

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Социальные проекты как средство привлечения персонала

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2019208 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____ / В.А. Конкина
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ–425
_____ / Е.В. Когликова
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	5
1.1 Общая характеристика методов привлечения кандидатов.....	5
1.2 Понятие «социальный проект» и способы его реализации в процессе привлечения персонала	12
1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта реализации социальных проектов как средства привлечения персонала.....	21
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	27
2.1 Краткая характеристика АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	32
2.3 Кадровый аудит компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	41
3 ПРОЕКТ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ КОМПАНИИ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	49
3.1 Анализ системы привлечения персонала в компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	49
3.2 Проект создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»	54
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Описание проектов.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Матрица ответственности по проекту.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Диаграмма Ганта.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Привлечение персонала – это бизнес-процесс, являющийся одной из основных функций HR-менеджера. От того, какой персонал будет подобран, во многом зависит успешность и прибыльность компании. Ведь именно подобранная команда профессионалов поведет компанию к успеху и процветанию.

Согласно исследованиям, средняя эффективность привлечения кадров составляет всего 50%. А неэффективное привлечение персонала приводит к непредвиденным расходам и потере производительности в размере до 15 окладов этого работника [5].

Данные цифры показывают, насколько важен правильный подход к привлечению сотрудников в компанию. На современном высококонкурентном рынке основные преимущества получают компании, в которых работают самые профессиональные, результативные и инициативные сотрудники.

Именно поэтому качественное комплектование кадров является важнейшим направлением деятельности для руководства. При этом решающую роль в современной высококонкурентной экономической среде играет то, каков профессиональный уровень персонала и его профессионального составляющей каждый из сотрудников.

Принять в штат хорошего работника – означает для организации получить значительное преимущество перед конкурентами, а, значит, возможность наращивать прибыль, привлекать больше клиентов, расширять рынок и иметь возможность быстрее развиваться. Поэтому функция привлечения считается одной из наиболее важных в современных условиях.

Большинство руководителей осознают важную роль кадрового потенциала в процессе достижения целей компании. На основании вышеизложенного не вызывает сомнения актуальность темы управления системой персонала в организации.

Цель исследования – провести теоретический анализ «системы» привлечения персонала в организацию и систему привлечения персонала в АО «Эр-Телеком Холдинг» с помощью социальных проектов.

Задачи, для реализации поставленной цели:

1. Рассмотреть теоретические основы процесса привлечения персонала;
2. Провести анализ системы привлечения персонала на примере АО «Эр-Телеком Холдинг»;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы привлечения в АО «Эр-Телеком Холдинг».

Объект исследования – система привлечения персонала в организацию АО «Эр-Телеком Холдинг».

Предмет исследования – социальные проекты как средство привлечения персонала в организацию АО «Эр-Телеком Холдинг».

Среди отечественных ученых, данной темой занимались В.К. Потемкин, В.А. Спивак, С.И. Самыгин, А.Я. Кибанов, Н.Л.Захаров, А.П. Егоршин, М.И.Магура и многие другие. Методологической базой работы являются научные достижения отечественных и зарубежных ученых, изучающих управление персоналом. При проведении анализа были использованы печатные издания и интернет-ресурсы и материалы компании АО «Эр-Телеком Холдинг».

Практическая значимость данного исследования заключается в разработке рекомендаций для совершенствования процесса привлечения персонала АО «Эр-Телеком Холдинг». Данные рекомендации составлены с учетом специфики предприятия, а также выполненного анализа проблем на предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Общая характеристика методов привлечения кандидатов

С конца XX века и по настоящее время многие исследователи в области социологии, психологии и экономики утверждают ценность человеческих ресурсов. В связи с этим, особую важность приобрел менеджмент персонала или система управления персоналом. Авторы книги «Война за таланты» Э. Майклз, Х. Хэндфил, Х. Экселрод отметили, что на современном этапе развития технологий, промышленности и инноваций спрос на высококвалифицированных специалистов на рынке труда существенно превысил предложение [42, с. 35].

Также важно отметить, что человеческие ресурсы играют важную роль в обеспечении эффективной работы предприятия. Поэтому для современного рынка труда характерен высокий уровень конкуренции за специалистов, которые призваны обеспечить эффективность осуществления предпринимательской и иной деятельности. Все это сформировало объективную необходимость в исследовании, поиске и внедрении наиболее быстрых и точных решений в поиске и подбора персонала, а также выстраивании дальнейшей кадровой политики. Многие исследователи стали считать кадровый менеджмент отдельным бизнес-направлением внутри организации.

Привлечение персонала представляет собой один из этапов системы управления персоналом, выражающийся в используемых организацией методах с целью обеспечения наилучшего состава потенциальной квалифицированной рабочей силы.

Существуют различные методы и технологии привлечения кандидатов, например, для внутренних источников характерно:

- оповещение сотрудников через локальную корпоративную сеть об освободившейся вакансии;

- просмотр картотеки личного состава персонала;
- осуществление в компании программы карьерного роста;
- совмещение должностей;
- ротация;
- временный найм кадров и т.д.

В свою очередь, для внешних источников количество методов ограничивается лишь изобретательностью HR-сотрудников.

Воспользовавшись горизонтальной ротацией или вертикальным перемещением, когда место сотрудника, ушедшего на повышение, занимает следующий за ним по иерархической служебной лестнице подчиненный, возможно произвести качественное перераспределение уже имеющего персонала в организации.

Благодаря развитию информационных технологий, стал возможен поиск и оповещение огромного числа кандидатов при незначительных затратах.

Каждая компания в определенное время прибегает к различным методам привлечения персонала, их принято делить на активные и пассивные методы. Выбор данных методов в первую очередь, зависит от сроков закрытия вакансии.

Если срочно необходим высококвалифицированный специалист, то разумнее будет прибегнуть к более затратным активным методам привлечения, а если же закрытие вакансии может подождать, то чаще всего обращаются к пассивным методам - более дешевым.

Активные методы применяются, когда спрос превышает предложение на рабочую силу. Самым ярким примером активного метода является вербовка – выстраивание контактов между компанией и интересующими ее потенциальными сотрудниками. Чаще всего вербовкой занимаются в учебных заведениях, у конкурентных предприятий, через частные посреднические организации или через государственные центры занятости. Кроме этого, компания может заниматься набором (вербовкой) персонала формируя собственный имидж,

посредством, проведенных презентаций, участия в ярмарках вакансий, фестивалях и праздниках.

Пассивные методы привлечения персонала применяются, когда предложение рабочей силы выше спроса на рынке труда. Размещение объявлений о вакансиях является самым распространенным видом пассивного метода привлечения. В таком объявлении чаще всего указывают требования к кандидату, предлагаемые условия оплаты и минимальное описание обязанностей, и затем они отправляются во внутренние и внешние средства массовой информации. Выбирая определенный способ распространения, нужно хорошо понимать все плюсы и минусы.

Выбор источника привлечения кандидатов, основывается на характере и важности вакантной должности. Использование нескольких методов привлечения может помочь организации сократить временные затраты на поиск нужного кандидата. Благодаря этапу привлечения персонала, организация может удовлетворять потребность в персонале, путем создания резерва для занятия свободных рабочих мест.

В более развернутом виде, включая подготовку предприятия к привлечению персонала, процесс поиска персонала можно представить в рамках следующих этапов:

- разработка политики поиска, привлечения и последующего удерживания персонала, а также системы, которая бы обеспечила функционирование данной работы;
- оценка текущих и будущих потребностей организации в необходимом объеме рабочей силы;
- идентификация объема потенциальной рабочей силы во внутренней и внешней среде организации, а также определение степени конкуренции за предлагаемое вакантное место;
- анализ должности;
- определение возможности организации выплачивать заработную плату и другие премии, и бонусы в течение определенного периода времени;

- определение стратегии поиска и привлечения кандидатов;
- анонс вакансии;
- контакт с кандидатом.

Ряд исследователей выдвигает методики оценки персонала, основанные на комплексном подходе и выражающиеся в различном виде опросниках. По мнению А.В. Вязигина, наиболее приемлемыми для комплексной оценки персонала являются опросники «Индекс жизненного стиля», «Определитель психологического типа», «Стиль мышления» и другие [15, с. 176].

На финальном собеседовании предполагается непосредственная беседа кандидата с руководителем предприятия или отдела, который нуждается в сотруднике. После финального собеседования производится оценка всех этапов, анализируются результаты проведенных тестов и перспективности каждого кандидата. Принятие решение выражается в приглашении выбранного кандидата для оформления трудового договора и отказ остальным претендентам на должность.

Порядок отказа кандидату в трудоустройстве должен соответствовать действующему законодательству. Согласно ст. 64 Трудового кодекса РФ (далее – ТК РФ), письменный отказ должен быть предоставлен по требованию соискателя, при этом с корректной и четкой мотивацией отказа без какой-либо дискриминации. Согласно ст.13.11.1 Кодекса РФ об административных правонарушениях, распространение информации о вакантных должностях, которая содержит ограничения дискриминационного характера, влечет к несению административной ответственности.

Наряду с вышеизложенным, стоит сказать о вступившем в силу ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», где определяется обязанность работодателя применять профессиональные стандарты в части требований к квалификации работника.

Необходимо отметить, что на практике многими работодателями на протяжении уже долгого периода времени при отборе персонала используются

профессиональные стандарты, которые также учитываются и в соответствующих агентствах.

Подводя итог, необходимо отметить, что процесс привлечения персонала играет важную роль в управлении персоналом, поскольку непосредственно влияет на последующую эффективность деятельности предприятия, а также на его конкурентоспособность, которая обеспечивается наличием высококвалифицированных специалистов.

Во многих исследованиях, начиная с XX века, отмечается важность этого процесса как ведущей и основополагающей части организационного функционирования предприятия.

На современном этапе практически все предприятия приходят к тому, что в условиях конкурентного рынка необходим источник конкурентного преимущества, где особое место занимает персонал предприятия. Однако, стоит отметить, что в некоторых организациях этому вопросу не уделяется должного внимания, что негативно сказывается на их деятельности.

Несмотря на существующие негативные примеры игнорирования процессов управления персоналом в некоторых организациях, на современном этапе наблюдается повышение интереса к использованию действующих и надежных методов привлечения персонала в качестве инструмента повышения конкурентоспособности, что подтверждается существенным влиянием за последние несколько десятков лет рассмотренных нами психологических аспектов на способы привлечения персонала, основанные на четкой и спланированной разработке и оценки процедур привлечения сотрудников.

1.2 Понятие «социальный проект» и способы его реализации в процессе привлечения персонала

Как было сказано в предыдущем параграфе, при поиске и привлечении персонала важную роль играет использование современных методик и различного рода опросников. Помимо этого, со своей стороны предприятие должно

обеспечить интерес у кандидатов к предлагаемой вакансии, а также к работе в предприятии в целом.

Актуальность этого вопроса подтверждается статистическими данными, свидетельствующим о высокой кадровой текучести по отраслям (20-70%), а также конкурентоспособностью самих кандидатов и их возможной прибыльной образующей деятельностью.

Результат успешного отбора персонала обуславливается, в первую очередь, средствами привлечения подходящих кандидатов, к которым относится социальный проект.

По нашему мнению, наиболее развернутое определение социального проекта представлено в работе «Социальное проектирование» С.А. Лукова, который определяет данное понятие как социальное нововведение, сконструированное инициатором проекта, основная цель которого заключается в создании, совершенствовании и поддержании материальных и духовных ценностей в рамках изменившейся среды, которые оказывают положительное социальное влияние на людей и характеризуются пространственно-временными и ресурсными границами [24, с.36].

Социальный проект или социальная акция на современном этапе представляют собой эффективный инструмент PR-технологий, поскольку характеризуется несколькими преимуществами.

Во-первых, благодаря проведению социально-значимого события или реализации проекта, формируется информационный повод, что влечет за собой привлечение внимания средств массовой информации, которые пишут о социальной и культурной значимости.

Во-вторых, участие в социальных проектах зачастую сопровождается участием лидеров мнений, экспертов, влиятельных персон, чиновников, звезд.

В-третьих, восприятие социальных проектов со стороны целевой аудитории более лояльное, нежели те, где постоянно упоминается организация и представляется общественности как реклама.

Социальные проекты являются решением ряда задач, к которым относятся следующие: взаимодействие с аудиторией с целью информирования о существующих проблемах, путях их решения и исполнителях; передача целевых сообщений с целью формирования общественного мнения; отслеживание обратной связи; формирование благоприятного и активного отношения к аудитории к рассматриваемой социальной проблеме и ее решению; вовлечение аудитории в активную деятельность по поддержке социального проекта. На современном этапе можно отметить существующее разнообразие социальных проектов, благодаря которому возможно удовлетворения желания многих предприятий поучаствовать в них.

В зависимости от направлений деятельности социальные проекты могут быть информационно-просветительскими, историко-культурными, социально-педагогическими и политическими.

Историко-культурные социальные проекты способствуют эффективному решению большого количества социально-культурных проблем и педагогических задач, среди них:

- восстановление и развитие культурно-исторической среды обитания, ценностей и традиций;
- творческое освоение исторического и культурного опыта;
- воспитание молодежи, основанное на ее непосредственном контакте с культурой и историей;
- исследование проблем конкретной этнической группы.

В рамках социально-педагогических проектов предполагается решение проблем, связанных с нравственным совершенствованием личности, ряда личных и общественных проблем.

Уровень политической грамотности и компетентности общества, формирование гражданского и политического сознания, вовлечение общественности в процессы управления и его совершенствования реализуются посредством социально-политических проектов.

Информационно-просветительские проекты предполагают планирование и последующее изучение политических концепций и идей, а также дискуссии на актуальные темы политической и общественной жизни.

В зависимости от сроков проведения социальные проекты могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

Для краткосрочных проектов характерна их реализация в среднем в течение года, максимум двух. Определение срока конкретно рассматриваемого социального проекта осуществляется на основе цели, имеющихся ресурсов, а также особенностях потенциального поведения потребителя. В качестве заказчика социального проекта может выступать государство, а также коммерческие и некоммерческие организации. Как правило, в рамках коммерческих социальных проектов наблюдаются короткие сроки исполнения, основанные на необходимости привлечения внимания к планируемой к выпуску новой продукции.

При этом, участвуя в краткосрочном проекте, заказчик осознает увеличение его стоимости, связанной со срочностью реализации, однако это, как правило, оправдано последующим успехом проекта.

В свою очередь, реализация среднесрочных проектов осуществляется в течение 3-5 лет. Практика использования данного вида проектов характерна для Организации Объединенных Наций и организациям в ее подчинении.

В качестве примера можно привести среднесрочное проектное планирование работы ЮНЕСКО. К программам среднесрочного планирования данной организации, к примеру, относится программа добровольческой службы, одобренная Европейской Комиссией в 1997 г. и предполагающая реализацию в течение пяти лет. Цель данного социального проекта заключается в оказании помощи европейской молодежи в проявлении солидарности к другим народам, а также приобретения опыта социального проектирования, который наращивается в

процессе создания и реализации данного проекта. В рамках социальной программы добровольческой службы участниками могут стать жители стран Европейского Союза в возрастном диапазоне 18 до 25 лет, желающие работать в сфере поддержки детей-инвалидов, охраны окружающей среды, а также в сфере культуры и образования.

В качестве примера социального проектирования можно привести проведение турниров для юных футболистов при участии компании «Данон». С 2001 года началась реализация проекта – проведение всероссийского турнира «Кожаный мяч». Этот турнир представлял собой отборочный этап «Кубка Наций Данон» – всемирное соревнованию детских футбольных команд, который впоследствии был проведен в Париже при участии более 70 тысяч команд.

По мере возможностей компания «Данон» оказывала поддержку средним общеобразовательным школам, а именно: оплачивала покупку спортивного оборудования и проводила спортивные мероприятия.

Рассматривая долгосрочные социальные проекты, можно отметить их существенную протяженность во времени – 10-15 лет. В рамках данного вида проектов предполагается существенный эффект, значимые социальные преобразования. Однако, такие программы занимают долго времени и достаточно сложны в разработке. В связи со скоростью развития инноваций и технологий, такие программы зачастую приносят не тот эффект, который был запланирован.

Одна из таких программ реализуется компанией «Макдоналдс». «Дом РоналдаМакдоналда» – ежегодная масштабная социальная акция «Макдоналдс» в помощь детям, которые оказались в сложной жизненной ситуации 12 и которым требуется поддержка.

Компания позволяет больным детям не расставаться с родителями и проводить время вместе с ними. За 10 лет проведения акции в России более 100 миллионов рублей передано в Благотворительный Фонд «Дом Роналда Макдоналда» на создание 12 «Семейных комнат» в больницах, на покупку необходимого оборудования и мебели для приютов, детских домов и реабилитационных центров для детей с ограниченными физическими и умственными возможностями.

В соответствии с критерием интенсивности выделяют высокоинтенсивные и низкоинтенсивные проекты. Специфика высокоинтенсивных технологий заключается в осуществлении за краткий период времени перемен в сознании получателя и направлении его на ближайшие действия.

В свою очередь, низкоинтенсивные технологии предполагают реализацию на протяжении длительного периода времени. Их цель – создать благоприятный контекст для возможных будущих действий.

Преимуществом низкоинтенсивных технологий является анонимность целей проекта для получателя, благодаря чему информация может подаваться нейтрально.

В свою очередь, когда используются высокоинтенсивные технологии, цель коммуникации проекта прослеживается, как для отправителя, так и для получателя. Результатом этого может стать негативное восприятие или сопротивление аудитории. Высоко- и низкоинтенсивные технологии являются решением различных типов задач. Когда низкоинтенсивные технологии служат созданию благоприятного фона для планируемых в дальнейшем действий, высокоинтенсивные служат непосредственной передаче необходимых сообщений [12].

Существуют определенные этапы разработки социального проекта.

Во-первых, необходимо выявить и дать характеристику целевой аудитории проекта, проанализировав при этом ресурсы и проблемы целевой группы.

Во-вторых, следует чётко обосновать цели и выделить из них соответствующие задачи проекта.

В-третьих, необходимо четкое определение инструментов реализации социального проекта, на которых будет основано содержание всей деятельности в рамках реализации. Наряду с этим, важно четкое бюджетирование проекта и определение его ресурсного обеспечения.

Для дальнейшего исследования необходимо более подробное исследование перечисленных этапов.

В рамках этапов определения целевой аудитории социального проекта, необходимо дать ее четкую характеристику, основанную на ресурсах, потребностях и проблемах аудитории. В данном случае целевая аудитория будет выступать в качестве носителя комплекса личных и социально-культурных черт.

Эффективность результата социального проекта обуславливается чёткостью определения основных потребностей и проблем целевой аудитории, разбитой на несколько конкретных целевых сегментов, выражающихся как социально-культурные общности.

Эффективность процесса определения и сегментирования целевой аудитории, а также ее описание, во многом обуславливает эффективность привлечения инструментов для реализации социального проекта. В данном случае основная проблема заключается в размытости некоторых социальных групп, связанной с включением в нее многих людей из необходимости, в силу жизненных факторов и исполнения определенных общественных ролей.

Каждый целевой сегмент аудитории является носителем набора типичных социальных и личных проблем, который является ее отличием от других сегментов. Благодаря этому, формируются характерные признаки каждого сегмента аудитории, что позволяет четко определить границы данного сегмента и выбрать необходимые инструменты реализации. Помимо этого, данный процесс непосредственно определяет проблематику социального проекта, его цели и задачи.

Формирование и стимулирование в сознании общественности определенного противоречия с точки зрения социокультурной проблемы способствует активизации общественности, которая способна повлиять на ситуацию, стремиться к поиску новых путей решения проблемы, а также исследованию причин ее возникновения. В связи с этим, важную роль в социальном проектировании играет поиск наиболее актуальных по потребностям аудитории социокультурных проблем, а также последующее их обоснование и поиск способов разрешения в рамках предлагаемого социального проекта.

Наряду с этим, поиск идеи социального проекта напрямую связан с идеями автора проекта, социально-педагогического потенциала избранных для реализации видов социально-культурной деятельности, складывающихся в его цели, задачи и содержание, а также необходимых для реализации проекта ресурсов.

Наряду с актуальность проблемы проекта, важную роль играет отбор тематики в соответствии с типичными для целевых сегментов аудитории социокультурных проблем. Это позволит впоследствии наиболее четко определить целевую и содержательную часть социального проекта, пути поиска социальных сил, которые способны и заинтересованы в его реализации и развитии. Актуальность выбранной проблематики для целевой аудитории повысит социальную значимость планируемого проекта, а также позволит привлечь дополнительные источники финансирования.

Решение социальных проблем является основным способом повышения значимости проекта для аудитории, а также формирование благоприятного имиджа его организаторов и инициаторов, привлечение внимания СМИ и государственных органов, спонсоров, как в бюджетной, так и коммерческой сферах.

На этапе формулировки целей и выделения задач социального проекта важно решение стратегической задачи, выражающейся в оптимизации социальной среды целевой аудитории, качество которой, в первую очередь, определяет уровень социально-психологической и духовно-нравственной культуры людей в рамках рассматриваемого целевого сегмента.

В связи с вышеизложенным, можно отметить, что социальный проект не должен замыкаться в рамки совершенствования условий и каналов социализации личности.

Задачи социальных проектов можно условно разделить на следующие группы:

- оптимизация образа жизни человека (корректировка образа «Я», системы ценностей, поиск способов освоения культурных технологий);
- совершенствование социокультурной среды, а также основных сферах деятельности личности;
- оптимизация связей, форм и способов взаимодействия человека с окружающим миром.

Как было сказано выше, для каждого социального проекта характерно использование набора инструментов его реализации, которые определяют все его содержание.

Важно отметить, что любой вид деятельности представляет собой средство решения личностных и социокультурных проблем.

Содержание выбранной на первом этапе социокультурной проблематики, а также ресурсы реализации взаимодействия с выбранным сегментом аудитории и решения поставленных проблем личности или социальной группы будут складываться в содержательную часть социального проекта.

В рамках этапа выбора и определения наиболее оптимальных инструментов также осуществляется планирование и прогнозирование возможных результатов реализации проекта, а также критериев оценки эффективности проведенной работы.

Также ранее было отмечено, что важную роль при разработке социального проекта играет бюджетирование, поскольку на каждом из этапов требуются существенные затраты денежных, материальных и человеческих ресурсов. Это обуславливает необходимость оцифровки в материальном выражении каждого используемого метода и предпринимаемого шага. Необходимо также прокомментировать в бюджетном плане каждую позицию, что позволит впоследствии объяснить эксперту целесообразность планируемых расходов.

Важную роль в реализации и сопровождении социального проекта играет его обеспечение информационными ресурсами, главными из которых являются средства массовой информации. Тиражирование проекта – основополагающий принцип реализации проекта и достижения поставленных целей. Поэтому нужно привлекать людей разного рода деятельности из разных сфер деятельности.

Нужно добиться дружественной, позитивной атмосферы доверия, чтобы сотрудничать с государственными, частными и общественными организациями.

К встрече с деловыми партнёрами нужно хорошо подготовиться: составить план встречи, определить темы разговора, подобрать веские аргументы, чтобы убедить партнёра в важности осуществления проекта, получении обоюдной выгоды от его реализации [23, с.378].

В социальном проектировании важным ресурсом является время, его должно быть столько, сколько нужно для разработки и реализации проекта. Любой проект должен быть ограничен какими-либо временными рамками. Следует всю работу разбить на этапы и по каждому прописать дату.

Таким образом, социальные проекты в современном обществе являются наиболее популярной PR-технологией, эффективно распространяющийся и на процесс привлечения кандидатов.

Проблема, которую затрагивает проект, привлекает внимание СМИ, лидеров мнений и членов каких-либо организаций, а также вовлекает их в деятельность, по реализации социального проекта.

При разработке социального проекта следует обратить внимание на характеристику аудитории проекта, определить цели и задачи проекта, обдумать содержание деятельности проекта, определить бюджет и ресурсное обеспечение проекта.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта реализации социальных проектов как средства привлечения персонала

Создавая предпосылки для устойчивого развития, социально ответственное поведение в долгосрочной перспективе способно обеспечить вполне ощутимые выгоды как отдельно взятой компании, так и обществу в целом. На практике проявление социальной ответственности принимает форму социальных инвестиций, социальных проектов, социальных коммуникаций, социального

Так, со стороны государства стимулирование может принимать форму налоговых льгот (Великобритания, Япония, США) и, что как нельзя более актуально в современных российских условиях, встречного финансирования социально значимых проектов, частно-государственного партнерства.

Как правило, реализация стимулирования общественности как гражданского общества осуществляется через ее нормативное принуждение и может вылиться в формирование предпочтений у значительного сегмента целевой аудитории относительно покупки определенных товаров и услуг, привлечение инвесторов в акции социально ответственных фирм, связывание своей трудовой карьеры с социально ответственным работодателем. В качестве примера можно привести предпочтения товарам, производимым социально ответственными производителями. Этот факт был подтвержден статистическими данными, согласно которым в развитых странах 80-90% потребителей именно таким образом руководствуются в выборе бренда товара. инвестирования денежных средств [4].

Социальные инвестиции могут реализовываться как в рамках социального партнерства, так и являться самостоятельным направлением деятельности компании. В принятии экономических решений о масштабе и направлениях социального инвестирования, как правило, принимают участие три стороны: непосредственно руководство компании, исходящее из стратегических целей ее развития; профсоюзная организация и государство.

Исторически такой вариант взаимодействия между заинтересованными сторонами проходил постоянные трансформации, затрагивающие как субъекта, иницирующего социальные инвестиции, так и объект инвестирования, в результате чего сложились три основные модели отношений: американская, характерная для США и Канады, северная (корпоративная), распространенная в скандинавских странах -Германии и Франции и англосаксонская (соревновательная), сложившаяся в Великобритании.

Не смотря на существующие различия во взаимодействии корпораций, государства и профсоюзов при принятии решений о социальном инвестировании, общими для указанных моделей являются условия социального проектирования:

- разработка миссии субъекта социального инвестирования,
- развитие ценностей корпорации,
- наличие корпоративного управления процессом инвестирования,
- использование стратегического планирования,
- осуществление социального контроля.

При этом едиными обязанностями компаний перед обществом и государством, из которых проистекают стратегические цели социального проектирования, выступают:

1. Актуальность участия в образовательных проектах, обуславливающих последующее повышение качества кадровых ресурсов.
2. Рост производительности труда посредством обеспечения занятости и постоянного процесса повышения квалификации и обучения персонала.
3. Соблюдение гражданских прав и равных возможностей как условия минимизации социального риска.
4. Обновление и развитие городов как предпосылок индустриального и постиндустриального развития общества.
5. Уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение природных ресурсов и создание условий для отдыха, медицинская помощь как основа воспроизводственных процессов на предприятиях.
6. Развитие культуры и искусства как форм развития человеческого капитала.
7. Совершенствование деятельности правительства в целях согласования вектора развития общественно-экономической системы и ее отдельных элементов.

Для осуществления социальных проектов, необходима материальная база. Зарубежные компании осуществляют социальное инвестирование посредством средств из специально создаваемых для этих целей фондов, так называемых,

эндаументов или фондов целевого капитала. Отечественные компании предпочитают прямое финансирование из средств валового дохода или чистой прибыли.

Однако результаты анализа отечественных и зарубежных эмпирических исследований показывают, что наличие у компании прибыли не является гарантом ее социально ответственного поведения и, как следствие – определенного масштаба и уровня социальных инвестиций.

Социальная ответственность является добровольным вкладом, участием или обязательством компании, взятым на себя перед обществом. Отечественный и зарубежный опыт реализации самых значимых и ярких социальных проектов на системной основе обнаруживает, что зачастую компании, уставом которых запрещено иметь прибыль – некоммерческие организации – проявляют большую социальную активность по сравнению с представителями коммерческого сектора. Здесь на сцену выходит не менее, а в значительной степени более важный аспект – мотивация социального инвестирования

и рефлексия системы управления компании по поводу принятых социально-экономических решений.

Устойчивое развитие любой организации в условиях благоприятной социально-экономической среды требует от ее руководства согласованности действий и ценностей с разделяемыми обществом, что предполагает тесное взаимодействие компании со всеми заинтересованными в ее деятельности сторонами. Одной из таких форм взаимодействия могут стать социальные инвестиции. В этих условиях наличие социально значимого мотива инвестиционной деятельности становится не роскошью, но жизненной необходимостью компании.

В таком ключе полагаем, что наличие прибыли не является необходимым условием для социально ответственного поведения компании, но достаточным условием для ее устойчивого развития и социально ответственного инвестирования.

В этом случае субъектом социального проектирования может выступать любая (любого типа) организация, независимо от отраслевой принадлежности, организационно-правового устройства и формы собственности, не обязательно относящаяся к корпоративному сектору. Этот факт значительным образом расширяет границы социальной ответственности и рамки социального инвестирования, которые, ранее большинством отечественных и зарубежных исследователей ограничивались компаниями, относящимися преимущественно к среднему и крупному бизнесу из отраслей, априори подверженных высокому экологическому и социальному риску.

Отечественный и зарубежный опыт теоретических и эмпирических исследований в области толкования и применения дефиниции «социальные проекты» демонстрирует отсутствие единого мнения и широкую трактовку понятия, вызывая терминологические трудности и путаницу. По мнению ряда исследователей, социальные инвестиции представляются в виде вложений средств в различные секторы экономики и непосредственно в социальную сферу, которые способны вернуться к инвестору в виде косвенного или опосредованного прямого долговременного социального эффекта.

Исходя из этого положения, корректным представляется утверждение, что социальными проектами можно назвать любые капиталовложения, рассматриваемые с точки зрения их социальной составляющей в конечном результате (естественно, с оговоркой, что реализованные инвестиционные проекты не привели к ухудшению социального положения общества в целом и отдельных социальных групп в частности) [3].

Пожалуй, одна из самых острых проблем, связанных с внедрением и расширением практики реализации социальных проектов в российских компаниях – измерение масштаба, количественного и качественного уровня, напряженности и эффективности этих вложений.

Определенным шагом в решении этих проблем является методика Ассоциации Менеджеров России, предлагающая некоторые инструменты для осуществления соответствующих замеров и дальнейшего сопоставления полученных показателей

с аналогичными показателями других компаний как внутри отрасли, так и межотраслевого сравнения достигнутых в рамках социального поля результатов.

Однако ряд вопросов, связанных с непосредственным учетом, измерением уровня и оценкой эффективности социальных проектов в полной мере еще не решен.

Несмотря на это, чрезвычайно важным является то, чтобы социальные проекты были актуальными, востребованными, отражали ожидания и учитывали приоритеты всех участников и, главное, повышали качество жизни населения в тех регионах, где функционирует компания в рамках программной деятельности.

Последнее – самый сложный инструмент, поскольку уже на этапе запуска программы важно определить срок ее действия и стратегию выхода из программы, определить партнера и приемника.

Таким образом, ресурсное обеспечение проведения целенаправленной долгосрочной политики компании, направленной на решение социальных проектов ее персонала, местного сообщества, общества в целом, в данном случае рассматривается как социальное инвестирование.

Интегрированный подход предполагает более широкую трактовку категории социальные инвестиции, двусторонний поток обмена предпочтениями и ресурсами от организации к заинтересованным сторонам и наоборот. Именно он позволяет компании рассчитывать на получение не только социального, но и экономического эффекта от социального инвестирования. Эффективное социальное инвестирование должно носить системный долгосрочный характер, а социальные инвестиции планироваться, контролироваться и регулярно оцениваться. При этом роль государства должна заключаться в смягчении «провалов рынка», однако не в форме прямого вмешательства, а в виде четкой спецификации прав собственности и использования различных экономических стимулов для воздействия на поведение агентов [1].

Ряд масштабных отечественных исследований показывает, что большинство российских и международных компаний, действующих на территории России, успешно реализуют интегрированный подход к реализации социальных проектов

для привлечения кандидатов. Социальная политика этих компаний формируется на принципах комплексности, устойчивости, прозрачности, эффективности.

Выводы по главе 1

Процесс привлечения персонала играет важную роль в управлении персоналом, поскольку непосредственно влияет на последующую эффективность деятельности предприятия, а также на его конкурентоспособность, которая обеспечивается наличием высококвалифицированных специалистов.

Во многих исследованиях, начиная с XX века, отмечается важность этого процесса как ведущей и основополагающей части организационного функционирования предприятия.

На современном этапе практически все предприятия приходят к тому, что в условиях конкурентного рынка необходим источник конкурентного преимущества, где особое место занимает персонал предприятия. Однако, стоит отметить, что в некоторых организациях этому вопросу не уделяется должного внимания, что негативно сказывается на их деятельности.

Несмотря на существующие негативные примеры игнорирования процессов управления персоналом в некоторых организациях, на современном этапе наблюдается повышение интереса к использованию действующих и надежных методов привлечения персонала в качестве инструмента повышения конкурентоспособности, что подтверждается существенным влиянием за последние несколько десятков лет рассмотренных нами психологических аспектов на способы привлечения персонала, основанные на четкой и спланированной разработке и оценки процедур отбора сотрудников.

Социальные проекты в современном обществе является наиболее популярной PR-технологией, эффективно распространяющийся и на процесс привлечения кандидатов. Проблема, которую затрагивает проект, привлекает внимание СМИ, лидеров мнений и членов каких-либо организаций, а также вовлекает их в деятельность, по реализации социального проекта.

Ряд масштабных отечественных исследований показывает, что большинство российских и международных компаний, действующих на территории России, успешно реализуют интегрированный подход к реализации социальных проектов для привлечения кандидатов. Социальная политика этих компаний формируется на принципах комплексности, устойчивости, прозрачности, эффективности.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

2.1 Краткая характеристика АО «Эр-Телеком Холдинг»

АО «Эр – Телеком Холдинг» – это российская телекоммуникационная компания, которая была основана в Перми в 2001 году. Компания была образована посредством слияния телефонного Интернет-провайдера АО «Рейд-Интернет» и оператора АО «Элсвязь».[11] На данный момент АО «ЭР – Телеком Холдинг» оказывает телекоммуникационные услуги под торговой маркой «Дом.ru», а также торговой маркой «Дом.ru Interzet» в Санкт – Петербурге.

В 2016 году рейтинг журнала РБК «30 самых быстрорастущих компаний России» подтвердил высокую динамику развития компании, причем «Дом.ru» стал единственным представителем телекоммуникационной отрасли в этом рейтинге.

Сейчас компания «ЭР-Телеком» является одним из 2 самых крупных российских Интернет-провайдеров, а также одним 3 по величине оператором Интернет-телевиденья. Согласно собственным оценкам компании, на ее долю приходится 12% рынка широкополосного доступа в интернет, а также 16% - рынка кабельного ТВ. Интересно, что компании «Эр – Телеком Холдинг» принадлежит крупнейшая в России сеть общественного Wi-Fi. По итогам 2015

года общая ёмкость сети составила 6000 хот-спотов. «Эр – Телеком Холдинг» реализует проект «Городской Wi-Fi» в 56 городах присутствия. За 2015 год число точек сети «Wi-Fi Дом.ru» увеличилось на 39%.

В 2015 году руководство компании «Эр – Телеком Холдинг» приняло решение о том, что оборудование, используемое компанией, будут собирать в России. После этого компания начала серийное производство ТВ-приставки «Дом.ru TV Mini».

Подтверждая свое технологическое лидерство, Интернет провайдер предложил жителям Рязани, Пензы, Чебоксар, Челябинска и Тулы тариф, позволяющий выходить в интернет на скорости до 200 Мбит/с. Компания «Эр – Телеком Холдинг» известна своей экспансивной политикой, то есть расширением в первую очередь за счет поглощения других Интернет-провайдеров, в том числе очень крупных.

Так, например, после покупки компании «Interzet» название этой компании было оставлено неизменным и даже сейчас не все потребители знают, что на рынке одного города АО «Эр – Телеком Холдинг» могут представлять несколько компаний – например, Interzet и Дом Ру в Санкт – Петербурге.

Миссия «ЭР-Телеком»: «Изменение мира к лучшему! Делаем информацию доступной, общение приятным, изучение мира легким».

Цель холдинга – создание компании – лидера на рынке интернета и кабельного телевидения.

Стратегия компании определена следующим образом: «Удвоение бизнеса в течение 5 лет через достижение лидерских позиций на каждом локальном рынке с помощью новых продуктов, органического роста и сделок слияния и поглощения». Анализ стратегии, позволяет сделать вывод, что она учитывает факторы как внешней, так и внутренней среды и основывается на стремлении к лидерству в данной области.

Компания играет роль стимулятора конкуренции в регионах и занимает лидирующие позиции в России по темпам подключения абонентов.

Высокие стандарты качества оказания услуг, клиентского обслуживания и эффективность бизнеса находят широкое общественное признание как в конкретных регионах присутствия, так и на федеральном уровне. Компания является лауреатом авторитетных отраслевых и деловых конкурсов и премий.

Компания «ЭР-Телеком» была включена в реестр «100 лучших клиентоориентированных компаний» 2007 года. В том же году компания являлась победителем конкурса «Лидер российской экономики» в номинации «Лидер в области связи и телекоммуникаций».

Компания охватывает достаточно обширную географию: 12% - доля рынка платного телевидения, 11% - доля рынка широкополосного доступа в интернет. Зона ответственности на сегодняшний день составляет 566 населенных пунктов.

На рисунке 2 представлена организационная структура АО «Эр-Телеком Холдинг».



Рисунок 2 – Организационная структура АО «Эр-Телеком Холдинг»

Директор филиала избирается общим собранием акционеров общества. Согласно уставу организации, к компетенции директора филиала относятся все вопросы руководства текущей деятельностью предприятия, он несет ответственность за повседневную деятельность предприятия.

Директор филиала действует от имени акционерного общества, совершает сделки от его имени, утверждает штатное расписание, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия.

Директор филиала обеспечивает выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров, утверждает правила и другие внутренние документы общества, принимает на работу и увольняет с работы сотрудников, в том числе назначает и увольняет своих заместителей, главного бухгалтера, руководителей подразделений, представительств, поощряет работников и налагает на них взыскания.

Исходя из структурной схемы, можно сделать вывод, что компания имеет линейно-функциональную структуру управления. Линейно-функциональная форма предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль этих функциональных подразделений – подготовка и проведение проектов, планов, отчетов, которые контролируются линейным руководителем.

Для данной организации линейно-функциональная организационная структура является оптимальной, поскольку она способствует разделению труда по функциям, имеет четкую иерархию и характеризуется, как правило, организованностью и слаженностью.

Таким образом, организационную структуру филиалов предприятия можно назвать достаточно простой; как правило в такой системе налажены коммуникации, хотя некоторые проблемы, разумеется, имеют место быть.

Одна из существенных особенностей холдинга – персонал компании, подобранный достаточно специфически. Сейчас в «ЭР-Телеком Холдинг» работает примерно 7000 сотрудников.

Мотивация персонала – это существенное преимущество «ЭР-Телеком Холдинг» перед другими Интернет – провайдерами. Безусловным плюсом являются попытки мотивировать все категории работников, вне зависимости от возраста и занимаемой должности – причем мотивационные программы ориентированы практически на каждого работника индивидуально.

На организацию различных мероприятий, направленных на мотивацию сотрудников компании, в компании уходят достаточно большие средства. Приведенный ниже финансовый анализ предприятия позволяет оценить возможности «ЭР – Телеком» относительно финансовых вложений, в том числе и в улучшение качества работы персонала.

Анализ динамики показателей, характеризующих деятельность АО «Эр-Телеком Холдинг» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели АО «Эр-Телеком Холдинг» 2016-2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2016 г. Тыс. руб.	2017 г. Тыс. руб.	2018 г. Тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017- 2016	2018- 2017
1 Выручка от продаж	17 320	28 100	35 701	10 780	7 601	62,2	27,0
2 Себестоимость	7 295	16 921	21 629	9 626	4 708	131,1	27,8
3 Валовая прибыль	10 025	11 179	14 072	1 154	2 893	11,5	25,8
4 Коммерческие и управленческие расходы	6 380	8 152	9 996	1 772	1 844	27,7	28,9
5 Прибыль (убыток) от продаж	3 645	3 027	4 076	-618	1 049	-16,9	34,6
6 Чистая прибыль (убыток)	1 903	2 082	892	99	-1 140	5,2	-142,8
7 Рентабельность от продаж %	10,1	10,7	11,4	0,6	0,7	-	-

Проанализировав таблицу 1, можно сделать вывод, что выручка от оказываемых услуг имеет ежегодную положительную динамику: за 2016 г. выручка от продажи услуг увеличилась на 7601 тыс. руб. и составила 35701 тыс.

руб.

Себестоимость оказываемых услуг за 2017 г. увеличилась на 3708 тыс. руб. или 21,76%. Рост себестоимости предоставляемых услуг обусловлен увеличением издержек при операциях с недвижимостью, повышением стоимости транспортных расходов, увеличением выплат по заработной плате в связи с расширением штата сотрудников.

В целом, изучение АО «ЭР – Телеком Холдинг» показало, что компания занимает достаточно прочное положение на рынке, имеет несколько крупных конкурентов. Можно сказать, что компания получает большую и прибыль и нуждается в улучшении системы привлечения и мотивации сотрудников, или, как минимум, увеличении заработных плат персонала.

2.2 Аудит внешней и внутренней среды АО «Эр-Телеком Холдинг»

Для более детального изучения организации, необходимо проанализировать ее внешнюю и внутреннюю среду.

Инструментом исследования внешней среды является PEST-анализ (таблица 2).

Таблица 2 – PEST-анализ АО «Эр-Телеком Холдинг»

Социум	Вер-ть	Оце-нка	Вес	Технологии	Вер-ть	Оце-нка	Вес
Рост доходов населения	0,5	+3	+1,5	Автоматизация коммуникационной сферы	0,9	+4	+3,6
Низкий процент технических специалистов на рынке труда	0,8	-3	-2,4	Появление новых технологий в области связи	0,6	+3	+1,8
Отток квалифицированных специалистов	0,7	-2	-1,4	Территории без связи	0,8	+5	+4
Итого		-2,3		Итого		9,4	
Экономика	Вер-ть	Оце-нка	Вес	Политика	Вер-ть	Оце-нка	Вес
Отсутствие стабильности развития	0,7	-2	-1,4	Отсутствие стимулирования бизнеса государством	0,9	-2	-1,8
Изменение курса валют	0,6	-1	-0,6	Упрощение системы налогообложения	0,4	+3	+1,2

Снижение рентабельности предприятий	0,5	-3	-1,5	Изменения законодательства в сфере телекоммуникация	0,3	-1	-0,3
Итого	-3,5			Итого	0,3		

Далее рассмотрим каждый фактор более подробно.

Рост доходов населения – это социальный фактор, которой обуславливает увеличение платежеспособности населения. Таким образом, появляется возможность расходовать больше средств на блага.

Низкий процент технических специалистов – это негативное явление на рынке труда, которое способствует сужению количества кандидатов на технические позиции в компании.

Отток квалифицированных специалистов также негативно влияет на структуру персонала в компании.

В экономической сфере отсутствие стабильности оказывает влияние на невозможность выстроить долгосрочную стратегию развития в связи с изменением курса, санкциями и т.д.

Также наблюдается общая тенденция к снижению рентабельности предприятий, поскольку себестоимость увеличивается, а конкуренция растет.

В области технологий на данный момент актуальны активные процессы автоматизации, которые позволяют сократить издержки на производство услуг.

Активно развиваются технологии, позволяющие совершенствовать качество и перечень предоставляемых услуг в сфере телекоммуникаций (беспроводные технологии, усовершенствованные модемы и т.д.).

Среди факторов политики негативно влияет отсутствие государственной поддержки крупного бизнеса. Для крупных холдингов отсутствуют льготные условия по кредитованию.

Однако положительным моментом может являться более простая система налогообложения, которая способствует сокращению затрат на налоги.

Чтобы представить влияние сфер на деятельность АО «Эр-Телеком Холдинг», необходимо изобразить профиль внешней среды на основании таблицы 2 (рисунок 3).

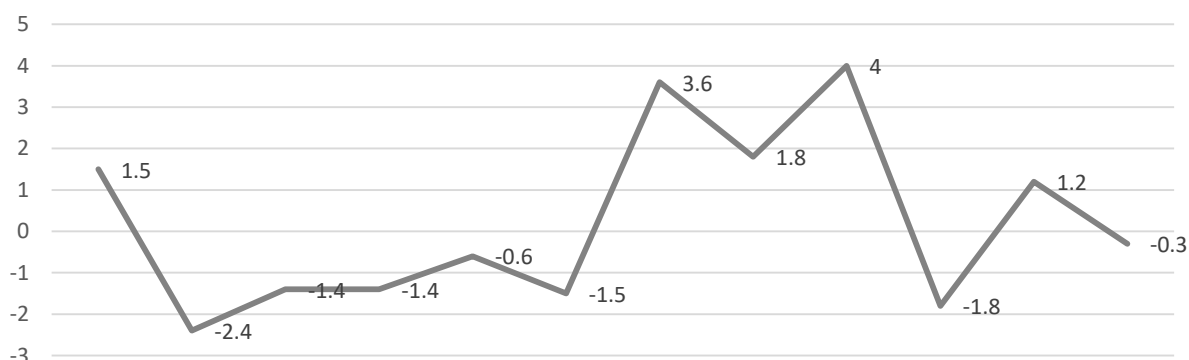


Рисунок 3 – Профиль внешней среды АО «Эр-Телеком Холдинг»

Данные рисунка 3 наглядно демонстрируют, что площадь положительно влияющих факторов превышает площадь факторов, которые оказывают негативное влияние. Таким образом, можно судить о готовности АО «Эр-Телеком Холдинг» к изменениям.

По результатам произведенного PEST-анализа можно сделать следующие выводы:

1. Социальная сфера оказывает положительное влияние преимущественно за счет роста доходов населения.

2. Мониторинг сферы технологий является стратегически важным, поскольку технологии способны оказать наиболее благоприятный эффект на деятельность ПАО «Эр-Телеком Холдинг». Появление новых технологий на рынке, автоматизация бизнес-процессов, а также наличие территорий без связи, которые могут стать клиентами компании, – все эти факторы способны оказать поддержку организации на пути к достижению цели.

3. Особое внимание необходимо уделять ситуации в сфере экономики, поскольку она может нанести ущерб компании. Мониторинг прибыльности бизнеса, уровня инфляции и отслеживание динамики развития экономики страны позволит гибко реагировать на изменения внешней среды.

4. Сфера политики воздействует на АО «Эр-Телеком Холдинг» также в негативном ключе. Это объясняется изменениями в законодательстве, отсутствием ощутимой поддержки бизнеса государством, а также установлением высоких налоговых ставок.

Потребитель и его потребности оказывают высокое влияние на деятельность компании. Современные телекоммуникации предоставляют пользователю такие возможности, которые ещё совсем недавно было трудно себе представить. Цель «Эр-Телеком Холдинга» – сделать эти возможности доступными для максимального количества людей. Для этого компания реализует проекты по повышению интернет-грамотности среди молодёжи и среди старшего поколения.

Чтобы проанализировать угрозы более подробно, был сделан анализ пяти сил Портера, который можно увидеть в таблице 3.

Модель конкурентных сил Портера дает возможность рассмотреть угрозы более подробно, а также описать позицию компании на рынке.

Таблица 3 – Анализ конкурентных сил Портера

Сила	Влияние	Характеристика	Мероприятия
Угрозы внутреотраслевой конкуренции	Средний	Небольшое количество крупных конкурентов, большая часть рынка уже разделена между ними, однако часть клиентов часто меняет провайдера	Проводить постоянный мониторинг конкурентов, повышать воспринимаемую ценность товара и его уникальность
Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Появления крупной компании на рынке Интернет-провайдеров маловероятна	Проводить постоянный мониторинг новых игроков, усилить техническое оснащение
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Значительное падение прибыли при уходе ключевых клиентов	Разработать программу удержания клиентов, повысить качество обслуживания
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о поддержании цен на существующем уровне

Изучив таблицу 3 можно сказать, что одна из самых серьезных угроз финансовому благополучий компании (в текущих условиях) – отток клиентов, привлеченных другими крупными Интернет – провайдерами, либо клиентов, недовольных качеством предоставляемых услуг.

Чтобы избежать потери абонентов, нужно улучшать качество подключения, качество обслуживания сетей, регулярно создавать новые тарифы и наладить систему оповещения абонентов, а также провести тренинги, обучающие сотрудников общаться с клиентами.

В конечном итоге, рынок интернет – услуг в России достаточно велик, и в пределах России «Эр – Телеком Холдинг» занимает прочное положение на рынке и обслуживает достаточно большое количество клиентов - около 10% потребителей Интернета.

Портфель продуктов АО «Эр-Телеком Холдинг» включает в себя решения для передачи голоса, данных и видео и содержит различные уровни сервиса, отвечающие индивидуальным потребностям операторов связи (рисунок 6).

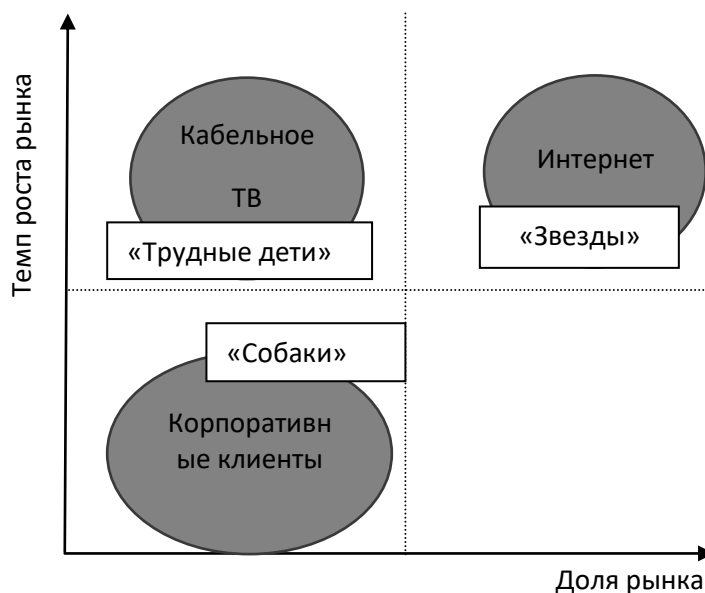


Рисунок 4 – Матрица BCG

По данным анализа BCG можно сделать вывод, что услуги связи – это «дойные коровы», услуги видеонаблюдения – «звезды», а интерактивное ТВ – «трудные дети». Исходя из данной классификации предлагаются следующие стратегии:

1. Активный контроль работы с крупным бизнесом, оперативное устранение недостатков в работе, поскольку это основной источник доходов компании.
2. Поддержание работы с частными клиентами усиление маркетинговой политики с целью закрепления позиции на растущем рынке. В перспективе переход к «дойным коровам».
3. Использование рекламных возможностей для увеличения доли рынка клиентов из сектора малого бизнеса.

Информация об элементах внутренней среды содержится в 7С Маккинси (рисунок 5).



Рисунок 5 – 7С Маккинси

Структура ПАО «Эр-Телеком Холдинг» является линейно-функциональной. Каждый отдел выполняет обозначенную функцию. В компании функционирует отдел маркетинга, отдел продаж, юридический отдел, отдел информационных технологий, хозяйственный отдел, технический отдел, отдел управления персоналом и бухгалтерия. Руководители координируют деятельность всех отделов и находятся в подчинении у директоров.

В свою очередь руководители филиалов координируют свою деятельность с указаниями, которые выдает главный офис компании.

Сфера телекоммуникационных услуг на сегодняшний день является высоко конкурентной сферой, в связи с чем стратегия ПАО «Эр-Телеком Холдинг» основывается на стремлении к лидерству на данном рынке. Стратегия компании сформулирована и прописана в официальных документах.

Анализ стратегии, позволяет сделать вывод, что она учитывает факторы как внешней, так и внутренней среды.

Отслеживая инновации в области IP, а также проводя бенчмаркинг компаний, занимающихся клиентским сервисом, компания приобретает очевидные конкурентные преимущества, которые позволяют занимать лидирующие позиции. Для удовлетворения потребностей клиентов ПАО «Эр-Телеком Холдинг» ставит перед собой целью производить дифференцированные продукты, тем самым расширяя долю занимаемого рынка. В стратегии также учитывается работа с персоналом через организационную и культурную трансформацию. Повышение эффективности – также важная позиция, поскольку прямо пропорционально влияет на прибыльность компании.

Характерный для компании стиль управления – это демократический стиль. Руководство поощряет инициативу персонала, прислушивается к обозначенным им проблемам, а также вовлекает сотрудников в принятие решений.

Сумма необходимых для персонала навыков зависит от отдела, в котором работает сотрудник. Для технологического отдела критически важным является наличие образования по техническим специальностям, опыт работы с телекоммуникационными сетями. Для отдела продаж также стратегически важными для компании навыками являются навыки продаж, развитые коммуникативные навыки, работа с возражениями.

Система ценностей компании предполагает работу в команде, взаимоуважение и взаимовыручку, а также ориентация на результат и на клиента. Ценности, провозглашаемые руководителями организации, разделяются персоналом и прививаются новым сотрудникам в течение адаптационного периода.

Анализ элементов организации показывает, что все элементы управления имеют логичную взаимосвязь и не противоречат друг другу. Также анализ подтверждает имеющуюся у ПАО «Эр-Телеком Холдинг» миссию, стратегию и разработанные принципы.

Проанализировав факторы внешней среды, необходимо оценить внутреннюю среду АО «Эр-Телеком Холдинг». Для этого требуется провести СНВ-анализ, сравнивая при этом деятельность «Эр-Телеком Холдинга» с одним из его главных конкурентов – «Эр-Телеком Холдинг».

SNW-анализ представлен в таблице 4.

Таблица 4 – SNW-анализ «ЭР-Телеком» (о) и «Вымпелком» (х)

Фактор внутренней среды	Сильный	Нейтральный	Слабый
Стратегия	О ————— Х		
Орг. Структура	О	Х	
Финансы	О — Х		
Конкурентоспособность продукта		О — Х	
Структура затрат		О ————— Х	
Способность к лидерству		О — Х	
Уровень производства	О ————— Х		
Уровень маркетинга	О ————— Х		
Квалификация персонала	Х ————— О		
Репутация на рынке		О ————— Х	
Отношения с органами власти	Х ————— О		
Степень вертикальной интегрированности		Х ————— О	
Эффективность найма персонала	Х ————— О		

По данным анализа, проведенного в таблице 4, можно сделать вывод о том, что компания АО «Эр-Телеком Холдинг» уступает позиции на рынке своему главному конкуренту – «Вымпелком».

«Эр-Телеком» уступает по следующим показателям:

1. Стратегия.
2. Организационная структура.
3. Структура затрат.
4. Уровень производства.
5. Уровень маркетинга.
6. Репутация на рынке.

Лидирующая позиция у «ЭР-Телеком» по таким показателям, как квалификация персонала и отношения с органами власти. Наибольший разрыв наблюдается в бизнес-процессе найма персонала.

SWOT -анализ АО «Эр-Телеком Холдинг» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ АО «Эр-Телеком Холдинг»

	Возможности:	Угрозы:
	-Развитие телекоммуникационных технологий; - Наличие территорий, в которых не установлены телекоммуникационные сети; - Автоматизация бизнес-процессов	-Отток квалифицированных специалистов; -Низкий процент технических специалистов на рынке труда.
Сильные стороны: - Благоприятная репутация на рынке; - Сильная техническая оснащенность; - Доступность цен.	Отслеживая инновации в технологической сфере и грамотно применяя их в своей практике, можно расширить базу клиентов и удержать уже имеющихся.	Опираясь на лидерство на рынке телекоммуникационных услуг, необходимо выстроить привлекательный бренд работодателя
Слабые стороны: - Сбои в системе, приводящие к отсутствию соединения; - Дефицит кадров; -Ограниченный перечень предоставляемых услуг. - Неэффективная система привлечения и отбора персонала	Совершенствование системы привлечения и отбора персонала	Пересмотреть и обновить систему мотивации персонала с целью удержания квалифицированных специалистов, учитывая небольшой бюджет (нематериальная мотивация)

Данные SWOT-анализа демонстрируют ряд стратегий, которые позволят либо адекватно воспользоваться конкурентным преимуществом, либо своевременно избежать столкновения слабых сторон и угроз.

Таким образом, мы можем сделать следующий промежуточный вывод по параграфу: сильные стороны АО «Эр-Телеком Холдинг» способствуют повышению удовлетворенности клиентов и увеличение прибыли компании, и также создают отличие от конкурентов. Сильные стороны являются основой для позиционирования и развития конкурентных преимуществ.

Слабые стороны наоборот снижают удовлетворённость клиентов и прибыль. Практика стратегического менеджмента рекомендует наибольшее внимание уделять полю слабых сторон и возможностей. Для АО «Эр-Телеком Холдинг» – это совершенствование бизнес-процесса найма с целью обеспечить более полную комплектацию штата.

2.3 Кадровый аудит АО «Эр-Телеком Холдинг»

Для того, чтобы разработать наиболее эффективные рекомендации по усовершенствованию подсистемы обучения, необходимо более подробно изучить структуру персонала АО «Эр-Телеком Холдинг» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ состава работников по категориям персонала

Категория персонала	2016		2017		2018	
	человек	%	человек	%	человек	%
Среднесписочная численность работников, в том числе:	84	100	86	100	87	100
Руководители	4	4,7	5	5,8	5	5,75
Специалисты	75	89,3	75	87,2	77	88,5
Рабочие (охранники, уборщицы, курьеры, операторы)	5	6,0	6	7	5	5,75

Таким образом, можно сделать вывод, что существенных изменений в структуре персонала по категориям не наблюдается.

Табличные данные представлены графически на рисунке 7.

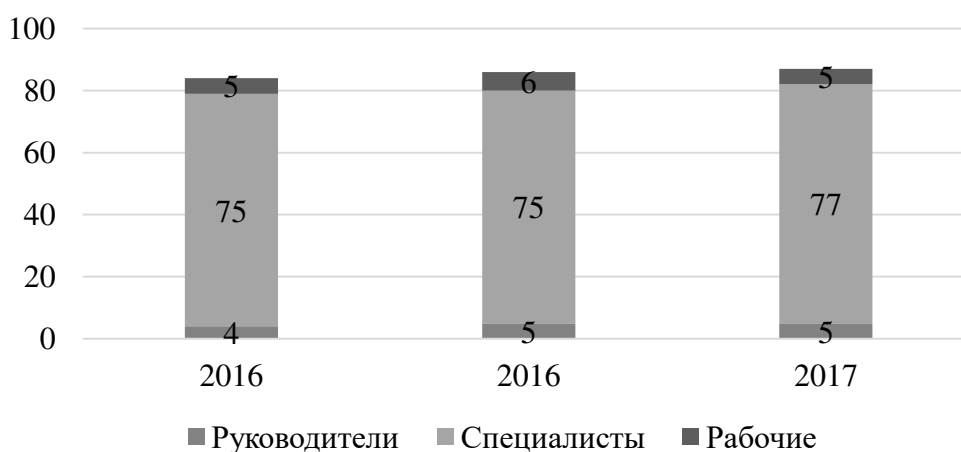


Рисунок 7 – Динамика изменений в структуре персонала

Данные таблицы 6 и рисунка 6 демонстрируют, что общая численность персонала за 3 года возросла на 3 человека.

По данным рисунка также очевидно, что наибольшую долю персонала составляют специалисты (88,5%).

Структура персонала по полу представлена на рисунке 8.

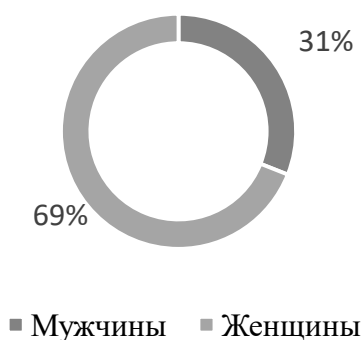


Рисунок 8 – Гендерный состав персонала АО «Эр-Телеком Холдинг»

По данным, представленным на рисунке 7, можно сделать вывод, что больше половины сотрудников АО «Эр-Телеком Холдинг» – это женщины. Данная специфическая особенность обоснована сферой рассматриваемой организации – телекоммуникации.

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 9.

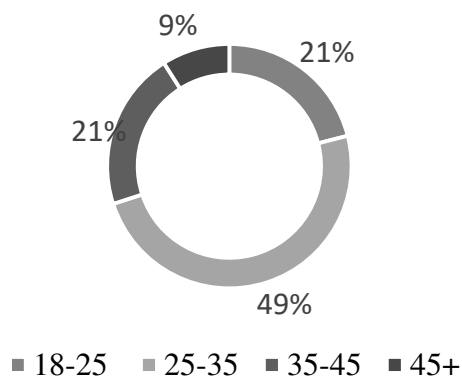


Рисунок 9 – Возрастной состав персонала АО «Эр-Телеком Холдинг»

Данные рисунка 9 демонстрируют, что наибольшая концентрация персонала сосредоточена в возрастной категории от 25 до 35 лет. Данная категория относится к «молодым специалистам», и отличается высокой работоспособностью, инновационным мышлением и способностью к быстрому обучению, что является конкурентным преимуществом компании.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Состав персонала АО «Эр-Телеком Холдинг» по уровню образования

По данным рисунка 10 очевидно, что большая часть сотрудников, а именно 43% имеют неоконченное высшее образование. Это также обосновано спецификой сферы и политикой компании в целом – АО «Эр-Телеком Холдинг» активно сотрудничает со студентами очной и заочной форм обучения.

Анализ структуры персонала АО «Эр-Телеком Холдинг» выявил следующие закономерности в работе с персоналом:

1. Преимущественная категория персонала – специалисты.
2. В компании работают преимущественно женщины.
3. Возрастной диапазон большинства сотрудников – 25-35 лет.
4. Больше всего сотрудников имеют неоконченное высшее образование.

Анализ качественного состава персонала АО «Эр-Телеком Холдинг» позволил составить портрет кандидата и сотрудника компании.

Однако, чтобы сделать выводы об эффективности системы управления персоналом, необходимо произвести анализ его движения (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ движения рабочей силы АО «Эр-Телеком Холдинг»

Показатель	Периоды		
	2016	2017	2018
1.Состояло работников, чел.	92	94	95
2.Принято всего, чел.	13	12	11
3.Выбыло всего, чел., в том числе:			
а) по собственному желанию	9	10	9
в) за прогулы	0	0	0
г) в связи с окончанием срока трудового договора	4	4	1
д) прочие причины	5	4	4
4.Состояло работников на конец периода, чел.	96	96	97
5.Среднесписочная численность	84	86	87
6.Коэффициент оборота по приему, % $(2/5)*100$	15,47	13,95	12,64
7.Коэффициент оборота по увольнению, % $(3/5*100)$	10,71	11,63	10,34
8.Коэффициент текучести, % $(3б+3в)/5*100$	10,71	9,3	5,7
9.Коэффициент постоянства персонала, % $(4-2)/5*100$	98,8	97,6	98,8

На рисунке 11 представлена динамика коэффициентов оборота по приему и увольнению.

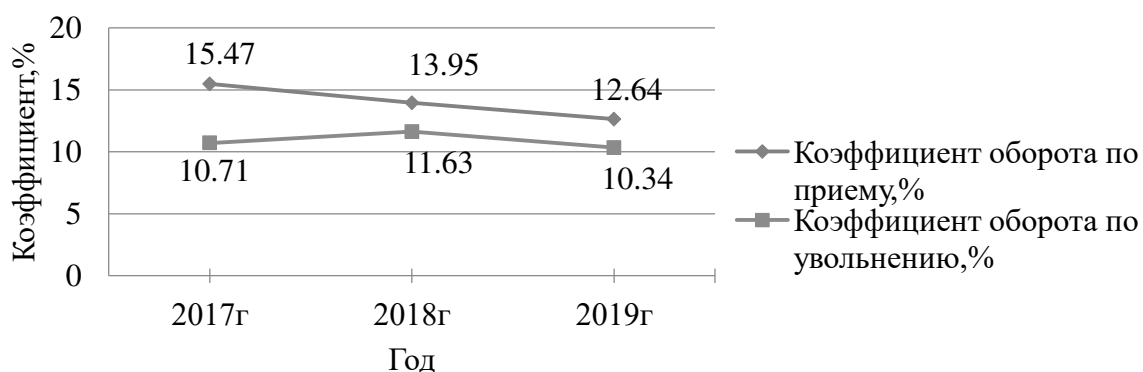


Рисунок 11 – Анализ движения рабочей силы

На рисунке видно, что в 2015-2017 годах коэффициент оборота по приему незначительно выше коэффициента оборота по увольнению. Так же, заметим, что число принятых сотрудников в данном периоде возрастало, в отличие от переменчивого числа уволенных. Данная ситуация подтверждается увеличением объема работ и наличием свободных штатных единиц.

Наглядно представим динамику текучести кадров на рисунке 12.

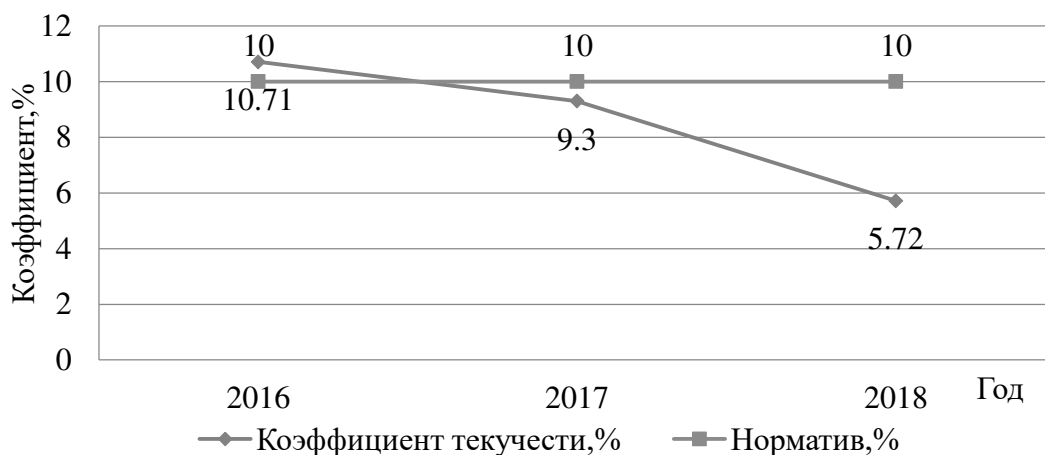


Рисунок 12 – Динамика коэффициента текучести кадров

Данные рисунка 12 показывают снижения коэффициента текучести в динамике за 3 года. Коэффициент является ниже нормативного. Следует отметить, что данная тенденция также не является прогрессивной, поскольку может свидетельствовать о проблемах в системе управления персоналом.

На рисунке 13 отобразим динамику постоянства кадров.

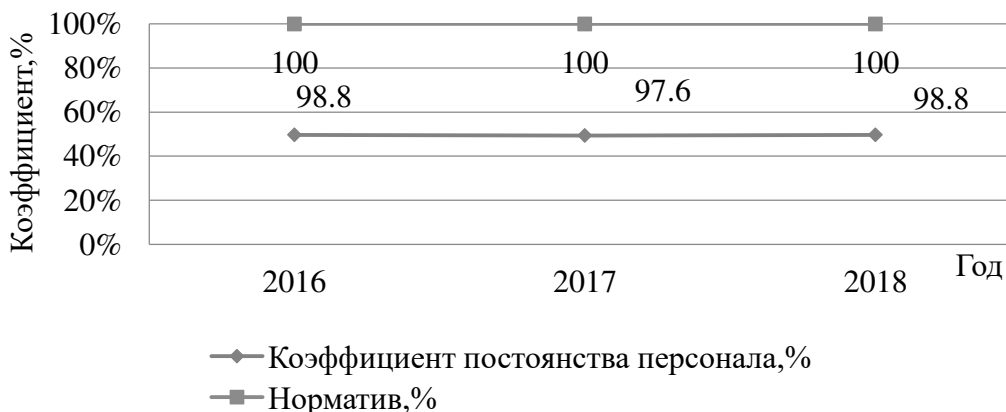


Рисунок 13 – Динамика коэффициента постоянства кадров

Коэффициент постоянства кадров значительно превышает коэффициент текучести, что может характеризовать, с одной стороны, удовлетворенность персонала условиями работы на предприятии, а с другой, удовлетворенность руководства работой персонала. Анализ данных таблицы свидетельствует об улучшении кадровой ситуации в организации: коэффициент текучести персонала составил 5,72% в 2016 году; коэффициент постоянства персонала составляет 98,8% в 2017 году.

Анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение. Произведем анализ заработной платы в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ заработной платы

№ п/п	Показатели	2016	2017	2018	Темпы роста,%
					2017/2015
1	ФЗП, всего, руб.	1915400	1919332	1992540	104,7
2	Среднесписочная численность работников	84	86	87	101,16
3	Среднегодовая ЗП одного работника, руб.	273629	283615	289747	102,1
4	Темп роста цен на потребительские товары и услуги, доли ед.	100	105,9	108,7	102,64
5	Годовая выработка работника, тыс.руб./чел.	812,8	856,7	883,7	108,72
6	Удельный вес ЗП в 1 руб. объема услуг, руб.	0,192	0,298	0,527	176,8

Темпы роста выработки и темпы роста фонда заработной платы увеличиваются в примерно равных пропорциях. Это не является показателем недостаточно качественно организованной работы персонала, однако указывает на возможность развития и увеличения эффективности работы человеческих ресурсов.

Кандидаты проходят несколько этапов отбора, на которых проверяются теоретические и практические знания. Для высшего менеджмента проводятся деловые игры, ассессмент-центр. Для проверки надежности кандидатов прибегают к сбору рекомендаций.

Адаптационный период в компании менеджеры по управлению персоналом стараются сделать максимально мягким для новичка. Новому сотруднику презентуют все ценности и нормы поведения в компании, знакомят с коллегами, направляют в ситуациях, где необходима помощь. Для отдельных категорий персонала предусмотрена система наставничества.

Обучение – это также немаловажный бизнес-процесс в компании. Уровень квалификации сотрудники повышают как на рабочем месте, так и за его пределами. Руководители и специалисты посещают различные семинары и тренинги по своей специальности, технические специалисты в постоянном доступе имеют профессиональную литературу и свежие периодические издания, которые позволяют изучать все современные технологии и методы работы.

Мотивационная составляющая в компании не является ее сильной стороной. Уровень заработной платы совместно с премиями и компенсации можно оценить, как средний. Система нематериальной мотивации давно не обновлялась, отсутствуют четкие критерии эффективности.

В компании часто организуются корпоративные мероприятия, направленные на сплочение команды. В течение данных мероприятий руководителями активно пропагандируется командный дух, корпоративные ценности.

Высвобождение также имеет место быть в АО «Эр-Телеком Холдинг». Однако данная подсистема имеет больше формальный характер. Менеджер по управлению персоналом проводит собеседование, обозначая зоны развития уволившегося сотрудника и получает обратную связь об условиях и организации труда в компании.

Выводы по главе 2

Исходя из характеристики АО «Эр – Телеком Холдинг» и списка предоставляемых данной компанией услуг можно сказать, что на сегодняшний

момент динамика развития компании является достаточно высокой, а спрос растет как в крупных городах, так и в регионах.

Сейчас у «Эр – Телеком» существует достаточно большой перечень предложений, интересных физическим лицам, а также представителям малого, среднего и даже крупного бизнеса.

Однако, несмотря на количество услуг, некоторые из которых даже не связаны напрямую с Интернетом, у компании есть свои слабые стороны и проблемы. Чтобы их выявить, был проведен организационно-кадровый аудит. На сегодняшний день существенным преимуществом компании является наличие большого количества дополнительных услуг, а главным недостатком – проблемы с обслуживанием существующих абонентов.

Данные проблемы зачастую связаны как с низким качеством предоставляемых услуг (например, плохо организованным обслуживанием отдельных домов), так и с неграмотным или равнодушным к своей работе персоналом, что снова свидетельствует о необходимости улучшить систему привлечения и отбора персонала в организацию.

3 ПРОЕКТ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ КОМПАНИИ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

3.1 Анализ системы привлечения персонала в компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

Прием персонала осуществляется в соответствии с политикой организации АО «Эр-Телеком Холдинг» в этой области управления персоналом, а сам процесс регламентируется соответствующими документами: Положение о найме (наборе и отборе) сотрудников.

Набор и отбор персонала в АО «Эр-Телеком Холдинг» является естественным завершением процесса привлечения работников в соответствии с потребностями в человеческих ресурсах. Окончательное решение при наборе и отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Как правило, до принятия АО «Эр-Телеком Холдинг» решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько этапов привлечения.

Основными источниками информирования АО «Эр-Телеком Холдинг» являются объявления в СМИ, в сети Интернет, а также взаимодействие со Службой занятости населения области.

Проведем анализ эффективности каналов привлечения персонала.

Многообразие источников информирования соискателей требует выбора наиболее результативных из них как с точки зрения количества привлекаемых ресурсов, так и с точки зрения их качества. Для оценки эффективности можно использовать следующие критерии:

Доля кандидатов, пришедших на собеседование, в общем количестве

обращений, полученных из источника. Высокий результат означает, что это результативный источник для привлечения соискателей на первичное интервью.

Доля соискателей, признанных подходящими после проведения первичного собеседования. Если процент очень низкий, следует отказаться от данного источника для поиска кандидатов на эту вакансию – результат не сможет окупить трудозатраты на проведение многочисленных собеседований.

Доля соискателей, прошедших испытательный срок, отражает оценку работы принятых кандидатов после определенного периода. Чаще всего за него принимается время испытания (испытательный срок). Если испытание выдержали все принятые на работу кандидаты, качество будет равно 100 %. В определенных случаях имеет смысл использовать другие временные рамки. Например, при работе, которая требует продолжительного времени обучения на рабочем месте или больших затрат на адаптацию, можно провести предварительную оценку уже через 1-2 месяца. Если оценка будет достоверно низкой, лучше расстаться с работником раньше и избежать лишних затрат и потерь времени. В случае, когда за 3 месяца работника оценить сложно (например, оценка может быть произведена только по полученным конечным результатам рабочих заданий, а они требуют большего времени для выполнения), это необходимо делать через больший период времени.

Цена привлечения – это критерий оценки стоимости затрат на закрытие вакансии. Определяется для конкретной вакансии как соотношение затрат на источник и количества людей, нанятых на вакансии этого типа. Низкая цена подбора характеризует источник как эффективный – он поставляет квалифицированных кандидатов по минимальной цене.

Скорость закрытия вакансий или время привлечения. Это среднее количество календарных дней, требующееся для закрытия одной вакансии, от момента уведомления о вакансии (получения заказа) до принятия кандидатом предложения. Вычисляется путем деления суммы дней, потраченных на закрытие всех вакансий, на число этих вакансий. Можно вычислять средний

показатель за год, а можно взять меньший период, чтобы, например, определить разницу между сезонами.

В АО «Эр-Телеком Холдинг» для поиска персонала в компании используется более чем 30 источников привлечения (таблица 7).

По показателю «Доля соискателей, признанных подходящими после проведения собеседования» среди источников привлечения лидером являются интернет-источники. С помощью их в течение 2016–2018 годов компании удалось привлечь более 1030 сотрудников, что составило около 20% от общего числа принятых за этот период. Интернет-ресурсы в последние годы становятся все более эффективными (прирост в доле источников в анализируемом периоде составляет 6,86 %), при этом наращивается эффективность собственного интернет-портала. Анализ внутренней структуры источников привлечения персонала показал, что сайт АО «Эр-Телеком Холдинг» дает прирост +59,15 % в период с 2015 по 2017 год.

Таблица 7 – Источник и привлечения персонала в АО «Эр-Телеком Холдинг» (2016-2018 годы)

№ п/п	Источники	2016 год		2017 год		2018 год		Динамика 2016-2018 гг., %
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
1	Кадровые агентства	6	4,19	4	6,23	1	0,24	-3,96
2	Интернет-ресурсы	10	12,50	22	25,63	16	19,36	6,86
3	СМИ (газеты, радио, телевидение)	17	20,97	8	10,51	10	6,97	-14,00
4	Другие*	35	42,56	30	31,02	23	26,68	-15,88
5	Прочие**	16	19,78	23	26,60	37	46,75	26,97
	Итого	84	100,00	86	100,00	87	100,00	

* Самостоятельный поиск работы; поиск резюме работниками кадровой службы; прямой поиск; кандидат от руководителя.

** Не разглашается.

Увеличивается эффективность привлечения персонала через источник с условным названием «Прочие» (+26,97 % к 2017 году), под которым

подразумевается, очевидно, собственный персонал, выступающий в качестве источника распространения информации о вакансиях на предприятии.

На рисунке 14 представлена подсистема отбора персонала АО «Эр-Телеком Холдинг».



↓

Рисунок 14 – Подсистема привлечения персонала АО «Эр-Телеком Холдинг»

Ежегодно снижается эффективность средств массовой информации (газеты, радио, телевидение) при информировании населения о вакансиях (-14% к 2017 году) и так называемых «других источников» (-15,88%), в числе которых Центр занятости населения, ярмарка вакансий и пр.

Качество привлечения в АО «Эр-Телеком Холдинг» согласно оценкам внутренних заказчиков, признается достаточно высоким. Об этом также свидетельствует анализ показателя «Число соискателей, прошедших испытательный срок», который ежегодно снижается.

В 2015 году из общего числа принятых работников (84 чел.) не отработали испытательный срок 9 чел. (1,87 %). В 2016 году их число сократилось до 12

чел. (0,58 %), а в 2017 году – до 10 сотрудников (0,06 %). Данный показатель является весьма низким, что говорит о верном выборе источников привлечения персонала.

Качество привлечения персонала целесообразно рассматривать в связи со стоимостью различных источников. Анализ стоимости привлечения персонала показал, что наименее затратным является привлечение персонала через средства массовой информации. Средняя цена привлечения 1 сотрудника через СМИ составляет 6732,46 руб.

Использование специализированных компаний по привлечению персонала требует от компании значительных финансовых ресурсов. Так, при поиске 76 человек, принятых впоследствии, было затрачено 7 690 929,00 руб. Средняя цена привлечения в данной группе составила 101 196,43 руб. На оплату услуг агентств по подбору приходится более 70 % поисковых расходов компании, что снижает их результативность по критерию «Цена привлечения».

Таблица 8 – Определение цены привлечения персонала (2016-2018 годы)

Источники	Стоимость источника, руб.	Количество нанятых сотрудников, чел.	Цена привлечения 1 сотрудника, руб.
Набор рабочей силы по объявлениям в СМИ, всего	1 501 338	223	6732,46
В том числе:			
ООО «Пресс-Маяк» (газета «Вся реклама»)	779 663	54	14 438,20
МУП «Челябинск-Медиа» (газета «Наш Челябинск»)	355 468	31	11 466,71
ООО «Телевидеоцентр» (Бегущая строка)	186 228	20	9311,40
ООО «Челябинский рабочий»	179 979	118	1525,25
Рекрутинговые компании	7 690 929	76	101 196,43
В том числе:			
ООО «Фримен Сёч»	3 413 451	16	213 340,69
ООО «Топ Консалт Управление проектами»	211 110	2	105 555,00
ЗАО «Корнерстоун»	4 000 794	39	102 584,46
ООО «Мэнпауэр СИАЙЭС»	65 574	19	3451,26

Стоит отметить, что сравнение стоимости услуг СМИ и компаний по подбору персонала в целом нецелесообразно, поскольку имеет место

специфичное ценообразование последних. Кадровые агентства работают в сегменте поиска эксклюзивных специалистов и руководителей высшего звена, что обуславливает высокую стоимость их услуг. Это отчасти компенсируется гарантиями качества подбираемых трудовых ресурсов, а также высокой скоростью закрытия вакансий.

Итак, в ходе анализа было выявлено, что деятельность по поиску кадров в компании обеспечивает грамотное, но не всегда полное и своевременное обеспечение трудовыми ресурсами. Таким образом, с целью совершенствования работы предприятия по приему кадров в кадровой службе АО «Эр-Телеком Холдинг» необходимо переходить от традиционного рекрутинга к рекрутингу активному и инициативному, использующему современные кадровые технологии. Необходимо также добавить креатива в процесс привлечения новых сотрудников. Для этого необходимо использовать апробированный опыт как зарубежных, так и отечественных компаний.

Совершенствование системы подбора персонала требует мероприятий по формированию группы эффективных источников привлечения и оптимизации организационных процессов.

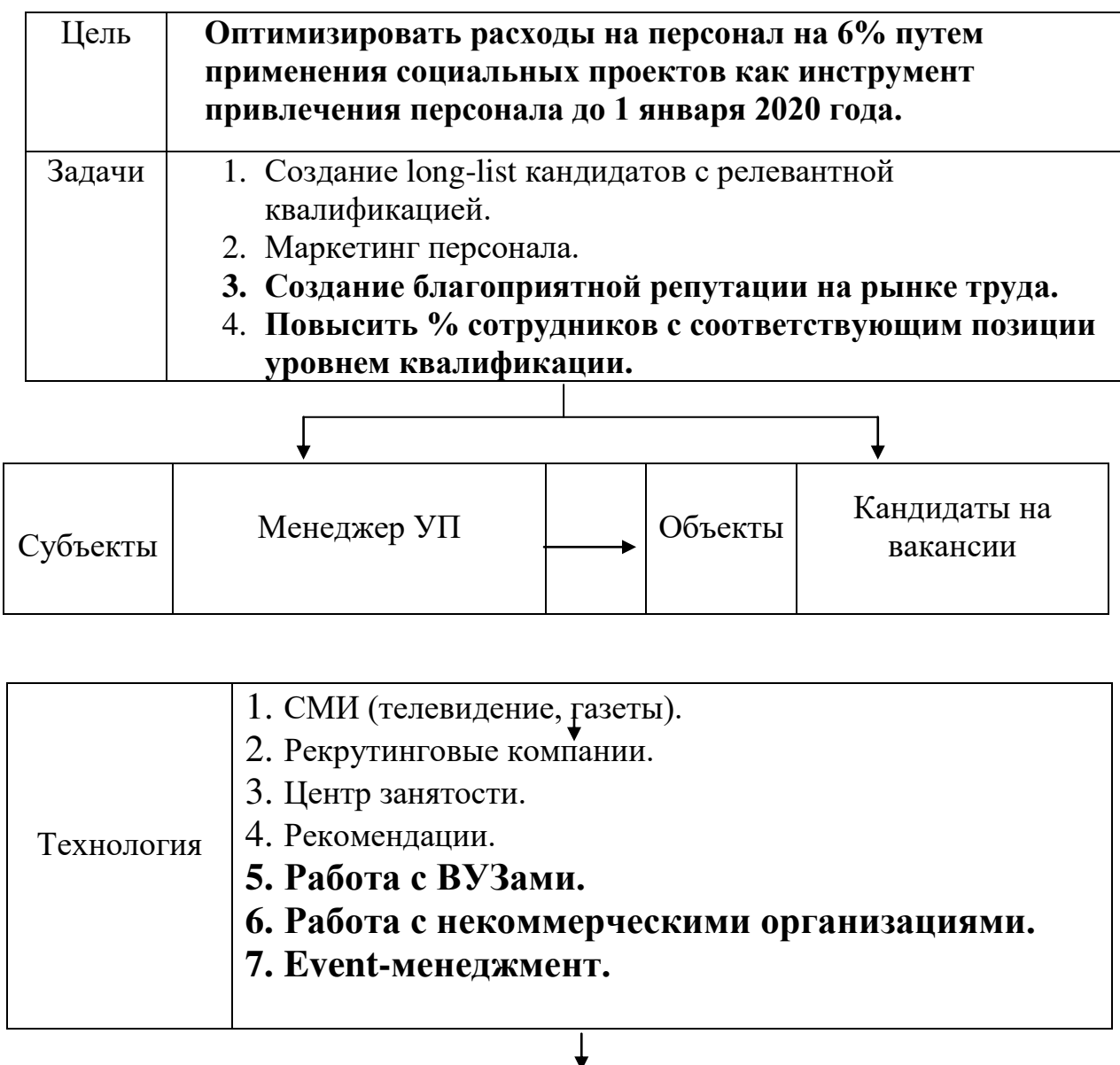
3.2 Проект создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

Рассмотрим усовершенствование процесса привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». Сегодня компания АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ» с кадровым голодом справляется по-разному. Так, есть редкие примеры, когда на незакрытые позиции приглашают специалистов из других городов. Еще одно решение проблемы нехватки специалистов —

хедхантинг (охота за головами, переманивание специалистов из конкурирующих компаний).

На этапе разработки был проведен анализ основных технико-экономических показателей компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». На рисунке 15 представлена усовершенствованная система привлечения персонала.

На рисунке 15 представлена усовершенствованная подсистема привлечения персонала АО «Эр-Телеком Холдинг».



Критерии: Количество откликов на вакансию, скорость закрытия позиции

Рисунок 15 – Усовершенствованная подсистема привлечения персонала
АО «Эр-Телеком Холдинг»

Важным показателем деятельности АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ» является качество оказываемых услуг, индикатором которого выступает наличие спроса, повышение которого ведет, в свою очередь, к увеличению суммы прибыли не только за счет объема оказываемых услуг, но и за счет возможности установления более высоких цен на свои услуги.

Совершенствование системы привлечения персонала требует мероприятий по формированию группы эффективных источников привлечения и оптимизации организационных процессов. Предлагается проект создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». Цель проекта — сделать максимально эффективным процесс привлечения сотрудников в компанию АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».

Долгосрочная цель программы — появление талантливых специалистов, которые будут реализовывать свой потенциал в АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». Механика проекта заключается в привлечении и отборе участников, трудоустройстве их в компанию.

Существует несколько способов планирования проекта, в данной работе нами будет использована система сбалансированных показателей (ССП). В модели системы сбалансированных показателей выделяются четыре основных аспекта деятельности компании, относительно которых выстраивается стратегия – это финансы, маркетинг, бизнес-процессы и персонал.

К финансовым показателям СПП «Эр-Телеком Холдинг» относятся: снижение себестоимости и повышение выручки. Данные показатели могут быть отражены через финансовую и бухгалтерскую отчетность.

Цель индикаторов, составляющие маркетинговые показатели СПП — установить основные измерители прогресса, успеха в области завоевания клиента, такие как удовлетворенность, лояльность, доля постоянных и приобретенных клиентов. К маркетинговым показателям ССП «Эр-Телеком Холдинг» относятся: увеличение доли постоянных клиентов и улучшение репутации (рисунок 14).

Критерии бизнес-процессов в компании заключаются в максимальном обеспечении сочетаний интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента). К показателям бизнес-процессов ССП «Эр-Телеком Холдинг» относятся: улучшение качества предоставляемых услуг и автоматизация БП.

Для группы «Персонал и развитие» ключевой показатель ССП - Применение социальных проектов для привлечения персонала, конечная цель которого заключается в сокращении затрат на привлечение персонала и повышении имиджа Компании.



Рисунок 16 – Стратегическая карта ССП АО «Эр-Телеком Холдинг»

Таким образом, можно сделать вывод, что достижение цели в области персонала способствует достижению главной стратегической цели компании – увеличение

После того, как была разработана карта ССП АО «Эр-Телеком Холдинг» построим дерево целей, которое отобразим в таблице 10.

Таблица 10 – Счетная карта ССП АО «Эр-Телеком Холдинг»

Цель	КPI	Ед. изм.	Значение		Отклонение, %
			Факт 2018	План 2019	

Финансы	Увеличение прибыли	Чистая прибыль,	тыс. руб.	109 639	115 120	105
	Увеличение выручки	Валовая выручка	тыс. руб.	291 740	313 620	107,5
	Снижение себестоимости	Административные расходы, расходы на ФЗП и др.	тыс. руб.	176 101	169 056	96
Маркетинг	Увеличение доли постоянных клиентов	Доля рынка	%	47	54	114,9
		Доля постоянных клиентов		35	39	111,4
	Улучшение репутации на рынке	Количество негативных отзывов		19	14	73,7
Бизнес-процессы	Увеличение автоматизации и процессов	Коэффициент автоматизации	%	11	15	136
	Улучшение качества услуг	% негативных отзывов клиентов				
Персонал	Соц. проекты	Доля проектов в общем % привлечения	%	0	10	
	Сокращение затрат на привлечение	Соотношение затрат на персонал и его эффективности	%	1,16	0,91	78
	Улучшение репутации на рынке труда	Количество негативных отзывов	%	49	30	61

Для блока «Финансы» были выбраны 3 цели: увеличение прибыли; увеличение выручки; снижение себестоимости.

Для блока Маркетинг были выбраны увеличение доли постоянных клиентов и улучшение репутации. Значение показателя прибыли произошло на 5% и составил по плану – 115 120 тыс.руб. Значение показателя выручки выросло на 7,5% , что составило 313 620 тыс. рублей. Значение показателя себестоимости снизилось а 4% и составило 176 101 тыс. руб.

Для блока Бизнес-процессы были выбраны следующие цели: улучшение качества предоставляемых услуг и автоматизация БП.

Для блока «Персонал» были выбраны следующие цели: применение социальных проектов для привлечения персонала; сокращение затрат на привлечение; а также улучшение репутации на рынке труда.

Мы наблюдаем снижение показателей по количеству негативных отзывов на 39% и сокращение затрат на привлечение персонала на 22%. Улучшение данных показателей свидетельствует о правильном подходе предприятия к своим клиентам, удовлетворении их потребностей и возникших претензий.

Далее с помощью анализа поля сил К. Левина рассмотрим факторы, влияющие на проект. По мнению ученого Курта Левина, любая организация находится в балансе между сдерживающими и движущими силами к изменениям. Используем данный метод для АО «Эр-Телеком Холдинг» и проанализируем какие силы способствуют реализации проекта, а какие препятствуют.

Рассмотрим движущие силы, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Движущие силы Курта Левина

Движущие силы	Описание	Оценка
1.Наличие финансовых ресурсов	АО «Эр-Телеком Холдинг» располагает бюджетами на совершенствование работы с персоналом и осознает необходимость внутренних инвестиций в человеческий ресурс	+5
2.Наличие временных ресурсов	Эффективность проекта изменений может быть прослежена через длительный период времени, однако накопленный эффект значим для деятельности компании, поскольку отражается на ее репутации	+3
3.Опытный HR	Высокая квалификация менеджера по персоналу положительно сказывается на подготовке и проведении проекта изменений	+2
Итого		+10

Таким образом, на реализацию проекта благоприятно влияет наличие финансовых и временных ресурсов, а также опытность HR-а.

Сдерживающие силы проекта представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Сдерживающие силы Курта Левина

Сдерживающие силы	Описание	Оценка
-------------------	----------	--------

1. Отсутствие осознания руководством проблемы	Система высвобождения является одной из самых сложных подсистем в управлении персоналом, поскольку объективно оценить ее эффективность затруднительно. Выгоды от инвестиций в совершенствование данной системы для руководства не очевидны.	-3
2. Низкая лояльность персонала	Персонал АО «Эр-Телеком Холдинг» в связи с серией массовых сокращений склонен оказывать меньше доверия работодателю в сравнении с предыдущими периодами. В связи с этим проект изменений может встретить сопротивление со стороны персонала	-2
3. Сложность в прогнозировании	Система высвобождения является одной из самых сложных подсистем в управлении персоналом, поскольку объективно оценить ее эффективность затруднительно.	-4
Итого		-9

Сдерживающие силы проекта – отсутствие осознания проблемы руководителем, низкая лояльность персонала, а также сложность прогноза.

Изобразим движущие и сдерживающие силы для АО «Эр-Телеком Холдинг» в виде схемы на рисунке 17.

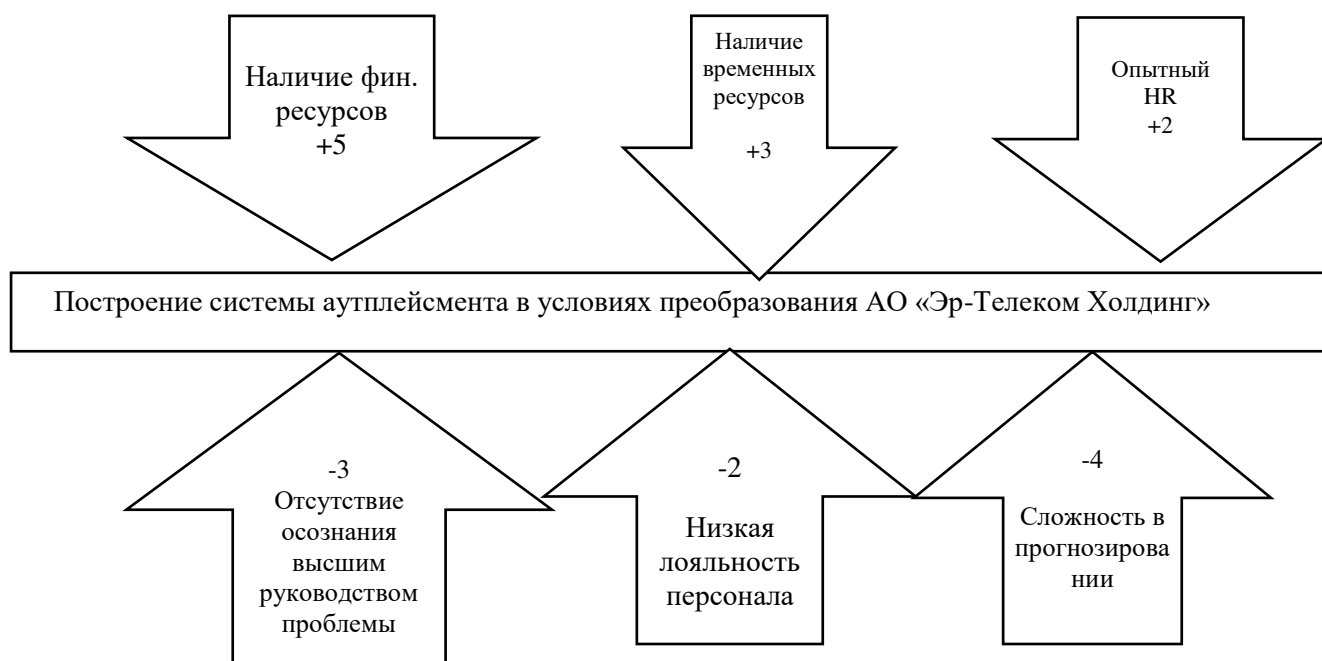


Рисунок 17 – Поле сил К. Левина

Прогнозирование результатов проекта происходит в условиях неопределенности, неоднозначности развития событий в будущем. Полное исключение неопределенности является невозможным, однако мы можем

определить и спрогнозировать риски проекта и скорректировать наши действия.

Это позволит нам снизить либо вовсе ликвидировать некоторые риски, не снижая при этом эффективности проекта.

Итак, проведем анализ рисков проекта (таблица 12).

Таблица 12 – Риски проекта АО «Эр-Телеком Холдинг»

№	Риск	Характеристика	Вер-ть	Сила	Влияние
R1	Увеличение текучести кадров	Привлечение сотрудников, отличающихся по опыту работы, уровню образования и т.д., может привести к текучести основного состава	0,2	0,9	0,18
R2	Ухудшение психологического климата	Также разный подход к привлечению может привести к отсутствию взаимопонимания в коллективе	0,1	0,2	0,02
R3	Увеличение сроков проекта	Прогнозирование совершенствования системы высвобождения затруднительно, в связи с этим сроки реализации проекта могут быть затянуты	0,2	0,3	0,06
R4	Недостаточная квалификация новых сотрудников	Использование альтернативных источников привлечения может негативно сказаться на качественных характеристиках персонала	0,5	0,8	0,4

Далее нам необходимо заполнить сводную матрицу оценки рисков (таблица 13).

Это необходимо для того, чтобы определить риски, которые наиболее опасны при реализации проекта по созданию социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».

Таблица 13 – Матрица рисков

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	R1 0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	R4 0,4
0,3	0,015	0,03	R3 0,06	0,12	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	R2 0,08

Таким образом, были выявлены возможные риски, которые могут оказать влияние на реализацию проекта по внедрению системы немонетарной мотивации персонала на предприятии АО «Эр-Телеком Холдинг».

На полученной карте рисков проекта выделяются 2 зоны. В область толерантного для организации риска. В данную область попали риск с номером 4. Эти риски предприятие может взять на себя. Однако необходимо осуществлять постоянный контроль этих рисков.

В область риска, который должен быть уменьшен до уровня толерантности попали риски с номерами 1,3,4. Данные риски по своим показателям выше установленной нормы. Именно этими рисками организация должна активно управлять.

Далее перечислены мероприятия по управлению рисками второй группы в таблице 14.

Таблица 14 – Мероприятия по управлению рисками

Риск	Рекомендуемые мероприятия по управлению
Увеличение текучести кадров	Конкурентоспособный компенсационный пакет, который включает премии и бонусы за особые достижения, систему льгот, поддерживающую здоровье работников и членов их семей.
Увеличение сроков проекта	Делегирование полномочий и распределение ответственности за получение результата операций, этапов и процессов.
Риск	Рекомендуемые мероприятия по управлению
Недостаточная квалификация новых сотрудников	Программы по профессиональному и карьерному развитию персонала и по усовершенствованию имеющихся навыков и получение новых знаний за счёт работодателя.

Исходя из этого, подробно рассмотрим мероприятия по реализации данного Проекта в таблице 15.

Таблица 15 – Перечень мероприятий проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
1	2	3	4	5	6
Разработка					
1.	Определение требований и обязанностей к составу группы	10.01	1	Общее собрание, на котором были рассмотрены проблемы в ОК предприятия	Менеджер отдела по персоналу
2.	Заседание рабочей группы по распределению обязанностей	11.01	1	Определение требований и обязанностей к составу группы	Менеджер отдела по персоналу
3.	Изучение данных экономической деятельности за 2016, 2017, 2018 гг.	12.01-14.01	2		Финансовый директор
4.	Изучение современного опыта в управлении мотивацией персонала и теорий привлечения персонала	15.01-18.01	3		Менеджер отдела по персоналу
5.	Анализ актуальных каналов привлечения персонала	19.01-22.01	3	Посещение семинара по изучению современного опыта в управлении мотивацией персонала и теорий привлечения персонала	Менеджер отдела по персоналу
6.	Утверждение бюджета на проект	23.01-25.01	2	Заседание рабочей группы по распределению обязанностей	Финансовый директор
Внедрение					
7.	Заседание рабочей группы по подведению промежуточных итогов, представление результатов	26.01	1	Утверждение бюджета	Менеджер по проекту

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6
8.	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	27.01	1		Руководитель проектной группы
9.	Оформление итогов работы группы	28.01-29.01	1	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Менеджер отдела по персоналу
10	Определение возможных рисков проекта	30.01-01.02	2	Программа проекта	Менеджер по проекту
11	Формирование внутреннего документа организации, в котором закреплена усовершенствованная система привлечения персонала	01.02-02.02	3	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Менеджер отдела по персоналу
12	Проведение собрания рабочей группы по определению целевой категории для социальных проектов	03.02	1	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Менеджер по проекту
13	Поиск каналов для анонса социальных проектов	4.02-20.02	10		Менеджер отдела по персоналу
14	Заключение договоров о партнерстве с волонтерскими организациями	21.02-21.03	10		Юрист
15	Проведение собрания рабочей группы по установлению графика проектов	22.03-24.03	2	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Менеджер по проекту
16	Назначение ответственных за каждый из проектов	24.03	1	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Менеджер по проекту
17	Подготовка презентации для сотрудников	25.03	1	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Менеджер отдела по персоналу

1	2	3	4	5	6
18	Проведение собрания среди топ-менеджерского состава с целью объяснения усовершенствованной системы	26.03	1		Менеджер по проекту
Эксплуатация					
19	«Студенты»	25.03-01.06	70	Утвержденный бюджет и программа реализации проекта	Менеджер отдела по персоналу
20	«Помощь экологии»	25.03-01.06	70	Утвержденный бюджет и программа реализации проекта	Менеджер отдела по персоналу
21	Реализация проекта «Профорентация»	25.03-01.06	70	Утвержденный бюджет и программа реализации проекта	Менеджер отдела по персоналу
22	Фото и видео съемка	25.03-01.06	70	Реализация проекта	Менеджер отдела по персоналу
23	Реклама в соц.сетях	25.03-01.06	70	Реализация проекта	Менеджер отдела по персоналу
24	Взаимодействие с волонтерами	25.03-01.06	70	Реализация проекта	Менеджер отдела по персоналу
25	Курсы подготовки/переподготовки	25.03-01.06	70	Реализация проекта	Менеджер отдела по персоналу
Завершение					
26	Проведение собрания рабочей группы по оценке эффективности	02.06	1	Реализация содержания проекта	Менеджер по проекту
27	Проведение собрания рабочей группы по подсчету показателей результативности	03.06	1	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Менеджер по проекту
28	Заседание рабочей группы по обсуждению премирования	03.06	1	Показатели результативности	Менеджер по проекту
29	Премирование проектной команды	04.06	1	Размер премии	Финансовый директор
30	Отчета для руководства об изменениях	05.06-06.06	1	Реализованные мероприятия	Менеджер отдела по персоналу

Таким образом, приблизительное время, затраченное на разработку и внедрение проекта создания социальных проектов для привлечения персонала компании в производственный процесс, составит примерно 6 месяцев.

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы, нам необходимо рассчитать стоимость проекта создания социальных проектов для привлечения персонала компании и понять сможет ли предприятие взяться за его выполнение. Матрица ответственности по проекту представлена в приложении Б. Диаграмма Ганата представлена в приложении В.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

«Произведем расчет стоимости предложений по проекту создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчета составим генеральный бюджет проекта.

Опираясь на перечень мероприятий с учетом их продолжительности, составим сметы проекта и в начале рассчитаем – инвестиционные затраты на мероприятия в таблице.

Для этого представим средне-месячную заработную плату проектной группы для дальнейшего расчета в таблице 16.

Таблица 16 – Заработная плата

Должность	Среднемесячная заработная плата, руб.	Средняя часовая ставка, руб.
Директор	50 000	330
Заместитель директора по обеспечению ПИВ	35000	230
Технический директор	35000	230
Коммерческий директор	35000	230
Финансовый директор	35000	230
Юрист	23000	151

Менеджер отдела персоналом	25000	164
Менеджер по проектам	30 000	197

На данном этапе произведем расчет затрат на мероприятия. Стоимость проектных работ рассчитана как соотношение произведения времени выполнения и среднемесячной заработной платы к числу рабочих дней в январе (17 дней), феврале (20 дней), марте (20 дней), апреле (22 дня), мае (18 дней) и июне (19 дней).

Таблица 17 – Инвестиционные затраты на мероприятия

№	Наименование мероприятия	ФЗП	Материалы	Доп. расходы	Сумма, рублей
1	2	3	4	5	6
1	Определение требований и обязанностей к составу группы	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 0,6 часов: 17 дней = 882,3 руб	Канцелярия, флипчарт 1 000 руб.	-	1 882
2	Заседание рабочей группы по распределению обязанностей	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 0,4 часов: 17 дней = 588, 2 руб	Раздаточные материалы 500 руб.	-	1 058
3	Изучение данных экономической деятельности за 2013, 2014, 2015 гг.	Доплата финансовому директору = 35 000 руб * 1,5 часов: 17 дней = 3088,2 руб	-	Аудитор 5 000 руб.	8 088
4	Изучение современного опыта в управлении мотивацией персонала	-	-	Оплата семинара 5000 руб	5000
5	Анализ актуальных каналов привлечения персонала	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 2,5 часа: 17 дней = 3767, 4 руб	-	-	3767
6	Утверждение бюджета на проект	Доплата финансовому директору = 35 000 руб * 1,5 часов: 17 дней = 3088,2 руб	-	-	3088

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6
7	Заседание рабочей группы по подведению промежуточных итогов, представление результатов	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,4 часов:17 дней=705,8 руб	-	-	705
8	Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,25 часов:17 дней=441,1 руб	-	-	441
9	Оформление итогов работы группы	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,8 часов:17 дней=1411,7 руб.	Канцелярия 500 руб.	-	1 911
10	Определение возможных рисков проекта	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 1,5 часов:17 дней=2250 руб.	-	-	2250
11	Формирование внутреннего документа организации, в котором закреплена усовершенствованная система привлечения персонала	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 0,4 часов: 20 дней=500 руб.	-	-	500
12	Проведение собрания рабочей группы по определению целевой категории для социальных проектов	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,6 часов:20 дней=900 руб.	-	-	900
13	Поиск каналов для анонса социальных проектов	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 10 часов: 20 дней=12500 руб.	-	-	12500
14	Заключение договоров о партнерстве с волонтерскими организациями	Доплата юристу = 23 000 руб *15 часов : 20 дней=17250 руб.	-	Партнерский взнос 5 000 руб.	22 250

Окончание таблицы 17

1	2	3	4	5	6
15	Проведение собрания рабочей группы по установлению графика проведения проектов	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 1,5 часов:20 дней=875 руб.	-	-	875
16	Назначение ответственных за каждый из проектов	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,5 часов:20 дней=750 руб.	-	-	750
17	Подготовка презентации для сотрудников	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 0,25 часов: 20 дней=312,5 руб.	Канцелярия 500 руб.	-	812
18	Проведение собрания среди топ-менеджерского состава с целью объяснения системы	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,5 часов:20 дней=750 руб.	-	-	750
22	Проведение собрания рабочей группы по оценке эффективности проекта	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,5 часов:19 дней =789,4 руб.	-	-	789
23	Проведение собрания рабочей группы по подсчету показателей результативности проекта рабочей группой	Доплата финансовому директору = 35 000 руб * 0,5 часов:19 дней =921,1 руб.	-	-	921
24	Заседание рабочей группы по обсуждению премирования проектной команды	Доплата менеджеру по проектам = 30 000 руб * 0,5 часов:19 дней =789,4 руб.	-	-	789
25	Премирование проектной команды	Доплата финансовому директору = 35 000 руб * 0,5 часов:19 дней= 921,1 руб.	-	Размер премии 50 000	50 921
26	Отчета для руководства об изменениях	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 1,25 часов: 19 дней=1578,9 руб.	-	-	1578
Итого					122 525 руб.

Инвестиционные затраты на мероприятия составили 64 940 руб. Наиболее затратное мероприятие – это непосредственная реализация социальных проектов, направленная на привлечения персонала компании АО «ЭР-

ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». Это обусловлено как продолжительным временным отрезком, так и со сложной структурой реализация проекта по внедрению социальных проектов, направленный на привлечения персонала компании.

Для наглядности сведем инвестиционные затраты по месяцам в таблицу 18.

Таблица 18 – Бюджет инвестиционных затрат по месяцам, в руб.

Мероприятия	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
Определение требований	882,3						882,3
Заседание рабочей группы	558,2						558,2
Изучение данных экономической деятельности	3088,2						3088,2
Изучение современного опыта в управлении мотивацией персонала	5000						5000
Анализ актуальных каналов привлечения персонала	3767,4						3767,4
Утверждение бюджета на проект	3088,2						3088,2
Заседание рабочей группы	705,8						705,8
Заседание рабочей группы по обсуждению предложений	441,1						441,1
Оформление итогов работы группы	1411,7						1411,7
Определение возможных рисков проекта	2250						2250
Формирование внутреннего документа организации		500					500
Проведение собрания рабочей группы по определению целевой категории		900					900
Поиск каналов для анонса социальных проектов		12500					12500
Заключение договоров о партнерстве с волонтерскими организациями		8625	8625				17250
Проведение собрания рабочей группы по установлению графика проведения проектов			875				875
Назначение ответственных за каждый из проектов			750				750
Подготовка презентации для сотрудников			312,5				312,5

Окончание таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7	8
Проведение собрания среди топ-менеджерского состава с			750				750

целью объяснения усовершенствованной системы привлечения персонала							
Проведение собрания рабочей группы по оценке эффективности проекта						789,4	789
Проведение собрания рабочей группы по подсчету показателей результативности проекта рабочей группой						921,1	921,1
Заседание рабочей группы по обсуждению премирования проектной команды						789,4	789,4
Премирование проектной команды						50921	50 921
Отчета для руководства об изменениях						1578,9	1578,9
Итого	21192	22525	45410	34099	34099	54999	122 525

Из таблицы следует, что финансирование проекта будет происходить в течении всего времени его реализации, а именно: в январе – 21192,2 рублей, в феврале – 22525 рублей, в марте – 45410,5 рублей, в июне – 4999,9 рублей.

Далее произведем расчет эксплуатационных затрат на мероприятия по проекту создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ» в таблице 19.

Таблица 19 – Эксплуатационные затраты на мероприятия по проекту создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

Мероприятия	Состав затрат	Сумма, руб
1	2	3
Реализация проекта «Проект «Студенты»	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 30 часов: 22 дней = 34 099 руб.	34 099
Реализация проекта «Помощь экологии»	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 30 часов: 22 дней = 34 099 руб.	34 099

Окончание таблицы 19

1	2	3
Реализация проекта «Профориентация»	Доплата менеджеру отдела по персоналу = 25 000 руб * 30 часов: 22 дней = 34 099 руб.	34 099

Услуги фото и видео-съемки на презентации социальных проектов	1 000 * 3 раза в месяц = 3 000	3000
Размещение рекламы в социальных сетях	Радио = 3 000 (в течении 2 месяцев*3000 = 6 000) Инстаграмм = 1500 (3 популярных блогеров г.Челябинск*1500 =4500)	10500
Оплата волонтерским организациям в рамках реализации проекта «Помощь экологии»	5 000	5000
Оплата курсов повышения квалификации/ переподготовки сотрудников в рамках реализации проекта «Профорентация»	10 000 * 5 сотрудников = 50 000	50 000
Итого		165 527

Из таблицы следует, что сумма эксплуатационных затрат на мероприятия по проекту создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ» составит 165 527 руб.

Далее сведем бюджет эксплуатационных затрат в таблицу по месяцам (таблица 20).

Таблица 20 – Бюджет инвестиционных затрат по месяцам, в руб.

Мероприятия	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Услуги фото и видео-съемки на презентации социальных проектов		3000				3000
Размещение рекламы в социальных сетях		10500				10500
Реализация проекта «Проект «Студенты»			11366	11366	11366	34099
Реализация проекта «Помощь экологии»			11366	11366	11366	34099
Реализация проекта «Профорентация»			11366	11366	11366	34099

Окончание таблицы 20

1	2	3	4	5	6	7
Оплата волонтерским организациям в рамках				5 000		5000

реализации проекта «Помощь экологии»						
Оплата курсов повышения квалификации/ переподготовки сотрудников в рамках реализации проекта «Профорientация»				50 000		5000
Итого		13500		55000		165 527

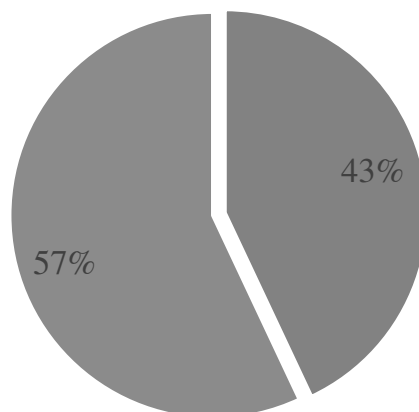
Из таблицы следует, что наибольшая сумма эксплуатационных затрат планируется на апрель 2019 года.

Сведем бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат в общую таблицу (таблица 21).

Таблица 21 – Итоговый бюджет проекта по нематериальной мотивации

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Январь	21192	-	21192
Февраль	22525	13500	36025
Март	45410	45410	45410
Апрель	34099	89099	89099
Май	34099	34099	34099
Июнь	54999	-	54999
Итого	122525	165527	288052

Из таблицы следует, что АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ» для реализации данного проекта по проекту создания социальных проектов для привлечения персонала компании потребуется 230 763,9 руб., из которых эксплуатационные затраты составляют 29,7%, а инвестиционные – 70,3%. На рисунке 18 представлен генеральный бюджет проекта.



■ Инвестиционные затраты ■ Эксплуатационные затраты

Рисунок 18– Структура затрат для реализации проекта

Затраты достаточно большие, но можно сделать вывод, что после успешного внедрения новой системы для привлечения персонала компании, у предприятия будет большая прибыль, которая покрывает существующие затраты.

После внедрения социального проектирования для привлечения персонала компании предприятию будет необходимо вести контроль и отслеживать результаты.

Результатом усовершенствования системы привлечения персонала в компанию посредством социальных проектов является то, что компания, во-первых, зарекомендует себя как социально-ответственное лицо, которое решает проблемы общества; во-вторых, предприятие сможет привлечь инициативную молодежь, а также профессионалов своего дела.

Выводы главе 3

На основании проведенного анализа во второй главе выпускной квалификационной работы было предложено совершенствование системы привлечения персонала в результате внедрения проекта создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».

Цель проекта — сделать максимально эффективным процесс привлечения сотрудников в компанию АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».

Долгосрочная цель программы — появление талантливых специалистов, которые будут реализовывать свой потенциал в АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». Механика проекта заключается в привлечении и отборе участников, трудоустройстве их в компанию с использованием социальных проблем, актуальных для современного общества.

После внедрения социального проектирования для привлечения персонала компании предприятию будет необходимо вести контроль и отслеживать результаты.

Результатом усовершенствования системы привлечения персонала в компанию посредством социальных проектов является то, что компания, во-первых, зарекомендует себя как социально-ответственное лицо, которое решает проблемы общества; во-вторых, предприятие сможет привлечь инициативную молодежь, а также профессионалов своего дела.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках написания выпускной квалификационной работы и достижения цели исследования, которая заключалась в проведении теоретического анализа процесса привлечения персонала в организацию и разработать социальный проект для привлечения персонала в организацию АО «Эр-Телеком Холдинг», были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические основы процесса отбора персонала.

Поиск и отбор персонала всегда играли ключевую роль в процессе управления персоналом в качестве ведущей части организационного функционирования предприятия. В современном мире эти процессы становятся более значимыми, поскольку в условиях всё большей конкуренции организации всё чаще рассматривают своих работников в качестве источника конкурентного преимущества.

Хотя необходимо сказать, что не все организации придерживаются такой точки зрения. Об усилении интереса к использованию действующих и надежных методов привлечения персонала в качестве инструмента повышения конкурентоспособности свидетельствует то, что в течение нескольких прошедших десятилетий вышеуказанный психологический аспект оказал значительное влияние на способы привлечения персонала через строгую разработку и оценку процедур отбора персонала.

Нами были рассмотрены социальные проекты в современном обществе как наиболее популярная PR-технологией, эффективно распространяющийся и на процесс привлечения кандидатов. Поскольку проблема, которую затрагивает проект, привлекает внимание СМИ, лидеров мнений и членов каких-либо организаций, а также вовлекает их в деятельность, по реализации социального проекта.

2. Был проведен анализ деятельности компании АО «Эр-Телеком Холдинг». Компания «ЭР-Телеком» входит в ТОП-2 крупнейших интернет-

провайдеров России, в ТОП-3 крупнейших операторов кабельного телевидения.

Компания «ЭР-Телеком» была включена в реестр «100 лучших клиентоориентированных компаний» 2007 года. В том же году компания являлась победителем конкурса «Лидер российской экономики» в номинации «Лидер в области связи и телекоммуникаций».

Компания имеет линейно-функциональную структуру управления. Линейно-функциональная форма предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль этих функциональных подразделений - подготовка и проведение проектов, планов, отчетов, которые контролируются линейным руководителем.

Анализ элементов организации показывает, что все элементы управления имеют логичную взаимосвязь и не противоречат друг другу. Также анализ подтверждает имеющуюся у АО «Эр-Телеком Холдинг» миссию, стратегию и разработанные принципы.

Анализ структуры персонала АО «Эр-Телеком Холдинг» выявил следующие закономерности в работе с персоналом:

- 1) преимущественная категория персонала – специалисты.
- 2) в компании работают преимущественно женщины.
- 3) возрастной диапазон большинства сотрудников – 25-35 лет.
- 4) больше всего сотрудников имеют неоконченное высшее образование.

3. На основании проведенного анализа было предложено совершенствование системы привлечения персонала в результате внедрения проекта создания социальных проектов для привлечения персонала компании АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». Цель проекта — сделать максимально эффективным процесс привлечения сотрудников в компанию АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».

Долгосрочная цель программы — появление талантливых специалистов, которые будут реализовывать свой потенциал в АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ». Механика проекта заключается в привлечении и отборе

участников, трудоустройстве их в компанию с использованием социальных проблем, актуальных для современного общества.

После внедрения социального проектирования для привлечения персонала компании предприятию будет необходимо вести контроль и отслеживать результаты. Затем оценить ее результативность. Таким образом, результатом усовершенствования системы привлечения персонала в компанию посредством социальных проектов является то, что компания, во-первых, зарекомендует себя как социально-ответственное лицо, которое решает проблемы общества; во-вторых, предприятие сможет привлечь инициативную молодежь, а также профессионалов своего дела.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Маркет ДС, 2017. – 304 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. – СПб., Питер, 2004. - 344-345 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учебник. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М., 2011. – 561 с.
5. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во «Экономика», 2013. – 150 с.
6. Борисова, Э.М. Диагностика управленческих способностей / Э.М. Борисова // Вопросы психологии. – 2011. – № 2. – 112-121 с.
7. Борисова М.С. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления хозяйствующим субъектом. – Курск.: Олимп, 2017. – 129 с.
8. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения // Пер. с англ. – М. Альпина Бизнес Букс, 2015. – 226 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
10. Вавилов, П.В. Подбор персонала: важнейшее мероприятие. – Издательство: Эксперт. - 2008. – 54 с.
11. Валиуллина, Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие. – М.: Либерея-Бибинформ, 2010. – 128 с.
12. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2011. - 496 с.
13. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 478 с.

14. Глазов, М.М. Управление персоналом: Анализ и диагностика персонал - менеджмента, Учебник. - Издательство: Андреевский издательский дом, 2012. - 150 с.
15. Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2015. – 128 с.
16. Дорошева, М.В. Нужны ли Вам такие сотрудники? – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. – 48 с.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 303 с.
18. Еникеев, М.И. Общая психология. – М.: ПРИОР, 2016. – 263 с.
19. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев: учеб. пособие. – М.: Издательство Экзамен, 2002.
20. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 10 с.
21. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей // Пер. с англ. -М.: «Олимп - Бизнес», 2004. - 409 с
22. Карташов, С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг. Найм персонала. - Издательство: Экзамен, 2002. - 142 с.
23. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Экзамен, 2010. – 416 с.
24. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент / М.А. Коргова. – М.- Пятигорск, 2004.
25. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях, М.: Вершина, 2013. - 56 с

26. Литвак, М.Е., Чердакова В.В. Как найти хорошую работу или хорошего работника. - Издательство: Феникс, 2010. - 243 с.
27. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 368 с.
28. Масааки, И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / И. Масааки. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004.- 551 с.
29. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. –М.: Дело, 2017. – 704 с.
30. Муленко А., Козырев А. Критерии подбора и разработка // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 9. – 92 с.
31. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Альфа-Пресс, 2015. –1088 с.
32. Питерс, Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс; пер. с англ. – М.: Прогресс, 2005. – 440 с.
33. Татарников, А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии,Германии / А.А. Татарников. – М.: Дело, 2002. – 580 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Описание проектов

Проект «Профориентация»

Цель проекта:

Оказать адресную помощь молодёжи при трудоустройстве.

Задачи проекта:

- создание и развитие системы содействия трудоустройству выпускников ЧелГУ, ЮУрГУ и их адаптации к рынку труда;
- повышение конкурентоспособности молодежи через участие в мероприятиях Молодёжного Центра ЧелГУ, ЮУрГУ;
- привлечение молодежи к участию в социально-значимых городских и областных программах;
- создание системы информирования абитуриентов, обучающихся, выпускников и работодателей данными о рынках труда и образовательных услуг;
- реализация программы самопродвижения студентов на рынке труда, перспективного планирования ими своей профессиональной карьеры.

Целевая группа проекта: молодые люди в возрасте от 14 до 25 лет.

География проекта: город Челябинск

Срок реализации проекта: 1 год.

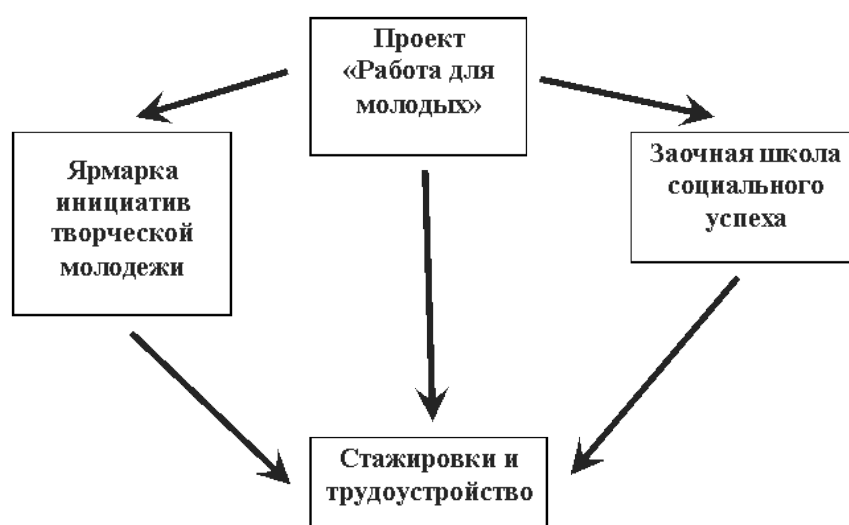
Краткое содержание проекта:

Проект «Профориентация» представляет собой совокупность мер, позволяющих объединить интересы компании АО «Эр-Телеком Холдинг», студентов и выпускников в вопросах их трудоустройства. Важным моментом в проекте является использование новой формы работы – ярмарки инициатив

творческой молодёжи и обучение в региональной «Заочной школе социального успеха». Ярмарка инициатив это сольные выступления студентов, разработки сценариев, встречи с руководителями творческих коллективов, директорами ДК, руководителями отделов культуры и в итоге – трудоустройство.

За счет бюджета Проекта «Проориентация» выпускникам выплачивается материальная поддержка. Молодой человек, успешно прошедший испытание, может быть принят на постоянной основе.

Схема реализации проекта представлена на рисунке



Проект «Опытные специалисты»

В рамках реализации проекта «Опытные специалисты» планируется осуществлять следующие направления:

1) обеспечение служебным жильем (в течение определенного времени, предположим, в течение 3-ех или 5-и лет – это жилое помещение должно относиться к разряду служебных, для того, чтобы специалист, приватизировав жилье, не покинул место работы);

2) обеспечение выплат опытному специалисту в компенсации расходов на оплату коммунальных услуг;

3) предоставление целевого займа на приобретение вторичного жилья

опытному специалисту сроком на 25 лет под 0% годовых.

Проект «Студенты»

Компания заинтересована в привлечении молодых квалифицированных специалистов, выпускников ведущих вузов города Челябинска, особенно в связи с неблагоприятным прогнозом по рынку свободных трудовых ресурсов на ближайшие годы.

Поэтому в рамках реализации социального проекта «Студенты» с 2020 года планируется запустить программу целевого набора выпускников школ для обучения в Челябинском государственном университете (ЧелГУ).

Участники программы будут иметь ряд преимуществ. Компания АО «Эр-Телеком Холдинг» будет поддерживать студентов материально, выплачивая специальную стипендию в размере до 3500 руб. (целевые студенты получают ее со второго курса по итогам успешной сдачи экзаменационной сессии).

Будет предоставляться возможность проходить производственную практику в компании. Целевым студентам, успешно прошедшим обучение в ЧелГУ, гарантировано предоставление рабочего места в соответствии с полученной специальностью в АО «Эр-Телеком Холдинг».

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Мероприятия	Дир.	Зам. Д.	Тех. Д.	Ком. Д.	Фин. Д.	Юрист	Мен. перс.	Мен. пр.
Определение требований	Ц Р	П С	У	У	У	-	И	И
Распределение обязанностей	Р	П У	У	С	С	-	У И	И
Анализ эконом.	Р	С	У	П У	С	И	-	-
Изучение опыта	Ц Р	-	-	-	-	С	У И	И
Анализ каналов привлечения	Р	П	-	-	-	-	И	У И
Утверждение бюджета	Р	С	-	П С	П С	У	У	У
Презентация результатов	-	-	-	-	-	У	У И	У И
Обсуждение предложений	С Р	П	С	С	С	У	У И	У И
Оформление итогов работы	Р	-	-	-	-	У	У И	У И
Определение рисков	С Р	П	С У	С У	С У	У	И	И
Формирование документа	Р	С	С	С	С	У И	У И	У И
Определение ЦА	Р	П	-	-	-	-	У И	У И
Поиск каналов	Ц Р	П	-	-	-	С	У И	У И
Заключение договоров	Ц Р	П	С	С	С	И	У	У
График проектов	Ц Р	С П	С	-	-	-	У И	У И
Назначение ответственных	Р	П	-	-	С	-	У И	И
Подготовка презентации	Р	П	-	-	-	-	У И	У И
Презентация проектов	Р	С П	-	С	-	-	У И	У И
«Проект «Студенты»	Ц Р	С П	С У	С У	С У	У	У И	У И
«Помощь экологии»	Ц Р	С П	С У	С У	С У	У	У И	У И
«Профорientация»	Ц Р	С П	С У	С У	С У	У	У И	У И
Оценка итогов	Р	С	С	С	С	У	И	И
Оценка эффективности	Р	П	С	С	С	У	У И	И
Премирование	Ц Р	П	С	С	С	У	И	У И
Отчет	Р	П	С	С	С	У	У И	И

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Диаграмма Ганта

