» процедура отбора и оценки персонала является одной из важнейших составляющих деятельности отдела кадров, основной задачей которой является выбор методов и способов, посредством которых возможно минимизировать ошибки в отборе и оценке и подобрать действительно достойных кандидатов.

Первым этапом предлагается рассмотреть процесс отбора персонала в ПАО «Ростелеком». Вся процедура отбора разделена на две части: первичный отбор, которым занимается отдел кадров, и окончательный, который проводит непосредственный руководитель сотрудника.

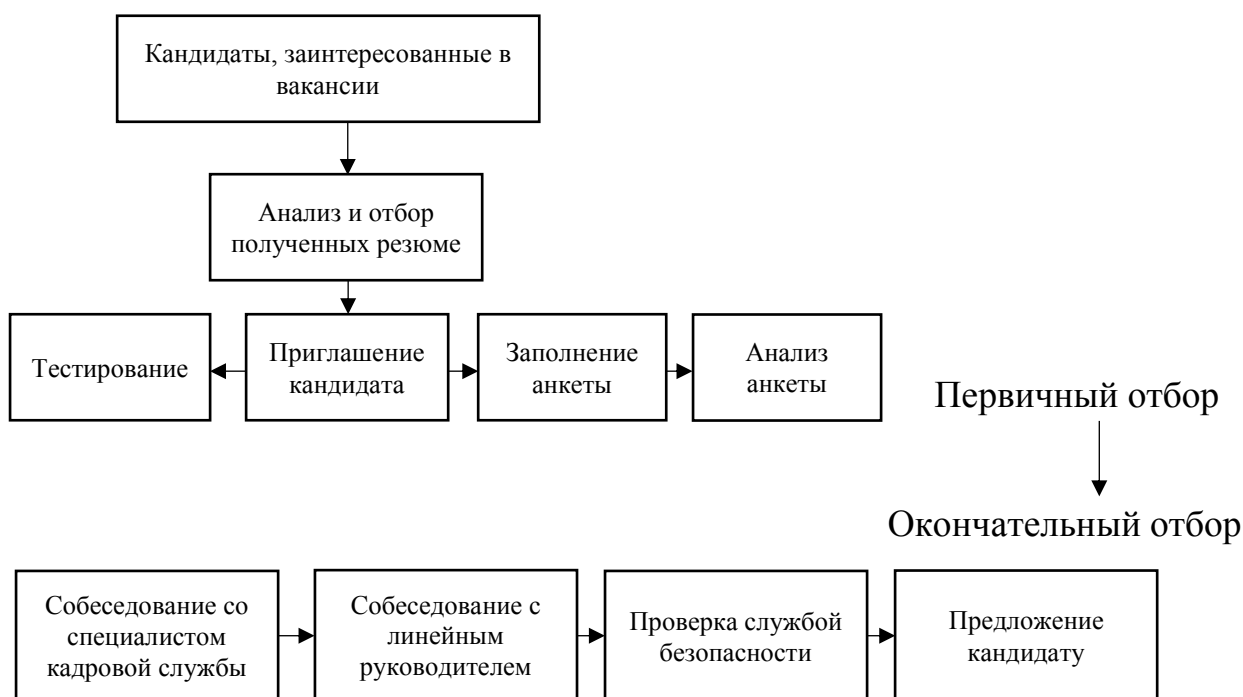


Рисунок 10 - Технология отбора персонала в ПАО «Ростелеком»

Так, в рамках первичного отбора находят применение различные производительные и довольно недорогие технологии. Несмотря на их большие погрешности, они являются довольно экономичными в части временных затрат на их осуществление. Таким образом, на данной части отбора возможно два типа ошибок:

- пропуск на последующий этап неподходящего кандидата;
- подходящий кандидат отказывается от прохождения отбора.

Одним из способов борьбы с ошибкой первого типа, применяемым в компании, является метод «тайного кандидата» (по аналогии с «тайным покупателем»), однако стоит отметить, что применение данного метода довольно рискованно, поскольку он демонстрирует высокую степень недоверия руководства к собственной кадровой службе.

По результатам опроса специалистов, занимающихся отбором персонала, основными источниками отбора в компании являются кадровый резерв, внутренние источники и внешние источники, преобладающий вес среди которых имеют последние.

Что касается непосредственно процедуры отбора в ПАО «Ростелеком», одним из основных ее инструментов являются различные тесты, которые можно разделить на две группы:

- профессиональные тесты и тесты способностей. Данная группа тестов представляет собой опросники с закрытыми и открытыми вопросами, а также кейсами, что позволяет оценить уровень компетентности кандидата, наличие у него определенных знаний и умений;
- психологические тесты. Данную группу тестов можно разделить на тесты умственных способностей (логика, память, мышление и пр.), а также на тесты оценки личности, которые помогут подобрать кандидата, оперируя не только его профессиональными, но и личностными качествами.

Выбор тестов для процедуры отбора в исследуемой компании сопровождается предварительной их проверкой на действующих успешных сотрудниках. В случае положительных результатов тесты могут считаться пригодными и применяться в рамках процесса отбора кандидатов.

Также стоит отметить, что использование тестов является лишь одним из элементов системы отбора. Помимо тестирования, на этапе первичного

отбора в ПАО «Ростелеком» проводятся интервью с кандидатами, в рамках которых анализируются, как правило, общие характеристики потенциальных сотрудников – их аналитические способности, характер, жизненная позиция, мотивация, трудоспособность и пр.

Полученные в результате собеседований данные подлежат обязательной документальной фиксации и обязательно содержат заключение по кандидату – допускать или не допускать до окончательного отбора. Данное заключение передается непосредственному руководителю для принятия последующих решений по данному кандидату.

В ходе интервью с линейным руководителем оцениваются, в первую очередь, профессиональные навыки и умения, способности, а также желание работать на благо компании. Одновременно с этим оценивается степень личной совместимости кандидата с компанией и ее сотрудниками.

В ПАО «Ростелеком» применяется три сценария проведения собеседований: биографическое, ситуационное и структурированное.

Биографическое собеседование выстраивается на выяснении фактов из жизни кандидата: его опыт работы, места предыдущей работы, функции и обязанностями, выполняемые им ранее, достижения, сильные и слабые качества. Также затрагивается вопрос об основном и дополнительном образовании, посещении различных тренингов и семинаров, выясняется жизненная позиция кандидата, образ мышления, его стремления и цели в профессиональной сфере.

Ситуационное собеседование основывается на какой-либо производственной ситуации, которая предлагается для решения кандидату. Данный вид собеседования позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное собеседование включает в себя ряд вопросов, которые позволяют оценить наличие и уровень развития у кандидата наиболее важные для данной должности и компании компетенции.

К критериям, которые предъявляются к кандидатам при отборе в штат ПАО «Ростелеком» относятся следующие:

- работники должны иметь большой опыт или хотя бы стремиться к его получению. При этом компания оставляет за собой право увольнения сотрудника, в случае неисполнения им трудовых обязанностей;
- внешний вид работников, который должен вызывать приятные ассоциации профессионализма и уважения к заказчику;
- пунктуальность. Каждый из сотрудников компании должен быть готов к ненормированному рабочему дню;
- честность и порядочность. Каждый специалист компании должен быть надежным, честным и работать, в первую очередь, на благо компании;
- способность к обучению. Важным критерием выбора сотрудника является способность легко и быстро обучаться.

Технология рекрутинга в ПАО «Ростелеком» используется чаще всего в тех случаях, когда осуществляется подбор линейных специалистов. В этом случае составляется описание имеющейся вакансии и указываются, при необходимости, дополнительные требования к кандидатам. Объявление с описанием вакансии размещается в СМИ, интернете на специализированных сайтах, то есть в тех местах, где с ним может ознакомиться как можно больше профессионалов, ищущих работу.

Таким образом, основной целью отбора и найма персонала в компании является своевременное укомплектование предприятия эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Что касается системы оценки персонала, она также занимает довольно важное место в общей структуре кадрового управления в рассматриваемой компании.

Процедура оценки в ПАО «Ростелеком» является строго формализованной и распространяется на все блоки и отделы компании. Основными целями реализации системы оценки в компании являются:

- анализ принимаемого персонала и его способностей;
- оценка знаний и умений кандидатов;
- оценка соответствия сотрудников должности, на которую они претендуют;
- совершенствование плана профессионального и карьерного развития сотрудников;
- формирование плана деятельности на будущий период в соответствии с полученными результатами.

Процедура оценки персонала в компании осуществляется в несколько этапов, каждый из которых рассмотрим более подробно.

Подготовка к проведению собеседования. На данном этапе сотрудник отдела кадров проводит разъяснительную работу с персоналом о целях, задачах и порядке проведения оценки в виде собеседования. Также готовится приказ о проведении аттестации и иные необходимые документы.

Непосредственное собеседование руководителя с подчиненным работником. Собеседование проводится в индивидуальном порядке, в ходе которого руководителем дается оценка трудовой и профессиональной деятельности сотрудника за отчетный период, выявляет ошибки в исполнении обязанностей, а также ставит задачи на последующий период. Помимо этого, руководителем могут быть высказаны замечания, связанные с манерой поведения, внешним видом и пр. Стоит отметить, что проводимые собеседования в компании всегда осуществляются в доброжелательной и уважительной атмосфере.

Подведение аттестационной комиссией итогов собеседований. На заседание комиссии приглашаются сам аттестуемый и его руководитель. Все участники комиссии знакомятся с материалами, результатами собеседования и заслушивают ответы аттестуемого о своей работе, реализации своих

возможностей, а также мнение непосредственного руководителя о его деятельности. Оценка работы производится с учетом исполнения работником своих обязанностей согласно должностной инструкции, уровня его квалификации, эффективности и качества выполняемых работ.

Принятие решения по результатам оценки персонала. Решение о результатах аттестации принимается коллегиально, открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника. По итогам заседания комиссии и результатов анализа деятельности сотрудника аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

По окончании заседания аттестационной комиссии и подведения ее итогов, генеральным директором ПАО «Ростелеком» издается приказ, в котором подводятся итоги проведенных собеседований, оценивается их эффективность и определяются меры по совершенствованию форм проведения аттестации. Помимо этого, в приказе принимаются меры по:

- материальному или моральному поощрению отдельных работников за достигнутые результаты профессиональной деятельности;
- установлению или отмене надбавок к должностным окладам;
- повышению или понижению в должности;
- включению в списки резерва кадров на выдвижение и пр.

Таким образом, по результатам оценки кадровой политики и системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком» можно сделать вывод, что кадровая политика в компании в целом является эффективной и грамотно выстроенной, что подтверждает структура кадров и отсутствие текучести.

Анализ же процесса отбора и оценки персонала выявил ряд проблем, среди которых:

- наличие недоверия руководителей к сотрудникам кадровой службы при проведении ими первичного отбора;
- наем большого количества сотрудников с дублирующимися функциями, что не позволяет грамотно распределить функциональные задачи;
- выдвижение требований к кандидату, которые трансформируются в процессе всей процедуры отбора;
- отсутствие инновационных способов отбора и оценки персонала, обеспечивающих максимальную эффективность вновь нанятых сотрудников;
- отсутствие отчетов и их анализа по отбору персонала
- единая процедура оценки персонала для всех уровней и должностей (исключая вспомогательный и обслуживающий персонал);
- оценка персонала производится по стандартному набору компетенций.

Таким образом, в результате проведенного анализа, необходима дальнейшая проработка представленных проблем и предложение путей их решения.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком»

3.1 Предложение мероприятий по совершенствованию технологии отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком»

В современных рыночных условиях острой конкуренции одним из основных факторов, определяющих выживание и экономическое развитие компании, становится качество персонала. Многие организации в настоящее время переходят к максимально активным методам и способам поиска, отбора и оценки персонала, постоянно совершенствуя их при этом.

В целях эффективного управления компанией руководством ПАО «Ростелеком» необходимо знать и правильно оценивать возможности своих действующих и потенциальных сотрудников.

В процессе работы был выявлен ряд проблем в системе отбора персонала, применяющейся в компании, необходимость устранения которых вызвана следующими причинами:

- увеличением требований к качеству результата бизнес–процесса;
- снижением эффективности работы подразделения, занимающегося подбором и наймом, что проявляется в невыполнении плана по качественному найму персонала;
- наличием множества дублирующих функций между действующими и принятыми сотрудниками;
- отсутствием эффективных инновационных методов отбора и оценки персонала.

В результате рассмотрения самих причин, проблем и последствий, которые они могут в себе нести, в целях их устранения предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию процесса отбора в ПАО «Ростелеком»:

- внедрить в практику осуществления процесса отбора совокупность инновационных методов и способов;
- организовать и внедрить в производственный процесс курсы повышения квалификации для сотрудников отдела кадров с целью проведения ими более совершенной и качественной процедуры первичного отбора;
- разработать новую систему оценки кандидатов при трудоустройстве.

Основным способом отбора персонала в ПАО «Ростелеком», как говорилось ранее, является проведение тестирований и личных собеседований. Данные способы являются традиционными и наиболее распространенными, однако, в современных экономических условиях для отбора наиболее перспективных кандидатов, целесообразно применять современные, нетрадиционные, способы отбора.

Получившие распространение в последнее время новые, нетрадиционные методы отбора персонала предполагают значительно большую гибкость процедур, что практически сводит на нет вероятность предварительной подготовки кандидата. С их помощью можно оценить уровень владения управленческими навыками, определить особенности восприятия, переработки и усвоения информации, тип мышления кандидата.

Для внедрения в процесс отбора персонала ПАО «Ростелеком» предлагаются следующие.

В целях ускорения и упрощения процедуры отбора персонала, а также снижения временных и материальных затрат предлагается автоматизировать работу с воронкой кандидатов посредством замены личных интервью с отделом кадров на видео-интервью (Digital-собеседование).

Основным плюсом замены типичного интервью на видео-интервью будет являться экономия времени как сотрудников отдела кадров, так и кандидатов на вакансию. Помимо этого, материальные затраты на

организацию и проведение собеседований с десятками кандидатов также будут снижены. Процесс видео-интервью может быть двух типов:

1. Живое видео. Самый простой подход заключается в том, что компания для проведения видеоконференций может использовать различные программы, например, Skype, Google Hangout, Zoom, Blue Jeans и пр.
2. Предварительно записанные/асинхронные видео вопросы. В данном случае кандидату предоставляется ссылка на страницу, на которых он может записать ответы на предварительно записанные вопросы интервью. Обычно кандидату дается определенное количество времени для каждого ответа и 1 или 2 попытки перед отправкой. Эти вопросы могут быть частью процесса подачи заявки или проверки после отбора резюме кандидатов. Инструментами, используемыми для этих асинхронных видео вопросов, являются AsyncInterview, Wepow, Sonru и прочие.

В случае, если сотрудники понимают, что кандидат им абсолютно не подходит, собеседование можно закончить в короткие сроки и перейти к следующему кандидату. Для того, чтобы такое видео-интервью было успешным, необходимо составить список вопросов, за счет которых сотрудники смогут понять, насколько кандидат соответствует культуре компании. К ним отнесем:

1. Опишите себя в трех словах.
2. Какая ваша идеальная рабочая среда?
3. Расскажите мне о ваших ошибках. Как вы решили их, и какой урок вынесли из этого?
4. Что вам больше всего нравится в вашей нынешней должности?
5. Расскажите, пожалуйста, как вы работали в команде.
6. Что вам больше всего нравится в компании?

Представленные вопросы помогут узнать, как кандидаты видят себя, компанию и в каких условиях работают лучше всего. Таким образом,

благодаря видео-интервью, сотрудники смогут сузить список талантливых кандидатов, которые отвечают основным требованиям и культуре компании.

Также, наряду с внедрением в систему отбора метода видео-интервью, предлагается использовать метод Preliminaring, представляющий собой привлечение молодых, талантливых и перспективных выпускников ВУЗов, а также студентов старших курсов, как на постоянную работу, так и на условиях временной стажировки. Молодые специалисты в компании являются одним из тех факторов, от которых зависит её успешность и процветание в будущем.

Применение технологии прелиминаринг в ПАО «Ростелеком» позволит компании постоянно привлекать в свои ряды преуспевающих перспективных выпускников лучших учебных заведений России, легко адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и социально-психологический климат.

Применение прелиминаринга предлагается осуществлять следующим образом:

- по заданию руководителя и на основании кадрового задания, проведение презентации ПАО «Ростелеком», ознакомление студентов и выпускников с ней;
- подготовка документов по заключению договоров на практики и стажировки;
- привлечение молодых специалистов-выпускников для работы в ПАО «Ростелеком».

Еще одним нетрадиционным методом отбора персонала, который предлагается внедрить в компанию, может являться анализ аккаунта кандидата в социальных сетях. Социальные сети дают возможность ближе познакомиться с реальным человеком, узнать, чем он живет, что его волнует, с кем он общается, и о чем он действительно думает в нерабочей обстановке. Мониторинг профиля в социальных сетях рекомендуется проводить

одновременно с анализом резюме, чтобы на начальном этапе отсеять заведомо неподходящих кандидатов.

В процесс отбора персонала в дополнение к существующим методам собеседования предлагается включить такой нетрадиционный способ отбора, как стресс-интервью, главной задачей которого является выявление степени стрессоустойчивости кандидата. Стрессовая ситуация в данном случае может создаваться разными способами: опоздание интервьюера на встречу; разговор с соискателем в неподобающей манере; вопросы личного характера, не относящиеся к данной работе и многое другое. Следует отметить, что несмотря на то, что эффективность проведения данного метода оценки результативности трудоспособности кандидата под нагрузкой сложно недооценить, последствия его проведения не всегда можно назвать благоприятными, поскольку зачастую кандидаты, прошедшие через такое шоковое интервью, могут потерять стимул к получению работы в данной организации, будучи деморализованными методами оценки кандидатов в компании. Важно помнить, что во время собеседования не только работодатель оценивает потенциального кандидата, но и соискатель выбирает свое будущее место работы

Также для внедрения предлагается такой инновационный метод отбора, как физиогномика, который позволяет определять тип личности человека и его душевные качества (как врожденные, так и приобретенные) по внешним признакам, исходя из анализа характерных особенностей лица, то есть его черт, формы и выражения. При использовании данного метода отбора необходимо учитывать различные факторы, влияние которых на человека может исказить достоверность информации. К ним предлагается отнести:

- пластические операции, влияние вредных привычек, городской образ жизни, стресс, болезни, возрастные изменения;
- культурные особенности;

– субъективное социальное восприятие черт лица, к чему можно отнести эффекты стереотипизации (эффект первого впечатления), эффект красоты (привлекательный кандидат получит более высокую оценку черт личности), эффект физиогматической редукции и пр.

Таким образом, представленные выше нетрадиционные методы отбора позволяют произвести комплексную оценку кандидатов, выявить глубинные личностные качества, а также истинную мотивацию соискателя. Поэтому при отборе квалифицированных специалистов и руководителей имеет смысл обратить большее внимание именно на нетрадиционные методы.

Также одним из действенных способов решения проблем, связанных с процессом отбора персонала в ПАО «Ростелеком», является осуществление проверки рекомендаций сотрудников с предыдущего места работы. На начальном этапе, когда потенциальный сотрудник приходит на собеседование, главной его целью является «продать себя», получить желаемую должность. Не все претенденты бывают искренними на собеседовании, часть из них целенаправленно говорит и демонстрирует именно то, что от них ожидают. Пользуясь возможностью проявить себя как можно лучше на начальном этапе, задействовав все возможные способы, такие сотрудники в дальнейшем могут нанести вред организации. Или, наоборот, на собеседовании, претендент на вакантную должность может испытывать стресс: большое количество претендентов, незнакомое место, неудобные вопросы от работодателя и т.п., что помешает ему проявить себя с лучшей стороны. Вследствие данных причин для их устранения и предлагается внедрение проверки рекомендаций на этапе отбора.

В таблице 10 представлены вопросы, которые возможно задать бывшему работодателю, для более точного выявления сильных и слабых сторон потенциального сотрудника.

Таблица 10 - Вопросы бывшему работодателю путем телефонного звонка

Задаваемый вопрос	Цель вопроса
-------------------	--------------

Какой временной период работал у Вас сотрудник в организации?	Задав данный вопрос, можно проверить достоверность информации, полученной от претендента, а также получить информацию о постоянстве работника.
---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продолжение таблицы 10

Допускал - ли он опоздания, невыходы, частые больничные?	Получив ответ на данный вопрос, можно сделать вывод о добросовестности и ответственности сотрудника, а также уже на этом этапе выявить сотрудника, у которого существуют серьезные проблемы со здоровьем, о которых он мог умолчать на собеседовании.
Причина его увольнения?	Благодаря данному вопросу можно сравнить информацию, которую уже получили от сотрудника с действительной. Этот вопрос поможет проверить достоверность информации.
Как Вы можете охарактеризовать его поведение в коллективе?	Получив ответ на данный вопрос, можно в дальнейшем использовать полученную информацию на периоде его адаптации в коллективе. Если человек открытый и общительный, то ему будет гораздо проще влиться в большой коллектив, нежели сотруднику, который закрыт к общению, и с трудом находит общий язык в коллективе.

Обращаясь к проблеме недостаточной компетентности сотрудников отдела кадров в вопросах проведения первичного отбора, стоит отметить, что данную проблему возможно решить за счет:

- дополнения и конкретизации имеющихся кадровых документов и должностных инструкций работников отдела кадров конкретными методами и функциями по подбору и отбору кандидатов на вакансии;
- организации курсов повышения квалификации для сотрудников в целях совершенствования ими навыков по проведению первичного отбора и собеседований;

Сотрудникам отдела кадров предлагается пройти курсы повышения квалификации, поскольку они не менее прочих сотрудников компании, нуждаются в регулярном совершенствовании своих знаний и их актуализации.

Для сотрудников кадрового отдела необходимо подобрать такие курсы, в рамках прохождения которых они смогут верно находить ценных для компании специалистов, грамотно вести собеседование, помогать новым сотрудникам комфортно включаться в корпоративную среду. Помимо этого, обязательными аспектами таких курсов должны являться основы:

- технологии подбора и отбора персонала;

- выработки стратегии поиска кандидатов;
- привлечения нужных людей, в том числе с помощью бренда работодателя;
- работы с разными типами соискателей;
- проведения собеседования, анализа резюме, а также оценки кандидатов и пр.

Помимо этого, курсы должны включать в себя возможность приобретения специалистами знаний по созданию модели компетенций, разработки упражнений и кейсов для сотрудников в целях оценки их личностных и профессиональных качеств, анализу полученных результатов оценки, а также выявлению и развитию профессиональных возможностей каждого сотрудника. Благодаря курсам повышения квалификации сотрудники:

- осваивают инструменты анализа HR функции;
- изучают возможности для улучшения работы в области HR аналитики;
- знакомятся с различными типами метрик;
- учатся отображать полученные статистические данные в понятной форме.

На сегодняшний день в Томске проводится множество различных курсов повышения квалификации для сотрудников кадровых отделов. Для целей деятельности ПАО «Ростелеком» были выбраны следующие программы:

- комплексная оценка кандидатов. Оценка по компетенциям. В рамках курса слушатели освоят модель компетенций, элементы организации системы найма и адаптации персонала, проведения оценки при подборе и пр.
- методы повышения точности оценки при подборе кандидатов. В рамках семинара участники ознакомятся с уровнями разработки компетенций, научатся разрабатывать профили должности и

компетенций для кандидата исходя из задач организации, освоят технологии коррекции поведения собеседника на основе знания его типа характера, помогут понять алгоритм проведения собеседования.

Прежде, чем представить обновленную модель процесса отбора необходимо усовершенствовать процесс подбора персонала, преобразованную структуру которого можно представить следующим образом.



Рисунок 11 - Функциональная структура процесса подбор кандидата

На основании построенной структуры процесса подбора предлагается сформировать систему отбора кандидатов, которую можно представить следующим образом.

Таблица 11 – Система отбора кандидатов

Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители
На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя наименование должности и наименование подразделения	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия
Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме	Сотрудники отдела кадров
Проведение первичного интервью: телефонное интервью; Digital-собеседование в отделе кадров, анализ профиля в социальных сетях.	Заявка на подбор персонала, Резюме	Сотрудники отдела кадров
Заполнение кандидатами анкеты. Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов.	Стандартная форма (анкета), Бланк опроса рекомендателя	Сотрудники отдела кадров
Составление портрета кандидата	Стандартная форма	Руководители подразделений
Собеседование с линейным руководителем	Заявка на подбор персонала, Резюме	Руководители подразделений
Проведение тестирований	Формы тестирований	Руководители подразделений, сотрудники отдела кадров
Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста.	Проект приказа о приеме	Руководители подразделений, директор, сотрудники отдела кадров
Прохождение медицинского осмотра принимаемым работником и заключение трудового договора с ним.	Медицинские справки, Трудовой договор	Сотрудники отдела кадров

Перечисленные инновационные методы, предлагаемые для внедрения в процесс отбора персонала в ПАО «Ростелеком» необходимо применять в совокупности, поскольку ни одна из представленных нетрадиционных или традиционных методик по отдельности не сможет дать исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально

соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят предприятие.

Переходя к рассмотрению проблем, связанных с оценкой персонала, стоит отметить, что существующий в настоящее время подход к оценке является несколько устаревшим и не позволяет в полной мере оценить потенциал сотрудников. Проводимая оценка воспринимается многими сотрудниками негативно, сопряжена с большим стрессом, требует больших трудовых и временных затрат. Помимо этого, велик уровень субъективности руководителей, и не каждый из них понимает важность проводимой оценки, которая зачастую является идентичной для различных категорий персонала. Даже если руководитель оценивает достаточно хорошо, оценки одного человека не всегда бывает достаточно, чтобы сложилась полная картина. Для качественной оценки важно участие нескольких человек с разным видением и знаниями, которые дополняют комментарии друг друга.

Как упоминалось ранее, процесс отбор и оценки персонала на начальном этапе осуществляется сотрудником отдела кадров. Специалист в данном случае не обладает необходимыми знаниями для проведения качественного отбора и оценки кандидатов, то есть, в случае, когда необходимо провести оценку квалификации соискателя, специалист отдела кадров на самом деле оценивает презентационные навыки, отсеивая людей, не умеющих себя эффектно подать. Помимо этого, оценить, впишется ли в коллектив соискатель смогут исключительно члены этого коллектива.

В связи с имеющейся проблемой предлагается следующий вариант ее решения.

В качестве альтернативы существующим в настоящее время методам оценки предлагается также увеличение в процедуре найма доли объективных методов оценки. В первую очередь это создание под позицию профессионального стандарта: что должен знать и уметь будущий сотрудник. В роли такого стандарта могут выступать заранее подготовленные должностные инструкции, ознакомительные видеоролики, дорожные карты и

пр. Для оценки навыков и знаний кандидата предлагается разработать модель личностных и управленческих компетенций, дополненную формализованными кейсами, что является довольно действенным способом проведения предварительного отбора кандидатов по их способности справляться с задачами.

В таблице 12 представлена разработанная модель общих личностных и управленческих компетенций, которыми должны обладать кандидаты на должность в ПАО «Ростелеком». Технология оценки претендента на вакантную должность, выявления у него необходимых компетенций должна проводиться в два этапа. На первом создается модель идеального сотрудника, обладающего всеми критериями, представленными в таблице 11. Затем необходимо получить реальные профили личности каждого кандидата на должность, которые в дальнейшем сопоставляются с разработанным ранее идеальным профилем методом наложения и визуального контроля.

В конечном итоге необходимо определить степень соответствия или несоответствия, так называемому, идеалу. Степень отклонения индивидуального профиля личности от «идеальной» формы дает возможность сформулировать решение о пригодности (непригодности) претендента на должность.

Также необходимо помнить, что при создании единой организационной модели компетенций, уровни развития той или иной компетенции у сотрудников, занимающих разные должностные позиции, различаются, что и находит отражение в профилях компетенций.

То есть, результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности.

Таблица 12 - Система общих компетенций кандидатов на должность в ПАО «Ростелеком»

Компетенция	Индикаторы
Компетентность	Знание технологических процессов, инструкций, умение работать с технической документацией по определенной должности
Ответственность за качество	Способность объяснить степень влияния выполняемой работы на потребителя, соблюдение требований нормативно-технической документации, демонстрация заботы о качестве продукции и услуг, владение практическими приемами контроля качества
Дисциплина труда	По результатам опроса предыдущих работодателей, исполнение трудовых обязанностей качественно и в срок, выполнение поручений руководителя с высокой долей ответственности, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка
Стремление к совершенствованию	По результатам опроса предыдущих работодателей, постоянный поиск новых, улучшенных, способов исполнения трудовых обязанностей, повышение начального профессионального уровня, готовность передать опыт молодым специалистам, предложение и внедрение новшеств и улучшений
Инициативность	По результатам опроса предыдущих работодателей, осуществление различного рода действий до того, как этого потребует критическая ситуация или необходимость, осуществление самостоятельных шагов для изменения хода каких-либо событий

На рисунке 12 представим пример компетентностой модели для кандидата на должность главного специалиста казначейско-финансового отдела.

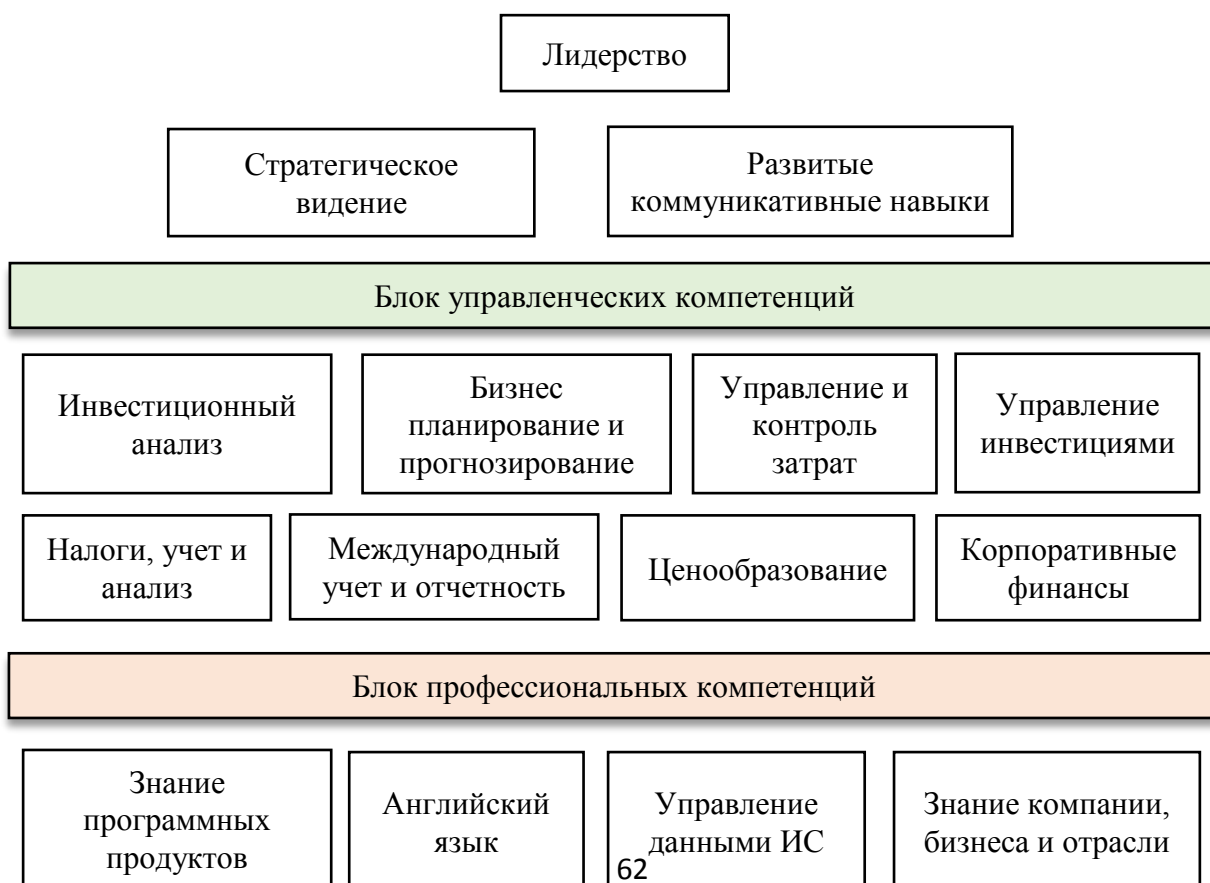


Рисунок 12 – Компетентностная модель кандидата

Сегодня одной из сложнейших задач сотрудника отдела кадров компании является выбор лучшего из кандидатов, поскольку кандидат, полностью соответствующий всем высоким требованиям к должности, находится крайне редко. Для этого предлагается составить сводную таблицу, которая бы содержала качества всех кандидатов на вакансию, после чего оценить выраженность каждого качества в баллах, по результатам чего сумма баллов покажет, какой кандидат из имеющихся является лучшим.

Для того, чтобы оценить эффективность процесса поиска, отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком» предлагается использовать ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Сбор данной информации предлагается осуществлять посредством опроса самих кандидатов, сотрудников компании и увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Как видно из изложенного, с целью совершенствования действующей системы подбора, отбора и найма персонала необходимо проводить не просто точечную работу, а полноценные системные изменения. При этом проведенная работа, несмотря на возникающие определенные затраты на ее исполнение, повысит уровень эффективности проводимой в компании работы по подбору, отбору и найму персонала.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Предлагаемые к реализации мероприятия потребуют следующих затрат, представленных в таблице 13. В данном случае стоит отметить, что часть представленных мероприятий входят в компетенции сотрудников отдела кадров, на основании чего дополнительных затрат на их реализацию возникать не будет.

Таблица 13 - Расчет затрат компании на предлагаемые мероприятия

Мероприятие	Предполагаемые затраты	Запланированная сумма, руб.
Обучение сотрудников кадровой службы компании	Посещение курсов повышения квалификации и тренингов	170 000
Консультационные услуги по вопросам поиска и подбора персонала	Наем специалиста для проведения тренингов в целях повышения квалификации сотрудников кадровой службы	115 000
Приобретение специализированного программного продукта для кадровой службы компании	Приобретение продукта для проведения видео-конференции	10 000

Таким образом, затраты на предложенные мероприятия составят около 295 000 рублей, большую долю из которых составляют затраты на обучение сотрудников.

Но не стоит забывать о том, что достаточная мотивация персонала способствует более успешному продвижению к намеченным целям. В связи с

этим, предлагается разработать и провести оценку эффективности системы поквартального премирования сотрудников кадровой службы (в зависимости от уровня такого показателя как численность уволившихся сотрудников, не проработавших в компании 1 года).

Таблица 14 – Расчет затрат компании на премирование сотрудников отдела кадров

Предполагаемые затраты	Расчет затрат	Предполагаемая сумма затрат, руб.
Премирование работников кадровой службы за успешный отбор персонала	1.Начисление: 3 чел*15 т.р./кв*4 2.ФСС: 300 т.р.*0,302	234 360

В соответствии с данными, полученными от кадрового отдела, затраты на поиск и отбор 1 кандидата составляют:

- руководители среднего звена – 30-40 т. руб.;
- технические специалисты – 20-30 т. руб.;
- линейные руководители – 10-15 т. руб.;
- служащие – 5-7 т. руб.
- низкоквалифицированные работники – 2-3 т. руб.

Планируется, что с учетом проведения предлагаемых мероприятий количество ошибок при поиске и отборе персонала сократится:

- по руководителям среднего звена – на 3 человека в год;
- по техническим специалистам – на 8 человек в год;
- по линейным руководителям – на 3 человека в год;
- по служащим – на 9 человек в год;

Таким образом, сумма экономии составит в среднем 325-468 т. руб. Учитывая, что сумма затрат на предлагаемые мероприятия меньше суммы экономии, данные мероприятия можно считать эффективными.

Необходимо отметить и то, что все планируемые затраты можно будет отнести на себестоимость ведения бизнеса, вследствие чего, они, попадая в затраты, сократят налогооблагаемую прибыль.

Что касается оценки эффективности системы отбора и оценки персонала в целом, в качестве основных критериев предлагается применять следующие:

- отрицательная динамика уволившихся в первые полгода после трудоустройства в компанию;
- снижение коэффициента текучести кадров;
- отрицательная динамика ошибок и нерациональных расходов при поиске и подборе кандидатов;
- рост числа действительно важных для компании сотрудников.

Как известно, экономическая эффективность представляет собой соотношение полученных доходов к понесенным расходам. Доходом, в данном случае, можно считать объем сэкономленных компанией денежных средств, затраченных на неудачный поиск и отбор кандидатов.

Таким образом, в настоящее время происходит стремительное развитие технологий поиска и подбора кандидатов, а рассматриваемая компания для того, чтобы быть конкурентной на рынке, успешно действовать и развиваться, должна осваивать и применять предложенные в настоящей части работы технологии в своей деятельности и кадровой работе. Помимо финансовой эффективности, от реализации предлагаемой системы компания получает следующие выгоды:

- отрицательная динамика уволившихся в первые полгода после трудоустройства в компанию;
- снижение коэффициента текучести кадров;
- отрицательная динамика ошибок и нерациональных расходов при поиске и подборе кандидатов;
- рост числа действительно важных для компании сотрудников.

По результатам рассмотренной во втором разделе работы системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелком» был выявлен ряд проблем, снижающих эффективность ее применения. По представленным проблемам были предложены направления, которые по-одиночке (или выборочно

некоторые из них), а также комплексно позволяют значительно повысить эффективность действующей системы по подбору, отбору и оценке персонала.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
	Ключникову Артему Сергеевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место в здании современного типа в отделе управления с необходимым техническим оснащением. Вредное влияние на организм и здоровье человека в данном случае может оказывать излучение от техники, а также сидячий образ работы. Здание регулярно проходит проверку пожарной безопасности и отвечает нормам санитарного контроля.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Трудовой кодекс; – ГОСТ ИСО 26000-2001 «Руководство по социальной ответственности». – Соглашение о социально-экономическом сотрудничестве между администрацией Топкинского городского поселения и ООО «СибЦемРемонт»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – одним из приоритетов ООО «СибЦемРемонт» является социальная ответственность по отношению к обществу в целом и ее отдельным гражданам в частности; – компания заботится о безопасности своих сотрудников и ежемесячно проводит мероприятия, связанные с обеспечением безопасности (инструктажи, закупки спецодежды и обуви и т.п.); – предприятие заботится о квалификации своих сотрудников и предоставляет им возможность повышения квалификации и отправляет на обучение; – компания оказывает материальную
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	помощь сотрудникам организации и их семьям в различных критических ситуациях.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> – большое значение в деятельности компании занимают благотворительная и спонсорская деятельность, проведение, охрана окружающей среды; – постоянным объектом внимания являются ветераны Великой Отечественной войны, которым оказывается посильная помощь при приобретении продуктовых наборов.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> – анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163); – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	<p>Таблица 25 - Стейкхолдеры предприятия</p> <p>Таблица 26 - Мероприятия в рамках КСО</p> <p>Таблица 27 - Стоимость реализации мероприятий КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Ключников Артем Сергеевич		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность бизнеса в настоящее время приобретает статус значимого компонента управления компанией, что обусловлено включением/усилением социальной составляющей ориентиров деятельности бизнеса, ростом влияния нематериальных факторов экономического роста, которые основаны на важности и ценности каждого сотрудника и его вклада в развитие компании. Дополнительным фактором выступает понимание хозяйствующими субъектами значимости влияния социальных мероприятий на стоимость, инвестиционную привлекательность компании и ее устойчивость, имидж.

Корпоративная социальная ответственность в современном мире понимается как система взаимоотношений между компанией и окружающими ее ключевыми стейкхолдерами, направленная на разработку и совершенствование социальных программ, поддержание и развитие природоохранной деятельности и социальной стабильности.

Социальной миссией ПАО «Ростелеком» является качественное удовлетворение потребностей клиентов, действуя при этом в интересах общества, местного населения и сотрудников, одновременно способствуя социальному прогрессу и экономическому процветанию региона.

Данная миссия реализуется организацией через систему корпоративной социальной ответственности, а основными социальными ценностями компании являются:

- следование законодательным нормам, отраслевым стандартам и корпоративным правилам;
- добросовестное ведение предпринимательской деятельности, обеспечивая при этом высокое качество услуг и выполнение договорных обязательств;

Первым этапом анализа программ социальной ответственности организации на основании внутренней документации является рассмотрение

основных стейкхолдеров организации, подразделяющихся на прямых и косвенных.

Таблица 15 - Стейкхолдеры ПАО «Ростелеком»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Покупатели и заказчики	1. Государство
2. Сотрудники предприятия	2. Общественные объединения
3. Поставщики	
4. Кредиторы	

Первую группу прямых стейкхолдеров составляют покупатели и заказчики, расположенные в различных частях страны и города и заинтересованные в качестве предоставляемых услуг. Их влияние на организацию заключается в том, что предприятию необходимо прорабатывать ассортимент и качество услуг в зависимости от количества и структуры заказчиков.

Следующая группа прямых стейкхолдеров – сотрудники предприятия, которые влияют на скорость и качество выполнения работ по созданию продуктов и развитию компании в отрасли. Согласно Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов их можно разделить на две категории:

- служащие, то есть те сотрудники, которые заняты, как правило, интеллектуальным трудом и делятся на руководителей высшего, среднего и низового уровня, специалистов (работников, занимающихся решением отдельных производственных задач) и прочих служащих. Эта часть сотрудников заинтересована в большей степени своей заработной платой, премиями и статусом. Служащие играют большую роль в деятельности компании, обеспечивая ее стабильность и экономическую эффективность.
- рабочие, то есть те сотрудники, которые непосредственно участвуют в создании материальных ценностей, выполнении работ и оказании услуг, установке оборудования и пр.

Третью группу прямых стейкхолдеров составляют поставщики, которые также являются важным звеном в деятельности компании. От

своевременной поставки, от качества поставляемых материалов и продукции напрямую зависят результаты деятельности компании, ее деловая репутация и финансовые показатели.

Четвертую группу прямых стейкхолдеров образуют кредиторы. Сюда входят как банки, так и прочие компании. Кредиторы заинтересованы в своевременной выплате процентов и прочих долгов предприятия, они могут отслеживать работу компании в целях определения ее финансовой устойчивости и способности вовремя рассчитываться по своим долгам.

К косвенным стейкхолдерам относятся государство и различные общественные объединения. Государство заинтересовано, в первую очередь, в исполнении организацией законодательных требований, в своевременной уплате налогов и сборов, а также предоставлении рабочих мест населению.

Следующим шагом анализа предлагается рассмотреть структуру программ КСО, которые составляют портрет КСО организации. Часть реализуемых компанией мероприятий за 2016-2018 года представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Мероприятия в рамках КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от мероприятия
Городской субботник	Корпоративное волонтерство (охрана окружающей среды)	Общество, сотрудники	1 раз в месяц	Поддержание чистоты на прилегающей территории к предприятию
Поддержка учреждениям проф. образования в проведении практик студентов	Социально-ответственное поведение	Государство, общество	По необходимости в размере 2 мест, ежегодно	Подготовка кадров в различных областях деятельности
Повышение квалификации персонала, его переподготовка	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Ежегодно по необходимости	Рост квалификации персонала, повышение качества продукции и услуг

Продолжение таблицы 16

Областная новогодняя акция «Рождество для всех и для каждого»	Благотворительные пожертвования	Обществ. объединения	Единоразово декабрь 2017 г.	Помощь детям перед новогодними праздниками
Новогодние подарки детям сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Ежегодно	Повышение лояльности сотрудников
Приобретение продуктовых наборов для ветеранов ВОВ	Благотворительные пожертвования	Общество	Ежегодно	Помощь нуждающимся ветеранам
Проведение массовых спортивных мероприятий	Социальные инвестиции	Местное население, учебные учреждения	Ежегодно	Социальное развитие региона, поднятие имиджа компании
Выплата премии работникам к юбилейным дням рождениям	Социальная поддержка работников	Сотрудники	В течение всего трудового договора	Стабильная работа с достойным доходом, безопасными условиями труда

Таким образом, на основании представленных мероприятий, проводимых в последние несколько лет, можно сделать вывод, что все реализуемые предприятием программы целесообразны, социально ориентированы и полностью соответствуют ожиданиям прямых и косвенных стейкхолдеров.

Большинство из мероприятий, осуществляемых ПАО «Ростелеком», ориентированы на сотрудников компании, общество и местное население. В организации стремятся к созданию благоприятного психологического климата, который основывается на уважении сотрудников друг к другу, взаимопомощи и открытому контакту руководства и сотрудников. Ежегодно как руководство, так и прочий персонал проходит курсы повышения квалификации, как в регионе, так и за его пределами. Также предприятие

считает своим долгом отправлять часть средств на благотворительность, принимая участие в различных акциях, направленных на помощь детям и ветеранам ВОВ.

Следующим этапом необходимо определить бюджет программ КСО компании. Основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Стоимость реализации мероприятий КСО

№	Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Городской субботник	Тыс. руб.	1,5 т.р./субб.	18
2	Повышение квалификации персонала, его переподготовка	Тыс. руб.	12 т.р./чел	108
3	Областная новогодняя акция «Рождество для всех и для каждого»	Тыс. руб.	70 т.р.	70
4	Новогодние подарки детям сотрудников	Тыс. руб.	0,5 т.р./шт	182
5	Приобретение продуктовых наборов для ветеранов ВОВ	Тыс. руб.	3,5 т.р./шт	70
6	Проведение массовых спортивных мероприятий	Тыс. руб.	195 т.р.	195
7	Выплата премии работникам к юбилейным дням рождениям	Тыс. руб.	5 т.р./чел	85
Итого затраты, тыс. руб.				728

Все проекты, реализуемые предприятием, отвечают интересам стейкхолдеров. Так, например, работники заинтересованы в финансовой помощи, стабильной работе и благополучии семьи, в ответ на это компания выплачивает премии и предоставляет различные поощрения для работников и членов их семей. Различные организации заинтересованы в финансовой помощи, а город в поднятии экологической и социальной составляющих. Благодаря своим проектам, организация удовлетворяет интересы каждого из них.

Таким образом, на основе изложенной выше информации можно сделать следующие выводы:

- осуществляемые программы корпоративной социальной ответственности полностью соответствуют социальной миссии компании, ее целям и стратегии;
- исходя из представленной информации, в организации преобладает внешняя КСО, однако, учитывая общую совокупность социальных мероприятий, проводимых организацией, можно отметить равноценную направленность политики КСО как на внутреннюю, так и на внешнюю среду;
- все реализуемые предприятием программы целесообразны, социально ориентированы и полностью соответствуют ожиданиям прямых и косвенных стейкхолдеров и их интересам;
- реализуя программы КСО, предприятие повышает свой имидж в глазах администрации и местных сообществ, обеспечивает благополучие сотрудников и их семей, а также увеличивает финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность;
- затраты на мероприятия КСО пропорциональны получаемым результатам от них, а сами осуществляемые мероприятия оказывают благоприятное влияние как на само предприятие, так и на общество в целом.

На основании проанализированной информации для совершенствования практики КСО компании могут быть предложены следующие рекомендации: в рамках внутренней программы КСО большее внимание должно уделяться сотрудникам, их комфорту на рабочем месте и различным льготам. Например, предприятие должно стремиться к организации корпоративных мероприятий по сплочению коллектива, к организации различных тимбилдингов и каких-либо праздников. На рабочих местах сотрудников, в их кабинетах должен своевременно производиться ремонт для обеспечения комфортных условий труда.

Заключение

Для любой организации процесс подбора и оценки персонала является одним из ключевых элементов в деятельности его службы управления персоналом. Формирование сильного коллектива – наиболее выгодное и перспективное инвестирование средств для любой компании, а экономить на кадровом вопросе недальновидно и нецелесообразно.

Отбор и оценка персонала представляет собой процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения его обязанностей на определенном рабочем месте или должности, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности и интересам организации.

В первой части работы были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом и системы отбора. В процессе исследования был сделан вывод, что система управления персоналом имеет огромное значение в развитии любой организации, а руководство должно подбирать персонал таким образом, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия, а применение верных подходов в управлении человеческими ресурсами приведет к увеличению доходности и прибыльности организации, развитию стабильной социально-психологической обстановки и результативного управления в организации.

Во второй части работы была представлена краткая организационно-экономическая характеристика рассматриваемого объекта ПАО «Ростелеком», проведена оценка его внутренней среды, краткая оценка его финансового состояния и факторов, влияющих на деятельность компании. Следующим этапом был проведен анализ состава, динамики и основных показателей движения персонала в ПАО «Ростелеком», на основании чего был сделан вывод, что в целом состав кадров является довольно стабильным,

что позиционирует кадровую политику ПАО «Ростелеком» как довольно эффективную и успешную. Помимо этого, был проведен анализ действующей системы отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком» и осуществлена оценка ее эффективности.

В третьей части работы были предложены мероприятия по совершенствованию технологии отбора и оценки персонала в ПАО «Ростелеком», а также был сделан вывод, что с целью совершенствования действующей системы подбора, отбора и найма персонала необходимо проводить не просто точечную работу, а полноценные системные изменения. При этом проведенная работа, несмотря на возникающие определенные затраты на ее исполнение, повысит уровень эффективности проводимой в компании работы по подбору, отбору и найму персонала.

В четвертом разделе выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы корпоративной социальной ответственности, применяющейся в организации. Были представлены основные социальные ценности компании, ее миссия, рассмотрены основные стейкхолдеры, проанализировано их влияние на компанию и влияние компании на них. Также на основании проанализированной документации, можно сделать вывод, что большинство мероприятий в рамках социальной ответственности предприятия ориентированы на сотрудников и общество, а стоимость наиболее значимых из них варьируется от нескольких тысяч до сотен тысяч рублей.

Список использованных источников

1. Аглицкий И., Сирота Е. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - No 10. - С.62-66.
2. Апухтина Е.А. Оптимизация процесса подбора и отбора персонала // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности. – М., 2018. - С. 13-15.
3. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Ахмиева Г.Р., Магамадова З.В. Характеристика современных подходов к организации набора и отбора персонала // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее. – М., 2017. - С. 209-213.
5. Бизина Е.П. Нетрадиционные методы отбора персонала: преимущества и особенности применения// Современные экономические проблемы инноватики. – Хабаровск, 2017. - С. 79-81.
6. Буконгу Ш.Р., Козельцева А.Э. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала // Современные кадровые технологии в управлении предприятием. – Тамбов, 2016. - С. 26-33.
7. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. - 2017. - No9.- С. 391-394.
8. Гаврилова О.А., Кольцова С.Ю., Горбунова Т.П. Исследование процесса отбора и подбора персонала на предприятии // Теория и практика актуальных научных исследований. - Волгоград, 2017. - С. 28-29.
9. Гнатышина Е. В., Гребенщикова И. В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. - 2016. - No13. - С. 398-400.

10. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом. - 2007. - № 24. - С. 66-70.
11. Дрогобыцкий И. Новое направление подготовки управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №11. - С.118-125.
12. Дудинских А.В., Фатихова Э.Р. Инструменты оценки при подборе персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – СПб., 2018. - С. 27-32.
13. Иванова О.А., Макушкин С.А. Ошибки в отборе персонала // Материалы Ивановских чтений.- 2017. – № 3 (14). - С. 65-71.
14. Клиндухова Ю.А. Специфика реализации технологий поиска и отбора персонала в современных организациях // Российская наука в современном мире. – М., 2017. - С. 139-140.
15. Коноваленко В. А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. - Москва: Юрайт, 2016. - 477 с
16. Коргина О.А., Полянин А.В. Технологии отбора персонала // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации. – СПб., 2018.- С. 63-65.
17. Лапина Н.В., Лапин В.Н. К вопросам технологии отбора персонала //Профессиональная ориентация. - 2017.- № 2. - С. 173-176.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П.В. Шеметова. - М: Инфра - М, 2013. - 312 с.
19. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2014. - 255с.
20. Ремез В.А. Методы отбора персонала для работы в организации// Научные исследования и разработки молодых ученых. - 2016. - № 9-2. - С. 146-149.

21. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Р-на-Д.: Феникс, 2015. - 480 с.
22. Свечникова Ю.А. Современные технологии отбора персонала в организации // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества. – М., 2016. - С. 97-99.
23. Сердюкова Д.В. Современные технологии отбора и найма персонала как основные направления управления персоналом // Экономика и социум. - 2015.- No 5-2 (18). - С. 94-96.
24. Шарабура Е.А., Хышова Т.В., Былинкина М.Е. Система отбора и оценки персонала с использованием нетрадиционных методов // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. – М., 2017. - С. 395-398.
25. Щепилова А.Р. Методы отбора персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. - М., 2017.- С. 457-462.

Приложение А

(обязательное)

Вертикальный и горизонтальный анализ баланса ПАО «Ростелеком»

Наименование раздела/статьи	На 31 декабря 2018 года		На 31 декабря 2017 года		На 31 декабря 2016 года		Изменения за 2018- 2017 гг. (+/-)		Изменения за 2017- 2016 гг. (+/-)	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Темп, %	Сумма, тыс. руб.	Темп, %
АКТИВ										
I. Внеоборотные активы										
Нематериальные активы	345 993,00	4,71	316 781,00	4,64	290 780,00	4,49	29 212,00	9,22	26 001,00	8,94
Основные средства	2 065 890,00	28,10	1 990 560,00	29,19	1 934 772,00	29,91	75 330,00	3,78	55 788,00	2,88
Финансовые вложения	1 023 965,00	13,93	1 002 438,00	14,70	954 349,00	14,75	21 527,00	100,00	48 089,00	0,00
<i>Итого по разделу I</i>	3 435 848,00	46,73	3 309 779,00	48,53	3 179 901,00	49,15	126 069,00	3,81	129 878,00	4,08
II. Оборотные активы							0,00		0,00	
Запасы	1 037 979,00	14,12	950 343,00	13,93	872 340,00	13,48	87 636,00	9,22	78 003,00	8,94
НДС по приобретенным ценностям	458 210,00	6,23	327 856,00	4,81	285 643,00	4,42	130 354,00	39,76	42 213,00	14,78
Дебитор. задолженность	344 315,00	4,68	331 760,00	4,86	386 954,40	5,98	12 555,00	3,78	-55 194,40	-14,26
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	518 989,50	7,06	475 171,50	6,97	436 170,00	6,74	43 818,00	9,22	39 001,50	8,94

Денежные средства и денежные эквиваленты	1 556 968,50	21,18	1 425 514,50	20,90	1 308 510,00	20,23	131 454,00	9,22	117 004,50	8,94
<i>Итого по разделу II</i>	3 916 462,00	53,27	3 510 645,00	51,47	3 289 617,40	50,85	405 817,00	11,56	221 027,60	6,72
БАЛАНС	7 352 310,00	100,00	6 820 424,00	100,00	6 469 518,40	100,00	531 886,00	7,80	350 905,60	5,42
ПАССИВ										
III. Капитал и резервы										
Уставный капитал	123 780,00	1,68	123 780,00	1,81	123 780,00	1,91	0,00	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал	2 846 940,00	38,72	2 661 270,00	39,02	2 599 380,00	40,18				
Резервный капитал	30 945,00	0,42	22 505,45	0,33	24 756,00	0,38				
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2 364 198,00	32,16	2 475 600,00	36,30	2 723 160,00	42,09	-111 402,00	-4,50	-247 560,00	-9,09
<i>Итого по разделу III</i>	5 365 863,00	72,98	5 283 155,45	77,46	5 471 076,00	84,57	82 707,55	1,57	-187 920,55	-3,43
IV. Долгосрочные обязательства										
Заемные средства	812 605,50	11,05	651 479,55	9,55	438 144,53	6,77	161 125,95	24,73	213 335,02	48,69
<i>Итого по разделу IV</i>	812 605,50	11,05	651 479,55	9,55	438 144,53	6,77	161 125,95	24,73	213 335,02	48,69
V. Краткосрочные обязательства										
Заемные средства	391 280,50	5,32	295 263,00	4,33	186 444,48	2,88	96 017,50	32,52	108 818,52	58,37
Кредиторская задолженность	782 561,00	10,64	590 526,00	8,66	372 888,96	5,76	192 035,00	32,52	217 637,04	58,37
<i>Итого по разделу V</i>	1 173 841,50	15,97	885 789,00	12,99	559 333,44	8,65	288 052,50	32,52	326 455,56	58,37
БАЛАНС	7 352 310,00	100,00	6 820 424,00	100,00	6 469 518,40	100,00	531 886,00	7,80	350 905,60	5,42