

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 «Менеджмент»

Повышение эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по
продажам на примере компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.03.2021.296 ПЗ ВКР

Руководитель, к.т.н., доцент
_____/ И.В. Максакова
« ____ » _____ 2021г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-416
_____/ Д.Д. Чеботаренко
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель
_____/ Т.Е. Коновалова
« ____ » _____ 2021г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Чеботаренко Д.Д. Повышение эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам на примере АО «ЭР-Телеком Холдинг». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-416, 118 с., 22 ил., 30 табл., библиогр. список – 40 наим., 7 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам отдела В2С на примере АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Объект исследования: АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Предмет исследования: существующая система подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг».

В дипломном проекте содержатся теоретические аспекты подбора и отбора персонала. Изучены технологии подбора и отбора персонала и проанализированы особенности подбора и отбора менеджеров по продажам на основе отечественного и зарубежного опыта.

Проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности компании, внешней и внутренней среды «ЭР-Телеком», исследован кадровый аудит, в ходе которого определена высокая текучесть менеджеров по продажам отдела В2С, также была проанализирована существующая система подбора и отбора и выявлены недостатки.

Разработан проект по совершенствованию системы подбора и отбора менеджеров по продажам компании «ЭР-Телеком».

Представлен план реализации и рассчитан бюджет внедрения проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и сущность системы подбора и отбора персонала.....	8
1.2 Технологии подбора и отбора персонала.....	12
1.3 Особенности подбора и отбора менеджеров по продажам в отечественных и зарубежных компаниях.....	27
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ».....	32
2.1 Общая характеристика АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	32
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	38
2.3 Кадровый аудит АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	58
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ.....	73
3.1 Анализ существующей системы подбора и отбора менеджеров по продажам в компании АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	73
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	81
3.3 Расчет затрат по проекту совершенствования системы подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура Филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» г. Челябинск.....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Пять сил Портера для компании «ЭР-Телеком».....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ В SNW-анализ внутренней среды АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Модель 7S МакКинси для анализа внешней среды компании «ЭР-Телеком Холдинг».....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Усовершенствованный профиль должности менеджера по продажам В2С компании «ЭР-Телеком Холдинг».....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Программа деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С компании «ЭР-Телеком».....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Диаграмма Ганта для реализации проекта.....	118

ВВЕДЕНИЕ

Персонал любой компании является ценным ресурсом в достижении поставленных стратегических целей. Для поддержания конкурентоспособного положения организация стремится эффективно использовать возможности трудового потенциала сотрудников.

Одной из центральных функций управления персоналом является подбор и отбор кандидатов, наиболее подходящих под требования должности, так как именно от деятельности сотрудников во многом зависят экономические показатели.

Технология подбора и отбора персонала должна быть организована таким образом, чтобы иметь в штате сотрудников, обладающих знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами и эффективно выполняющих свои функциональные обязанности с высокой производительностью. Управлять процессом подбора и отбора кадров необходимо для формирования профессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей, миссии и реализации стратегии организации.

Оптимизация подбора и отбора персонала должна быть приоритетным направлением в любой организации. Лозунг «Кадры решают всё» не утратил своей актуальности и на современном этапе работы с трудовыми ресурсами.

В сфере телекоммуникаций основной категорией сотрудников, приносящих компании доход являются сотрудники сферы продаж. Поэтому на данные должности необходимо привлекать высококвалифицированных специалистов способных достигать наилучших результатов в своей деятельности. Работа менеджеров по продажам неразрывно связана со взаимодействием с клиентами, следовательно, необходимо поддерживать лояльное отношение к компании. Для повышения результативности деятельности организации необходимо изучать новые технологии управления персоналом. Совершенствование этапа подбора и отбора кадров позволит увеличить количество специалистов с требуемым набором

компетенций. Грамотный отбор и расстановка кадров в компании позволяют снизить уровень текучести кадров и повысить показатели эффективности, прибыльность с использованием минимальных затрат.

Актуальность исследования заключается в том, что качественный подбор и отбор потенциальных сотрудников способствует формированию квалифицированного штата сотрудников, достижению целей и повышению эффективности деятельности организации.

Объектом исследования является телекоммуникационная компания АО «ЭР- Телеком Холдинг».

Предмет исследования – существующая система подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта по совершенствованию системы подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР- Телеком Холдинг».

Задачи исследования:

1. Раскрыть сущность системы подбора и отбора персонала.
2. Определить источники и методы привлечения персонала.
3. Рассмотреть технологии подбора и отбора кандидатов на вакантную должность.
4. Проанализировать особенности подбора и отбора менеджеров по продажам в зарубежных и отечественных организациях.
5. Проанализировать деятельность АО «ЭР-Телеком Холдинг».
6. Исследовать внешнюю и внутреннюю среду АО «ЭР-Телеком Холдинг».
7. Провести кадровый аудит АО «ЭР-Телком Холдинг».
8. Изучить существующую систему подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг» и выявить недостатки.
9. Разработать мероприятия и рассчитать бюджет по проекту совершенствования подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам в АО «ЭР-Телеком Холдинг».

В ходе написания работы использована научная литература, статьи, официальный сайт АО «ЭР-Телеком Холдинг». Для исследования темы дипломной работы теоретической базой послужили труды ученых, которые специализируются в области управления персоналом, таких как: Кибанов А.Я., Шекшня С.В., Базаров Т.Ю., Магура М.И. и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности системы подбора и отбора менеджеров по продажам компании «ЭР-Телеком», что позволит снизить показатель текучести данной категории сотрудников, повысить производительность труда, увеличить объемы продаж и конкурентоспособность компании в целом.

Методологическую основу исследования составляют методы познания: анализ, синтез, схематизация, наблюдение, систематизация данных, сравнительный анализ, моделирование и др.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, в каждой из которых по три параграфа, заключения, библиографического списка и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность системы подбора и отбора персонала

Персонал – это основной состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Персонал характеризуется численностью, квалификацией, стажем работы и компетентностью [7].

Система подбора и отбора персонала – это комплекс мероприятий, направленных на привлечение и отбор претендентов на вакантную должность с целью выявления их профессиональной и личностной пригодности для выполнения требуемых обязанностей в рамках рабочего места.

Подбор и отбор новых сотрудников не только обеспечивают нормальное функционирование организации, но и закладывают основу для ее будущего успеха. Результативность деятельности в процессе управления человеческими ресурсами зависит от того, как отобран персонал для работы в компании. Именно поэтому каждого работодателя волнует вопрос о том, как выбрать опытного специалиста и по каким критериям его оценить. Как правило, поиском, подбором и отбором персонала занимается менеджер по найму персоналу, при его отсутствии компании пользуются услугами кадровых агентств.

Процесс подбора и отбора персонала подразумевает определение требований к соискателю, поиск кандидатов, проведение отбора и оформление сотрудника на определенную должность [16]. Правильная организация подбора и отбора позволяет отобрать сотрудников, соответствующих требованиям должности, что снизит текучесть персонала, увеличит производительность труда, повысит лояльность к компании.

Результаты деятельности любой организации во многом зависят от показателей работы сотрудников. Поэтому этап подбора и отбора кандидатов играет существенную роль при формировании штата сотрудников. В организацию необходимо принимать сотрудников, которые будут соответствовать

направлениям деятельности, этапу жизненного цикла, стратегии развития, целям, миссии и ценностям компании. Подсистема подбора и отбора занимает важное место в общей системе управления человеческими ресурсами организации, так как является ключевым элементом в формировании кадрового состава.

Далее в таблице 1.1 представлены различные литературные источники, в которых отображены взгляды авторов на понятия «подбора и отбора персонала».

Таблица 1.1 – Определения понятий «подбора и отбора персонала»

Автор	Понятие «подбора и отбора персонала»
Веснин В.Р.	Набор персонал начинается с поиска кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами с учетом требований и величины необходимых затрат. Отбор – это процесс изучения профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности [7].
Кибанов А.Я.	Подбор – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения кандидатов начинается управление персоналом. Отбор на вакантную должность – процесс выбора из числа претендентов, наиболее подходящих с помощью оценки деловых качеств кандидатов [23].
Андруник А. П.	Подбор кадров – процесс, реализуемый руководителями всех уровней управления, который сопровождается набором кадров в соответствии с деловыми качествами. Отбор – выбор кандидатов в соответствии с личными качествами и предъявляемыми требованиями к выполнимой работе [2].
Аширов Д.А., Резниченко Л.А.	Отбор персонала – процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место [3].
Воронина, А. В.	Набор персонала – это создание необходимого резерва на все должности. Отбор персонала – это процесс выбора из резерва, претендентов, наиболее подходящих под специфику работы в компании [9].

Таким образом, авторы отражают взаимосвязь понятий подбора и отбора персонала. Этап отбора кандидатов основывается на том, какие претенденты на должность были определены в ходе их привлечения в организацию. В зависимости от того как был произведен подбор кандидатов будет осуществляться и процедура отбора для закрытия требуемой вакансии.

Подбор персонала – совокупность действий организации, направленных на привлечение кандидатов, которые должным образом соответствуют требованиям

открытой вакансии. То есть подбор подразумевает создание резерва кандидатов для последующего выбора преимущественно подходящих сотрудников. Каналы привлечения кандидатов определяются на основе особенностей целевых групп, ситуации на рынке труда, финансового и конкурентного положения организации и опыта работы в данной области [16].

Бизюкова И.В. и Веснин В. Р. «отбор персонала» – это процедура принятия решения по выбору из числа заявленных претендентов, тех, которые наилучшим образом подходят под критерии отбора на замещение вакантного рабочего места [5,8]. Данный этап учитывает образование, квалификацию, уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, деловые и личные качества, психолого-профессиональная пригодность. Основная цель отбора проявляется в получение работников, наиболее подходящих под запросы предприятия в области осуществления определенной трудовой функции.

По мнению Ступиной М.В. [21] отбор персонала – процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей, более пригодных критериям отбора на вакантное место, при этом во внимание принимаются все окружающие условия

Егоршин А.П. и Одегов Ю.А. утверждают, что процесс набора персонала занимает одно из важных мест в системе управления персоналом и это не что иное, как поиск кадров с использованием различных методов [11,19].

Именно отбор кандидатов играет важную роль в процессе обеспечения эффективного использования сотрудников для достижения высоких результатов. Неэффективная система подбора и отбора кадров способна привести компанию к убыткам, так как сотрудники не будут соответствовать предписанным должностным обязанностям. Особенно важным является качество отбора кандидатов на руководящие должности.

Рассматриваемая подсистема взаимодействует со многими подсистемами управления персоналом и кадровой политикой. Возникновение вакантной должности наступает в следствие высвобождения сотрудника, перевода на другую

должность, внедрения нового направления деятельности в организации, тем самым появляется потребность в кадрах. При наборе персонала служба управления персоналом должна опираться на определение оптимальной численности сотрудников по всем должностям.

Потребность в персонале – это замещение освободившейся должности сотрудниками, которые соответствуют требованиям для возможности реализации текущих и стратегических целей компании [6].

Планирование кадров в организации осуществляется на основе возникновения потребности в закрытие вакантной должности. Планирование трудовых ресурсов выражается в определении должностных обязанностей вакантного рабочего места, необходимого количества работников на основе анализа штатных единиц штатного расписания, уровня квалификации, то есть в количественной и в качественной потребности [12].

Выявление потребности компании в сотрудниках взаимосвязана с корпоративной культурой и с организационной структурой. При формировании требований к должности изучается должностная инструкция и особенности нормирования труда, то есть анализируются нормативы труда.

При выборе источников привлечения кандидатов анализируется кадровый состав. Используя внешние каналы подбора, организация анализирует ситуацию на рынке труда, то есть изучает конъюктуру рынка, соотношение спроса и предложения, наличие подходящих резюме.

При внутреннем замещении должности подсистема подбора и отбора взаимодействует с системой развития сотрудников. Изучается кадровый резерв, планирование карьеры, повышение квалификации и переобучение. В случае трудоустройства сотрудник проходит этап стажировки, который сопровождается первичной или вторичной адаптацией кандидата к организации, коллективу, руководству, культуре, функциональным обязанностям.

Процесс подбора и отбора персонала в организации представляет собой совокупность последовательных этапов.

Схематично процесс подбора и отбора сотрудников представлен на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Процесс подбора и отбор персонала в компании

Качественно укомплектованный штат позволяет организации достигать поставленных целей в долгосрочной перспективе. Отбор и подбор являются взаимосвязанными элементами приема сотрудника на работу. Изначально ведется набор сотрудников по заданным критериям, формируется резерв кандидатов и только потом отбираются наиболее подходящие сотрудники. Отсутствие у сотрудников необходимых знаний, умений, навыков приводит к снижению результативности работы организации и к потере ее конкурентных преимуществ. Следовательно, повышать качество профессионального отбора персонала необходимо для поддержания и улучшения общей эффективности компании.

1.2 Технологии подбора и отбора персонала

Привлечение персонала – это поиск сотрудников с целью удовлетворения потребностей организации в заполнении вакансии за счет внутренних и внешних источников. Набор персонала начинается с поиска кандидатов как внутри компании, так и за ее пределами с учетом требований [10, 15].

Под подбором кадров понимается процесс изучения потенциальных сотрудников с целью определения их пригодности для выполнения функциональных обязанностей по должностям [11, 17].

Процесс подбора претендентов на должностную позицию начинается с составления заявки на кандидата с определением критериев работы. Для каждой вакантной должности устанавливаются квалификационные требования, которые прописаны в должностных инструкциях. Руководители структурных подразделений при заполнении бланков заявки указывают наименование вакансии, структурное подразделение, систему подчинения и ответственности, функциональные обязанности и основные требования к кандидатам.

Изучение требований к соискателю позволит более качественно построить процесс поиска. Имея четкое представление о необходимых профессиональных знаниях, деловых и личных качествах работника, об особенностях микроклимата в команде, структурном подразделении и корпоративной культуре предприятия формируется профиль должности.

Разработка профиля должности осуществляется на основе анализа вакантного места работы, условий труда, с учетом профессиональных, деловых и личностных компетенций. Требования к кандидату на должность определяются с использованием профессионального стандарта, который описывает квалификацию, необходимую для выполнения определенного вида работ, требуемый уровень образования, основные трудовые функции и необходимые знания, умения и навыки [1]. Описание должности включает в себя наименование структурного подразделения, непосредственного руководителя, биографические данные по возрасту, полу, образованию, опыту работы, также должностные обязанности и ключевые компетенции.

После формирования профиля должности разрабатывается и утверждается комплекс мероприятий по поиску кадров, выбираются источники подбора. Мероприятия планируются последовательно и в рамках бюджета. Компания всегда должна заранее рассчитывать расходы, связанные с финансовыми потерями от

пустого рабочего места. При подборе потенциальных сотрудников используются как внешние, так и внутренние источники привлечения кандидатов на вакантную должность [37].

Внутренние источники поиска персонала применяются при замещении вакантного места за счет сотрудников, работающих в организации. В основном такие источники применяются на предприятиях, имеющих закрытую кадровую политику и при освобождении руководящих должностей.

Кадровый резерв представляет собой часть квалифицированного персонала, прошедшего систематическую подготовку для замещения вышестоящей должности. Данный инструмент управления персоналом в основном используется для вертикального продвижения сотрудников по карьерной лестнице [19, 25].

В Японии при необходимости заполнения освободившейся должности объявляется внутренний конкурс, в котором принимают участие только сотрудники данной организации. В случае отрицательных результатов компания может пригласить специалистов из вне, но не из других организаций, а только из филиалов собственной.

Распространенными методами внутреннего поиска являются размещения объявлений о вакансиях в газетах, буклетах, на стендах компании. При проведении внутреннего конкурса служба управления персоналом взаимодействует с подразделениями организации, анализирует личные дела для выбора сотрудников, обладающих требуемым набором функциональных характеристик [14, 20].

Горизонтальным перемещением работника с одного рабочего места на другое, которое осуществляется с целью освоения других профессиональных компетенций, повышения уровня квалификации, а также выполнение иных трудовых функций называется ротация кадров.

Внешними источниками привлечения персонала является подбор кадров за счет ресурсов внешней среды.

К средствам внешнего подбора относятся [21]:

- 1) публикация вакансии на рабочих сайтах и в социальных сетях;

- 2) реклама в средствах массовой информации (на телевидении, радио, в прессе);
- 3) размещение информации о вакансии на официальном сайте организации;
- 4) взаимодействие с кадровыми агентствами;
- 5) обращение в центры занятости;
- 6) рекомендации сотрудников компании (реферальная программа);
- 7) презентация вакансии в учебных заведениях;
- 8) проведение ярмарок вакансий.

Внутренние и внешние источники поиска соискателей имеют ряд преимуществ и недостатков, которые представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки источников привлечения персонала

Источник	Преимущества	Недостатки
Внешние	Большой выбор кандидатов; Новые приемы работы; Минимальные расходы на контакты с вузами и рекомендации сотрудников; Учебные заведения предлагают дешевую рабочую силу.	Высокие затраты на подбор через кадровые агентства и размещение публикаций в печатных изданиях, на радио и на телевидение; Длительный период поиска и адаптации кандидата; Недостаток информации о кадровых возможностях.
Внутренние	Низкие затраты и срок закрытия вакансии; Полная информация о претендентах на должность; Возможности для карьерного роста; Затраты на переподготовку или повышение квалификации ниже, чем на подбор и отбор кандидата; Увеличение уровня лояльности и приверженности к организации; Улучшение морально-психологического климата; Снижение текучести персонала; Повышение выработки.	Возможность возникновения напряженности и соперничества между коллегами в случае конкуренции за должность; Узкий выбор кандидатов; Отсутствие притока новых людей со свежими взглядами.

Внешние источники поиска соискателей предоставляют значительный выбор кандидатов, что позволяет удовлетворить количественную потребность в персонале. При использовании внутренних источников будет удовлетворяться качественная потребность путем переподготовки или повышения квалификации сотрудников. Уровень лояльности к организации и заинтересованности в основном повышается в случае понимания сотрудником зависимости профессионального развития в организации от показателей эффективности работы.

Методы привлечения персонала в организацию могут быть как активными, так и пассивными. Активные методы используют, когда на рынке труда спрос на рабочую силу превышает ее предложение. Выделяют следующие разновидности таких методов [24, 28].

Вербовка персонала применяется для того чтобы, установить контакт с той целевой аудиторией, которая интересна компании. Может производиться в образовательных учреждениях, где в большинстве случаев кандидаты не имеют опыта работы. Зачастую вербовка проводится среди конкурентов (Headhunting), в государственных центрах занятости, в частных кадровых агентствах, а также путем использования личных контактов сотрудников.

Организация презентаций в учебных заведениях и участие в ярмарках вакансий, цель которых является привлечение высококвалифицированных специалистов и продвижение бренда компании.

Если на рынке труда наблюдается высокое предложение рабочей силы и низкий спрос на нее, то используют пассивные методы привлечения персонала. Размещение информации о вакансии в СМИ с целью привлечения подходящих кандидатов предлагаемой работой. Для проведения успешной рекламной кампании, необходимо правильно выбрать целевую аудиторию, учитывая потребность в кадрах и величину затрат.

Для большого потока кандидатов важно правильно составить вакансию с указанием основных требований к должности для поддержания конкурентоспособности.

Также к пассивным методам относят официальную информацию внутри компании при использовании специальных стендов с объявлениями или корпоративной почты.

В первую очередь набор персонала должен соответствовать целям и задачам предприятия, только после этого определяются источники и методы привлечения кадров. Поэтому отдел управления персоналом должен применять все способы поиска и уметь использовать их в зависимости от поставленной задачи.

Выбор источника привлечение не мало важное мероприятие, так как неправильно определенные каналы поиска, их недостаток могут привести к набору не подходящих соискателей [9, 18, 22].

Использование той или иной технологии подбора зависит в первую очередь от кадровой политики в области найма, количественных и качественных требований к вакантному рабочему месту.

К технологиям подбора персонала в организацию относятся:

1. Скрининг – подбор персонала осуществляется при анализе резюме по формальным требованиям, которые являются основополагающими в работе сотрудника (должность, опыт работы, уровень образования, возраст). Может использоваться при поиске массовых вакансий.

2. Рекрутинг – подбор кандидатов, который учитывает не только профессиональные требования, но личностные и деловые качества, то есть помимо формальных требований указываются дополнительные.

3. Хедхантинг (HeadHunting) – метод прямого поиска кандидата, осуществляется в основном путем привлечения ценного специалиста у конкурентов. Подразумевает поиск ключевых сотрудников, руководителей высшего уровня с использованием техники «переманивания». Данная технология предполагает квалифицированность рекрутера, осуществляющего предварительный сбор информации о кандидате и предложение работы в компании на более выгодных условиях по сравнению с актуальным положением претендента.

4. Прелиминаринг (Preliminary) – привлечение перспективных молодых сотрудников (студентов и выпускников учебных заведений) как на постоянной, так и на временной основе в виде стажировки и производственной практики.

Также к технологиям подбора относится использование услуг сторонних организаций по предоставлению временных сотрудников на договорной основе для осуществления трудовых функций.

Аутсорсинг подразумевает передачу организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании.

Аутсорсинг в области управления персоналом – передача кадровых функций, в том числе расчет заработной платы, кадровое делопроизводство, подбор персонала, кадровое администрирование, подготовку отчетов.

Лизинг персонала – управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации. Агентство заключает трудовой договор с организацией-заказчиком и предоставляет работника для выполнения должностных обязанностей на определённый срок. Основное отличие лизинга от аутсорсинга заключается в сроке действия договора. Лизинг осуществляется в краткосрочный период, а услуга аутсорсинг может заключаться на 5 и более лет.

Аутстаффинг – вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-подрядчика, при этом сотрудник продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности.

Основной составляющей процесса отбора персонала является выбор из списка кандидатов одного или нескольких кандидатов, квалификация которых наиболее соответствует будущей должности [3, 27]. Процесс отбора кандидатов состоит из двух направлений – первичный и вторичный отбор.

Первичный отбор позволяет проанализировать данные о сотрудниках и отсеять тех, которые не располагают минимальным набором характеристик, необходимым для занятия вакансии [4]. Первичный отбор на актуальную вакансию может осуществляться на основе анализа резюме соискателя. Резюме – это документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании, требуемой при рассмотрении кандидатуры человека при найме на работу.

Первичное собеседование проводится для первичного знакомства с заявителем, чтобы определить его пригодность для будущей работы. В большинстве случаев предварительная оборочная беседа проводится с использованием телефонного разговора. Первоначально с соискателями знакомится менеджер службы управления персоналом, который оценивает уровень образования, личностные качества, мотивацию, ожидания претендента от компании.

Соискатели, прошедшие этап отборочной беседы, проходят анкетирование. Поэтому к методам первичного отбора также относится анализ анкетных данных. Анкета разрабатывается отделом кадров с учетом специфики должности. Анкета позволяет определить психофизиологические особенности соискателя его темперамент на основе экспертизы почерка. Информация из резюме и анкет позволяет осуществить отсев претендентов, не соответствующих требованиям и сформировать кадровый резерв на последующий отбор.

Вторичный отбор представляет этап собеседования с кандидатом в ходе которого оцениваются качества соискателя необходимые под критерии профиля должности. Собеседование – это инструмент получения кадровой информации путем личных встреч представителей организации с лицами, желающими устроиться на работу [5, 13]. Собеседование может проводиться специалистом по найму персонала, руководителем отдела управления персоналом, руководителем структурного подразделения или директором организации в зависимости от вакансии, на которую претендует соискатель.

Во время собеседования не только работодатель может получить информацию о кандидате, но и кандидат может в подробностях узнать об особенностях организации, о ее корпоративной культуре, и решить подходит ли данная организация ему или нет. Большую часть времени собеседования занимает интервьюирование кандидата и рассказ о направлениях деятельности компании, о трудовых обязанностях вакантной должности для соизмерения своих ожиданий и заинтересованности в предлагаемой работе.

Далее представлена классификация собеседований [23].

В зависимости от количества участников собеседования выделяют индивидуальное и групповое. Индивидуальное собеседование предполагает проведение интервью рекрутера с кандидатом на должность. Данный тип собеседования позволит найти подход к кандидату, более качественно оценить потенциального сотрудника. Групповое собеседование может проводиться одним или несколькими специалистами по найму для группы соискателей.

В такой обстановке можно оценить ряд компетенций кандидата, умение устанавливать контакт, работа в группе, лидерство, коммуникабельность, конфликтность, умение преподнести себя и зарекомендовать как высококвалифицированного специалиста в условиях конкуренции.

Структурированное собеседование предполагает использование модели компетенций для того чтобы проверить уровень развития у кандидата значимых знаний, умений, навыков для данной должности. Интервьюер заранее подготавливает список вопросов, которые позволяют оценить все необходимые компетенции. Этот вид собеседования позволяет кандидату ярко выразить свои профессиональные качества, а рекрутеру оценить поведенческие индикаторы, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности. Свободное или неструктурированное собеседование не имеет заранее подготовленного перечня вопросов. В ходе интервью обсуждаются основные темы, связанные с вакантной должностью. Недостатком данного собеседования является отсутствие точного плана, что может привести к уходу в другие темы, увеличение времени собеседования.

Биографическое собеседование позволяет оценить кандидата по определенным фактам его жизни, опыту работы и предположить, насколько качественно он сможет работать в должности, на которую претендует. Вопросы к данному виду интервью могут строиться следующим образом: «Что поспособствовало выбору специальности, на которой вы учились?», «Расскажите о своем опыте работы?», «Какова была причина ухода с прошлого места работы?», «Занимались ли вы каким-нибудь видом спорта?». В ходе биографического собеседования, можно оценить, чего добился кандидат в своей профессиональной деятельности, при отсутствии опыта работы определить мотивы выбора той или иной сферы образования.

Ситуационное собеседование (case-интервью) представляет собой собеседование, в ходе которого кандидату необходимо озвучить последовательный алгоритм действий по решению проблемной ситуации с определением методов,

технологий и средств достижения поставленной цели в форме деловой игры, устного рассказа или письменного задания. По результатам собеседования интервьюер может проверить требуемые компетенции, насколько претендент грамотно излагает свои мысли, ориентирован на результат, ответственен в принятии решений. Также оценить методы, с помощью которых кандидат находит решение практических ситуаций, связанных с будущей профессиональной деятельностью. Данное собеседование позволяет смоделировать поведение кандидата в заданной ситуации, оценить уровень профессиональной пригодности, стрессоустойчивости, гибкости, креативности и сопоставить ценности соискателя с корпоративными ценностями компании. Так, например, собеседование по методике STAR предполагает описание рабочей ситуации, в которую может попасть потенциальный сотрудник. На ее основе соискатель формулирует цель, которой будет придерживаться, описывает действия по достижению цели и результаты предпринятых действий. Пример вопросов к данной виду собеседования представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Собеседование по методике STAR

Элемент STAR-интервью	Перечень вопросов
S (situation) – ситуация. Описание конкретной ситуации с указанием времени и места.	Опишите ситуацию, в которой вы смогли довести дело до конца? Как вы обычно справляетесь с конфликтными ситуациями? Расскажите о ситуации, в которой вам пришлось иметь дело с недовольным клиентом? В каких ситуациях Вы испытываете дискомфорт?
T (target) – цель. Формулировка проблемы и цели.	Какую будете преследовать цель в данной ситуации? Приведите пример, в котором вы поставили перед собой цель и успешно ее достигли. Какие цели Вы ставите в приоритет?
A (action) – действие. Описание конкретных действий кандидата. В чем были трудности, почему предпринимал именно эти действия.	Какие ваши действия в случае если клиент не заинтересован в предложении по подключению услуг? Какова ваша реакция на возражение потребителя? Какие будете предпринимать действия? Как бы Вы замотивировали клиента? С какими сложностями Вы столкнулись?
R (result) – результат. Описание достигнутого результата, какие были последствия.	Приведите пример ситуации, в которой Вам удалось достичь желаемого результата? К чему привели Ваши действия? Чем закончилась ситуация? Уложились ли вы в намеченные сроки? Достигли ли Вы количественных и качественных показателей при достижении цели?

Стрессовое собеседование проводится с целью проверки уровня стрессоустойчивости кандидата и склонности к конфликтным ситуациям. В ходе интервью специально создаётся напряженная обстановка для выведения соискателя из зоны комфорта. Кандидату задают некорректные, неуместные вопросы, например, «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны принимать на работу именно Вашу кандидатуру?». Проводится собеседование в некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться (долгое ожидание начала собеседования, объемные анкеты и тесты, требующие большого количества времени, неуважительное отношение интервьюера к кандидату, неблагоприятные условия в помещении, где проводится собеседование (душно, темно, шумно, тесно и др.). Такого рода интервью позволяет оценить реакцию сотрудника на провокационные вопросы и комментарии, поведение претендента в стрессовой ситуации. Также осмыслить такие качества как, терпеливость, конфликтность, умение сдерживать свои эмоции, гибкость мышления, умение находить выход из ситуации, отстаивать свое мнение и позицию.

Данный вид собеседование является актуальным для агентов по продажам в сфере телекоммуникаций, так как их деятельность напрямую связана с клиентским взаимодействием, как следствие, с высоким уровнем стресса и конфликтными ситуациями.

Одной из методик, применяемой при подборе персонала является методика Д. К. Макклелланда, в основе которой выделяются три мотива: власть, достижение, причастность. Целью интервью является определение ведущего мотива соискателя, его ценностей, слабых и сильных сторон. Данные по претенденту необходимо сопоставить со спецификой должности, и определить возможности выделенного мотива соискателя. Определить ведущий мотив можно на основе профиля компетенций специалиста, необходимого для закрытия должности.

Глубинное интервью предполагают отсутствие требований к кандидату. Соискатель оценивается как личность, со своим жизненным опытом, с ценностями

и ориентирами. В ходе диалога необходимо установить контакт и выстраивать доверительный психологический разговор с применением особенностей коучинга. Такого рода интервью позволит оценить в большей степени соответствие кандидата организационной культуре при сравнении личных ценностей и корпоративных ценностей компании.

Проведение освидетельствования на профессиональную пригодность необходимо для определения соответствия профессиональных качеств сотрудника должностным обязанностям, которое может проводиться в форме тестирования и нетрадиционными методами оценки, такими как: экспертиза под черка и анализ подписи. По результатам тестирования дается заключение, в котором отражается соответствие психофизиологических качеств человека требованиям должности, его сильные и слабые стороны [26].

В процессе отбора и профессионального тестирования можно проверить профессиональные знания соискателя, которые включают знания, умения, навыки, входящих в должностные обязанности. Деловые качества, отражающиеся в дисциплинированности, ответственности, компетентности, инициативности, целеустремленности и самостоятельности. Индивидуально-психологические качества, содержащие мотивационную направленность, эмоциональную и нервно-психическую устойчивость, память, мышление, внимание. Психофизиологические качества, охватывающие выносливость, работоспособность, остроту зрения и слуха и др.

По результатам пройденных этапов HR-специалист сравнивает кандидатов, формирует окончательный список потенциальных сотрудников, предоставляет результаты руководству, принимающему решение. В случае положительной оценки данные по сотруднику (рекомендаций с предыдущих мест работы и послужной список) проходят проверку службой безопасности с предоставлением заключения в течение трех рабочих дней. Принятие решения о приеме кандидата основывается на анализе комплекта документов: резюме кандидата, результаты психологического тестирования, заключение службы безопасности.

Испытательный срок является частью отбора в фирмах и составляет от одного до трёх месяцев. После того, как организация выбрала специалистов, в которых она заинтересована, следует процедура приема на работу.

Оформление персонала на предприятиях осуществляется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Прием на работу оформляется приказом директора на основании заключенного трудового договора. В течение трёх дней со дня подписания трудового договора работнику под расписку предоставляется приказ с заверенной копией.

В процесс приема на работу включается ознакомление работника с действующими правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, касающимися трудовой функции, коллективным договором [26, 39].

Важным моментом при приеме на работу сотрудников является медицинское обследование, если при выполнении обязанностей предъявляются определенные требования к здоровью (работа осуществляется во вредных и опасных условиях труда).

Основным документом, в котором фиксируется информация о трудовом стаже работника, является трудовая книжка. При приеме на работу она сдается в отдел кадров предприятия. В случае отсутствия у сотрудника трудовой книжки работодатель обязан ее завести в течение пяти рабочих дней. Сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и увольнении работника, а также основания для расторжения трудового договора и информация о наградах вносятся в трудовую книжку. На сотрудника оформляется личное дело, личная карточка и лицевой счет. Личная карточка – основной учетный документ, который содержит персональные данные сотрудника на протяжении всего периода его трудовой деятельности в компании.

Далее рассмотрены основные особенности подбора и отбора менеджеров по продажам в сфере телекоммуникаций. На данную должность в основном привлекаются молодые, перспективные специалисты, учащиеся вузов и колледжей.

Поэтому при закрытии вакансии агента по продажам уделяется внимание «прелиминарингу» как наиболее эффективному методу формирования персонала.

Спрос на вакансию менеджеров по продажам высокий, так как это основной персонал в сфере телекоммуникаций. Заинтересованность кандидатов в данной вакантной должности низкая, в следствии недостаточно положительного имиджа. В связи с этим может наблюдаться высокий уровень текучести данной категории сотрудников. Требования к подбору и отбору менеджеров по продажам формируются в зависимости от целевой аудитории и сферы телекоммуникаций.

Одной из особенностей отбора менеджеров по продажам является умение кандидата презентовать себя как профессионального сотрудника [29, 30]. Оценить знание основ продаж у соискателя можно с помощью анализа применения техник продаж которыми он пользуется в ходе интервью (умение убеждать, отстаивать свое мнение, аргументировать свою позицию, подчеркивать достоинства).

Для должности менеджера по продажам следует выделять профессиональные и личностные компетенции.

К профессиональным относится: ориентация на результат и на клиента, умение взаимодействовать и устанавливать контакт с клиентами, способность вести переговоры, знание технологии продаж, работа с возражениями, заключение сделки на оформление услуг, ведение отчетности.

Подбирая кандидата на вакантную должность также необходимо оценивать и личностные компетенции, которые выражаются в стрессоустойчивости, хорошо поставленной грамотной речи, коммуникабельности, инициативности, гибкости, уверенности, ответственности и целеустремленности.

Критерии успешности работы менеджера по продажам проявляются в количестве привлеченных клиентов, числе оформленных сделок, удовлетворенности клиентов от обслуживания.

При приеме менеджеров по продажам рационально пользоваться профильными сайтами по поиску работы, обращаться в учебные заведения и кадровые агентства, использовать рекомендации клиентов и сотрудников.

Наличие высшего образования и опыта работы в сфере продаж являются не основополагающими критериями отбора. Компаний данной сферы при приеме на работу в первую очередь уделяют особое внимание личностным качествам претендентов их настойчивости и желанию развиваться. Телекоммуникационные компании готовы обучать и «выращивать» агентов по продажам [32, 40].

Профессионализм менеджеров по продажам напрямую влияет на результаты деятельности организации и на имидж, поэтому необходимо организовывать качественную процедуру подбора и отбора агентов по продажам.

Проанализировать качество организации процесса подбора и отбора персонала можно используя коэффициент отбора, который рассчитывается как отношение числа отобранных кандидатов к числу всех претендентов на вакансию.

Также А.Я. Кибанов [15] предлагает оценивать эффективность системы подбора и отбора кандидатов используя коэффициент качества принятых сотрудников, который рассчитывается по следующей формуле 1.

$$K_H = \frac{(P_k + P_p + O_p)}{Ч}, \quad (1)$$

где P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %);

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;

$Ч$ – общее число показателей, учитываемых при расчете.

Оценить эффективность подсистемы подбора и отбора кадров можно с помощью следующих показателей: текучесть кадров, скорость закрытия вакантной должности, процент вакансий, заполненных внешними кандидатами, процент вакансий, заполненных внутренними сотрудниками, процент привлеченного высококвалифицированного персонала, процент затрат на рекламу и размещение объявления, число успешно проведенных собеседований.

Эффективность подбора и отбора персонала во многом зависит правильности определения критериев подбора и отбора кадров, также от технологий и инструментов, используемых в компании [31, 36, 38].

1.3 Особенности подбора и отбора менеджеров по продажам в отечественных и зарубежных компаниях

В современных условиях при высокой конкуренции существенную роль оказывает качество персонала, уровень профессионализма и квалификации кадров. Одним из эффективных инструментов в подборе кадров является автоматизация рекрутинга. Многие российские компании используют виртуальных помощников для упрощения процедуры подбора соискателей. Чат-бот позволяет сократить время на поиск сотрудников, на обработку отклика, общения с кандидатом, назначение собеседования. В компаниях «Почта-банк», «М.Видео», «Альфа-банк» применяются голосовые боты, с помощью которых можно совершать звонки претендентам и проводить первичное собеседование.

«Headhunter» – российская компания в сфере интернет-рекрутмента. Разработанный данной компанией виртуальный консультант «Хэдди» рассказывает соискателям об услугах, дает рекомендации по составлению резюме, используется для поддержки пользователей. Их мессенджеры представлены в «Telegram» и «Viber». Компания «Ростелеком» в 2018 году также внедрила в социальной сети «ВКонтакте» HR-бота, который проводит первичный отбор на должность «Менеджер по работе с корпоративными клиентами». При этом кандидат задает вопросы о вакансии, о графике работы, оплате труда, оформлении, запрашивает данные от кандидата (ФИО, возраст, пол, опыты, образование), оценивает соответствие соискателя заданным требованиям, просит контактную информацию (телефон и адрес электронной почты). Интерактивный помощник работает в режиме нон-стоп, обрабатывая анкеты, отвечая на запросы соискателей, анализируя и структурируя полученные данные.

Украинская компания «Фокстрот», занимающаяся продажей бытовой и цифровой техники в 2019 году, занялась перепроектированием бизнес-процессов для улучшения качества обслуживания клиентов и создания благоприятных условий работы для сотрудников. В качестве оптимизации подбора и отбора кадров запустила виртуальную платформу. Разработанный в мессенджерах чат-бот, позволил значительно сократить поиск соискателей на работу в розничную сеть и автоматизировать заполнение документов при приеме на работу.

С помощью чат-бота кандидат в режиме реально времени посмотреть ближайшие магазины, в которых востребована вакансия и записаться на собеседование в подходящее время. При оформлении сотрудник заполняет данные о себе, которые в дальнейшем сотрудником отдела кадров вносятся в бланк документов. После запуска чат-бота процесс найма в данной компании сократился в разы, за первый месяц на вакансию продавец-консультант было получено 65 % заявок. Компания продолжает «уходить» от бизнес-процессов «на бумаге» в цифровые каналы.

Искусственный интеллект в функционировании системы подбора и отбора персонала способствует увеличению скорости обработки заявки. Компании, использующие чат-бот, тем самым, уменьшают отток потенциальных соискателей примерно на 50 %.

В сфере подбора и отбора персонала на массовые позиции стоит отметить Московскую компанию «Скилаз», которая разработала программу «Skillaz» [34]. Данной программой пользуются такие российские крупные компании как «Сбербанк», «Мегафон», «ВТБ», «Пятерочка», «Газпром нефть». Программа позволяет закрывать массовые вакансии, в том числе вакансию менеджеров по продажам, ускорить процесс подбора сотрудников, вести HR-аналитику, то есть автоматизировать рутинные операций массового подбора.

Программа включает в себя единую базу кандидатов, автоматический поиск с использованием всех источников привлечения занимается рассылкой приглашений, анкетировать и тестирует кандидатов.

На собственной платформе проводит оценку по аудио и видео интервью. Содержит виртуального помощника, который взаимодействует с кандидатами в мессенджерах, по SMS, электронной почте и в социальных сетях. Тем самым, чат-бот позволяет часть функционала автоматизировать, а точнее телефонные звонки с кандидатами, запись на собеседование, где соискатель сможет узнать функциональные обязанности, условия трудоустройства, график работы, уровень заработной платы в зависимости от типа занятости. Пользователи программой имеют доступ к мобильному приложению с помощью которого получают уведомления о процессе подбора. Помимо функций подбора программа проводит автоматическую подготовку документов для оформления, интеллектуальное управление штатным расписанием, содержит блок новостей, рекомендаций (например, как собеседовать кандидатов в эпоху COVID – 19).

Платформа оценивает кандидата по заданным критериям, автоматически предлагает ему пройти тестовое задание, по результатам которого приглашает (или не приглашает) на собеседование с рекрутером. По итогу специалист по найму получает профайл о кандидате и принимает финальное решение.

В будущем компания нацелена на создание автоматического распознавания видеоконтента для оценивания психологических компетенций кандидата и проведение автоматического собеседования по заранее подготовленным вопросам.

Осуществление отбора в формате деловой игры достаточно популярно в зарубежных компаниях. «SoftBank» – японская холдинговая компания, работающая в области телекоммуникаций, маркетинга и финансов при подборе персонала использует два вида деловых игр: ролевые игры и групповые дискуссии. Ролевая игра подразумевает присвоение кандидату определенной роли в ходе решений конкретной задачи. Участники смогут продемонстрировать свои профессиональные навыки необходимые для занятия должности.

В процессе групповой дискуссии-обсуждения кандидатам необходимо принять общее решение по ситуации. Целью данных мероприятий является закрытие вакансии с использованием наименьших трудовых и временных затрат.

Деловые игры позволяют более качественно оценить соискателей по сравнению с традиционными инструментами (анкетирование, тестирование, интервью).

Российская компания «UP business» является кадровым агентством, которая осуществляет отбор сотрудников отдела продаж (руководителей отдела продаж, супервайзеров, старших менеджеров, руководителей групп продаж, менеджеров по продажам). Отбор персонала проводится только в формате групповых собеседований для более полного раскрытия потенциала соискателя. Компетентность кандидата в продажах компания выявляет с помощью деловых игр, осуществляющиеся по сценарию. Соискателям предоставляются исходные данные для игры с описанием продукта. Особенность заключается в том, что компания сначала проверяет соответствие профессиональных требований соискателя, только после подтверждения профессиональной профпригодности, узнаются личные качества человека. К основным ошибкам в игре менеджеров по продажам компания относит: презентация услуги без выявления потребностей у потребителя; отсутствует отработка возражений клиентов; не знание правил оформления сделок на подключение услуг.

Преимуществом деловой игры является погружение участников в процесс, непосредственно связанный с их дальнейшей трудовой деятельностью. В процессе игры соискатели общаются с коллегами, принимают решения, распределяют роли, тренируют soft-skills (личностные навыки).

Систему подбора и отбора менеджеров по продажам необходимо постоянно совершенствовать. Перепроектирование подбора персонала необходимо проводить на основе автоматизации, так как данный процесс позволяет рационально использовать рабочее время специалиста по найму и сокращать сроки закрытия вакансии. Геймификация в процесс отбора позволяет закрыть вакантную позицию в организации наиболее подходящим кандидатом, который владеет всеми требуемыми качествами. На примере российской и зарубежных компаний телекоммуникационной отрасли и кадровых агентств были рассмотрены особенности подбора и отбора сотрудников.

Рассмотренная информация по осуществлению процесса подбора и отбора кадров будет использована в 3 главе диплома при разработке мероприятий по совершенствованию подбора и отбора агентов по продажам «ЭР-Телеком».

Вывод по разделу один

В первом разделе дипломной работы были рассмотрены теоретические аспекты подсистемы подбора и отбора персонала, раскрыты основные понятия, сущность и технологии данной системы, а также отечественный и зарубежный опыт подбора и отбора кадров. Процесс подбора подразумевает составление критериев к должности, определение источников и методов поиска, предварительную отборочную беседу. Эффективный процесс подбора требует обязательного и тщательного анализа условий труда в конкретной должности, характеристику рабочего места, изучения рынка труда. Результатом этапа подбора является формирование резерва кандидатов, обладающих минимальными требованиями к занятию должности. Процесс отбора начинается с проведения интервью с соискателями для выбора наиболее подходящих претендентов, заканчивается принятием решения по трудоустройству сотрудника и удовлетворением количественной и качественной потребности в персонале. Традиционные методы подбора и отбора кандидатов со временем теряют свою актуальность и на смену постепенно приходят более современные технологии. На примере отечественных и зарубежных компаний была выявлена успешность автоматизации подбора и проведение этапа отбора в формате деловых игры.

2.1 Общая характеристика компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»

«ЭР-Телеком Холдинг» – федеральная телекоммуникационная компания, предоставляющая услуги в российских регионах. Компания предоставляет услуги связи под брендом «Дом.ru», «Дом.ru Бизнес», «Энфорта», «Электронный город». Головной офис компании находится в городе Пермь. Один из филиалов компании «ЭР-Телеком» расположен в городе Челябинске по адресу Лесопарковая 6. Также компания функционирует в 56 городах, где работают центры продаж услуг «Дом.ru».

Отраслью хозяйственной деятельности «ЭР-Телеком» является рынок телекоммуникаций, и компания функционирует в двух ключевых направлениях:

1. Предоставление информационных услуг для физических лиц под брендом «Дом.ru» – широкополосный доступ в Интернет, кабельное аналоговое телевидение, интерактивное цифровое телевидение, фиксированная мобильная и городская телефонная связь, услуги домофонной связи для частных лиц [33, 35].

2. Предоставление услуг для бизнеса – юридических лиц под брендом «Дом.ru Бизнес» – высокоскоростной доступ в Интернет, телефония (IP- телефония, облачная телефония), система видеонаблюдения, цифровое кабельное телевидение «Бизнес TV», беспроводной доступ в Интернет через Wi-Fi, роутеры, которые предоставляются в аренду, рассрочку или собственность для корпоративных клиентов. Услуги направлены на цифровизацию бизнес-процессов и позволяют быстро и качественно решать актуальные задачи [33, 35]. К клиентам компании относятся физические и юридические лица, средний и малый бизнес, государственный заказчики, федеральные клиенты и операторы связи [35].

Все услуги компания оказывает на платформе собственных магистральных сетей – ГУТС (Городской Универсальной Телекоммуникационной Сети). Сети обладают

пропускной способностью 1 Гбит/с. и построены с нуля по единым стандартам в каждом городе присутствия по технологии «оптика до дома». Поэтому основное конкурентное преимущество оператора заключается в использовании собственной телекоммуникационной сети и собственных технологий подключения, что способствует минимизации инвестиций, соблюдению единой технологии подключения и оказанию качественных услуг.

Компания «ЭР-Телеком» была основана 28 мая 2001 года в городе Пермь путем объединения телефонного оператора ЗАО «Элсвязь» и Интернет-провайдера ЗАО «Рейд Интернет». В 2003 году первым в России реализовала проект массового аналогового кабельного телевидения с использованием технологии FTTV («оптика для дома»). В 2006 году стратегическим инвестором и владельцем контрольного пакета акций компании стала «Пермская финансово-производственная группа». В 2009 году «ЭР-Телеком» занял 4 место в России по количеству абонентов широкополосного доступа в Интернет (физических лиц) с долей рынка 8 % среди всех операторов. В 2012 году произошел запуск бренда для сегмента B2B – «Дом.ru Бизнес». С марта 2015 года изменилось наименование с ЗАО на АО «ЭР-Телеком Холдинг» и была введена должность президента компании. В 2016–2017 гг. АО «ЭР-Телеком» была видоизменена путем присоединения АО «Мегаполис-Телеком», АО «Сибирская телефонная компания», ООО «Престиж-Интернет» (бренд «Энфорта»). В 2017 году был куплен ведущий Интернет-провайдер Новосибирска «Новотелеком» (бренд «Электронный город»).

«ЭР-Телеком» функционирует на рынке телекоммуникаций уже 20 лет, в компании наблюдается высокий объем реализации услуг, большой охват территорий, а также проведение сделок M&A. Происходит постоянное внедрение новых бизнес-продуктов и направлений, инновационных проектов, которые подразумевают адаптацию сотрудников к ним. Можно сказать, что управленческая деятельность в организации осуществляется на этапе роста.

Стратегия компании «ЭР-Телеком»: «Удвоение бизнеса в течение пяти лет путем достижения лидерских позиций на каждом локальном рынке с помощью

новых продуктов, придерживаясь стратегии органического роста и осуществляя сделки M&A». В компании реализуется стратегии концентрированного роста, то есть происходит завоевание лидирующих позиций, освоение новых рынков путем создания филиалов и развития продукта. Стратегия органического роста, которая подразумевает инвестирование накопленной прибыли прошлых лет, а также заемных средств в существующий бизнес. Сделки M&A способствуют приобретению активов с высоким качеством сети и квалифицированными кадрами. Приоритетом компании является исключительное качество услуг и лучший клиентский опыт. В долгосрочной перспективе «ЭР-Телеком» планирует развивать новые бизнес-продукты и направления, то есть расширять ассортимент цифровых продуктов и своевременно представлять инновационные услуги [35].

Генеральная стратегическая цель «ЭР-Телеком» – это создание компании-лидера в России на рынке интернета и кабельного телевидения, с долей не менее 20 % по выручке. Выход на мировой рынок, к 2022 году и обеспечение среднестатистического потребителя скоростями 200–300 мб/с. Стратегическая цель направлена на лидерство в сфере телекоммуникаций как на российском, так и на мировом уровне. Предполагаемая доля рынка имеет измеримую величину в 20 %. К качественным характеристикам относится стремление компании оказывать услуги на высоких скоростях за счет преимущественного использования собственной технологии подключения.

Миссия компании «ЭР-Телеком Холдинг»: «Изменение мира к лучшему! Мы делаем информацию доступной, общение приятным, изучение мира легким». Миссия отражает то, для чего существует компания и позволяет потребителям оценить значение телеком услуг в их жизни.

Миссия холдинга отражает то, что компания занимается предоставлением информационных услуг, которые позволяют поддерживать общение клиентов друг с другом. Так как в миссии указано, что деятельность компании направлена на изменение мира к лучшему, то можно, сказать, что рынок сбыта телекоммуникационных услуг компании является как мировым, так российским.

Видение компании «ЭР-Телеком Холдинг»: «Мы видим цель. Наша цель – быть лучшими в своем деле, предоставлять качественные услуги, обеспечивать совершенный сервис и делать это так, чтобы пользователи получали удовольствие от общения с нами». На рисунке 2.1 представлена схема пирамиды целеполагания компании «ЭР-Телеком Холдинг».

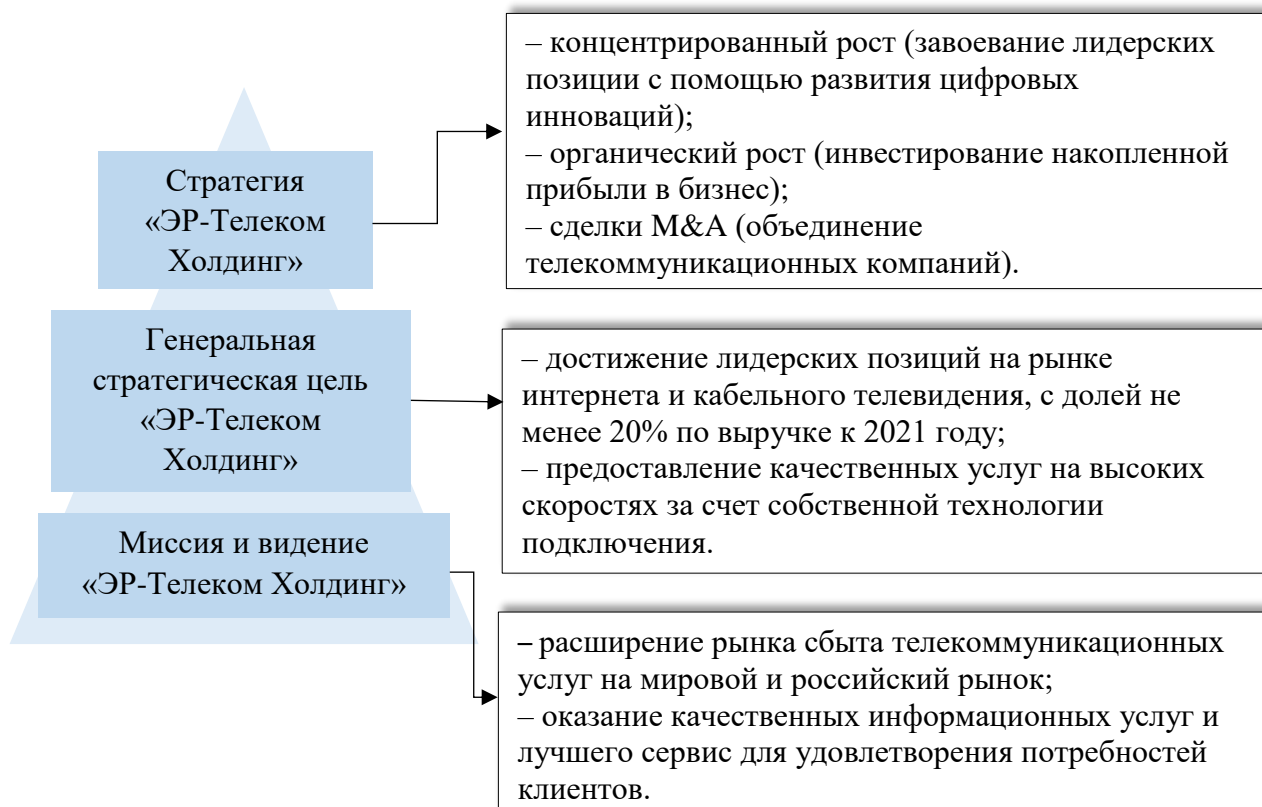


Рисунок 2.1 – Пирамида целеполагания компании «ЭР-Телеком Холдинг»

Проанализировав стратегию, генеральную стратегическую цель, миссию и видение компании «ЭР-Телеком Холдинг», можно сделать вывод о том, что в перспективе организация нацелена на рост и развитие, на лидерство в отрасли телекоммуникаций среди конкурентов и владение большей долей рынка.

Одним из направлений стратегии компании является заключение сделок M&A, что способствует привлечению высококвалифицированного персонала. Компания «ЭР-Телеком» входит в ТОП-2 крупнейших Интернет-провайдеров России, и в ТОП-3 крупнейших операторов кабельного телевидения, что говорит о динамичном развитии организации. На долю компании приходится 12 % рынка широкополосного доступа в интернет, 13 % рынка кабельного телевидения.

Организационная структура Челябинского филиала компании «ЭР-Телеком» относится к линейно-функциональному типу, который характеризуется ступенчатой иерархией и состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную руководящую деятельность. Функциональное управление реализуется совокупностью обслуживающих подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

В компании существует высший руководитель, функциональные руководители, линейные руководители и исполнители. Основные производственные решения принимает линейный руководитель, отвечающий за направление, функциональные же подразделения работают совместно с линейным руководителем и не участвуют в непосредственном управлении персоналом, то есть все исполнители подчинены только одному линейному руководителю.

Организационная структура компании имеет четыре функциональных подразделения: технический блок, сектор В2В, сектор В2С и обслуживающие подразделения.

Уровни управления в линейно-функциональной структуре:

1. Институциональный уровень. Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития компании. В филиале «ЭР-Телеком» к этой категории относятся: президент компании, директор филиала, заместитель директора филиала – директор по В2В, заместитель директора филиала – директор по В2С, технический директор.

2. Управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена. В филиале «ЭР-Телеком» это такие должности, как руководитель отдела продаж В2В и В2С, руководитель отдела маркетинга, руководитель отдела качества, руководитель отдела управления персоналом.

3. Технический уровень, объединяющий руководителей низшего звена, которые несут ответственность за работу с сотрудниками. В компании в каждом отделе есть ведущие специалисты, остальной персонал – менеджеры, техники

сервиса, техники подключения, консультанты. Организационная структура компании «ЭР-Телеком» представлена в приложении А.

Процесс управления в данном филиале поделен на функциональные блоки, каждый из которых специализирован на выполнении определенных функций, связанных с целями деятельности компании. При формировании организационной структуры филиала «ЭР-Телеком» норма управляемости соответствует необходимым требованиям и варьируется от 1 до 7 подчиненных. Преимуществами организационной структуры является процесс прямого подчинения, четкая система указаний, разгрузка высшего руководства, прямая отчетность о проделанной работе, оперативное принятие решений. Недостаток заключается в потере гибкости во взаимоотношениях между персоналом. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что может сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Сложность в обработке и согласовании окончательных решений по поставленным задачам, совпадение распоряжений от руководителей.

Важное значение в осуществлении эффективной деятельности играет управление развитием компании. В «ЭР-Телеком» уделяется большое внимание развитию такого критерия как качество телекоммуникационных услуг. Круглосуточный автоматизированный центр мониторинга, находящийся в городе Пермь, контролирует качество сети во всех регионах, техподдержка 24/7 диагностирует и предотвращает возможные технические сбои на сети, что позволяет оперативно реагировать на аварии и своевременно их устранять. Миссия компании подразумевает гарантию качественных услуг и совершенного сервиса, поэтому данный критерий развития наиболее значим для провайдера.

Таким образом, высокие стандарты качества оказания услуг и клиентского обслуживания позволяют организации удерживать свои позиции и входить в лидеры телекоммуникационных компаний. Компания прошла путь от стартапа, привлекающего капитал от инвесторов до состояния лидера рынка и полной готовности к IPO (первое публичное размещение акций на бирже, где их может

купить широкий круг инвесторов). Так за 2012 год компания занимала лидирующие позиции в рейтинге лучших инновационных компаний России по версии «ТехУспех». Согласно данным сервиса Netindex в 2014 году «Дом.ru» был признан самым скоростным Интернет-провайдером России. В 2018 году признан самым быстрым провайдером России по версии «Speedtest Awards» за качественные услуги.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Для того чтобы оценить и спрогнозировать реализацию стратегии компании «ЭР-Телеком Холдинг» необходимо проанализировать динамику основных финансовых результатов деятельности за последние три года [35].

Данные показатели представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели эффективности работы организации «ЭР-Телеком»

Показатель эффективности	2018 год	2019 год	Прирост в 2019 году, %	2020 год	Прирост в 2020 году, %
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	39 739 467	44 872 688	13	48 381 206	8
Выручка по В2С, тыс. руб.	26 326 221	28 747 241	9	29 209 106	2
Выручка по В2В, тыс. руб.	13 413 246	16 125 447	20	19 172 100	19
2. Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	22 126 831	25 440 885	15	26 490 769	4
Себестоимость оказанных услуг по В2С, тыс. руб.	15 883 466	17 602 585	11	18 242 960	4
Себестоимость оказанных услуг по В2В, тыс. руб.	6 243 365	7 838 300	25	8 247 809	5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	17 612 636	19 431 803	10	21 890 437	13
Валовая прибыль (убыток) по В2С, тыс. руб.	10 442 755	11 144 656	7	11 966 040	7
Валовая прибыль (убыток) по В2В тыс. руб.	7 169 881	8 287 147	16	9 924 397	20
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	4 729 504	4 886 151	3	5 903 672	21
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	5 061 017	5 155 344	2	6 270 636	22

Окончание таблицы 2.1

Показатель эффективности	2018 год	2019 год	Прирост в 2019 году, %	2020 год	Прирост в 2020 году, %
1	2	3	4	5	6
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7 822 115	9 390 308	20	9 716 129	0,3
7. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	5 734 366	6 338 735	10	7 851 038	24
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	4 587 493	5 070 988	10	6 280 830	24
9. Рентабельность, %	11,5	11,3	-2	13	15
10. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	6 244 744	7 254 996	16	10 032 000	38
11. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	4 830 960	4 778 480	-1	5 270 581	10
12. Фонд заработной платы, тыс. руб.	9 438 979	11 296 236	20	11 891 173	5
13. Средняя численность работников, чел.	16 669	17 524	5	17 080	- 2,5
14. Средняя заработная плата на одного работника в месяц, тыс. руб./чел	47	54	15	58	7
15. Выработка в расчете на одного человека, тыс. руб./чел.	2 384	2 561	7	2 833	11
17. Текучесть агентов по продажам отдела В2С, %	30,3	32,4	6,9	33,3	2,8

По экономическим показателям работы «ЭР-Телеком» за 2018–2020 года, можно сказать, что основную выручку бизнесу приносят продажи услуг интернет и телевидение для частных клиентов в отделе продаж В2С. В динамике за три года увеличивается выручка на 13 % в 2019 году и на 8 % в 2020 году, что говорит об успешной деятельности компании на рынке телекоммуникационных услуг. Валовая прибыль за 2020 года увеличилась на 13 %, прибыль от продаж в 2019 году увеличивается на 20 %, а в 2020 году тем прироста замедляется. Значение чистой прибыли с каждым годом увеличивается, рентабельность за 2020 год увеличивается на 15 %. Фонд заработной платы в 2019 году относительно 2018 года увеличивается на 20 %, а в 2020 году на 5 %. Сократилась средняя численность сотрудников на 2,5 % за 2020 год, средняя заработная плата на одного сотрудника возросла на 7 %, выработка на 11 % и увеличился коэффициент текучести менеджеров по продажам.

В целом финансовые показатели в компании растут, но за 2020 год многие показатели снизили темпы прироста.

По сравнению с главным конкурентом компанией «Интерсвязь», которая имеет темп прироста рынка 3,8 %, компания «ЭР-Телеком» отстает и обладает темпом прироста в 2,2 % (данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации). Следовательно, даже прирост показателей недостаточен для достижения стратегических целей.

Для того чтобы занимать лидирующие позиции в отрасли, то есть достигать поставленной стратегии компании необходимо проанализировать показатели в целях снижения текучести основной категории сотрудников, тем самым достичь увеличения объемов продаж.

Рассмотрев экономические показатели компании целесообразно изучить макросреду и микросреду, в которых функционирует организация для выявления проблемных зон в управлении персоналом.

Во внешней среде компании существуют факторы и условия, возникающие независимо от функционирования организации, но влияющие на ее деятельность. Для выявления возможностей и угроз исследовано дальнейшее окружение с помощью STEP-анализа и ближнее окружение через модель «Пять сил Портера».

В ходе выполнения STEP-анализа выявлены благоприятные и неблагоприятные тенденции по каждому из основных факторов «макросреды».

Оценка степени слияния факторов на компанию проведена по 10-балльной шкале:

«десять» – сильное воздействие, серьезная опасность;

«единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

Определены взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитана суммарная взвешенная оценка для организации в целом, которая указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Анализ внешней среды «ЭР-Телеком» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ внешних факторов, влияющих на компанию «ЭР-Телеком»

№	Фактор	Знак влияния (+/-)	Весовой фактор	Сила влияния фактора	Взвешенная оценка
Политические факторы (20%)					
1.	Государственное регулирование отрасли	+	0,4	4	1,6
2.	Изменение налоговой политики	–	0,3	5	- 1,5
3.	Принятие законопроекта об изоляции российского интернета	–	0,3	6	- 1,8
			$\Sigma = 1$	15	-1,7
Экономические факторы (30%)					
4.	Снижение процентной ставки по кредитам	+	0,2	6	1,2
5.	Увеличение курса валюты	–	0,1	4	- 0,4
6.	Уровень и темп инфляции	–	0,2	3	- 0,6
7.	Снижение цен на оборудование (роутеры и приставки)	+	0,3	6	1,8
8.	Усиление конкуренции в отрасли	–	0,2	5	- 1,0
			$\Sigma = 1$	24	1,0
Социальные факторы (35%)					
9.	Ограниченность рынка труда	–	0,3	6	- 1,8
10.	Изменение потребительских вкусов и предпочтений	+	0,3	7	2,1
11.	Повышение уровня заинтересованности брендом	+	0,2	6	1,2
12.	Отток населения из региона	–	0,2	5	- 1,0
				$\Sigma = 1$	24
Технологические факторы (15%)					
13.	Развитие современных IT-технологий	+	0,3	7	2,1
14.	Появление высокоэффективного оборудования	+	0,4	8	3,2
15.	Использование конкурентами более современных технологий подключения телекоммуникационных услуг	–	0,3	5	- 1,5
			$\Sigma = 1$	20	3,8
Суммарная оценка					3,6

Влияние политических факторов на деятельность компании проявляется через государственное регулирование отрасли телекоммуникаций. Оценка соответствия средств связи установленным требованиям может осуществлять министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций (Минкомсвязь).

Комплексную проверку в сфере телекоммуникаций, связанную с информационными технологиями проводит федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), руководствуясь ФЗ № 126 «О связи» от 07.07.2003. Результаты проверки публикуются на сайте надзорного органа, что позволит повысить имидж компании, поэтому данный фактор оказывает положительное влияние. Отрицательное влияние на компанию оказывает изменение налоговой политики. Увеличение налога на прибыль приведет к увеличению затрат, сокращению объемов производства и снижению прибыли. Негативное влияние оказывает ситуация, связанная с принятием законопроекта об изоляции российского интернета от сайтов на зарубежных серверах, что может ограничить развитие бизнеса, достижению стратегических целей, привести к уменьшению числа пользователей за пределами страны, к сбоям в работе интернета в целом и снижению продаж.

Экономические факторы выражаются путем повышения доступности кредитов, то есть снижения процентной ставки, позволяющей получить кредит на более выгодных условиях. Рост курса валюты приведет к увеличению цен на услуги, поэтому влияние данного фактора носит негативный характер. Высокая инфляция снижает покупательную способность денег и спрос на услуги, также мешает компании адаптироваться к росту цен. Низкая инфляция сдерживает развитие бизнеса, приводит к снижению заработной платы, росту безработицы и текучести кадров. К благоприятному экономическому фактору можно отнести снижение цен на роутеры и приставки, а усиление конкуренции в отрасли приведет к снижению занимаемой доли на рынке.

Социальные тенденции оказывают положительное влияние путем повышения уровня заинтересованности брендом и лояльности к компании. Изменение образа жизни клиентов, появление новых увлечений (детский пакет услуг и пакет для геймеров) может привести к увеличению спроса на услуги провайдера. Негативное влияние оказывает ограниченность рынка труда в трудовых ресурсах необходимой

специальности из-за низкого имиджа должности менеджера по продажам. Данная ситуация приводит к увеличению срока и стоимости закрытия вакансии. Демографический спад в регионе оказывает отрицательно влияние, так как теряется большое количество потенциальных пользователей.

Развитие и внедрение современных ИТ-технологий, бизнес продуктов носит положительный характер. Появление новых материалов оптоволокна, оборудования благополучно повлияет на деятельность организации, что позволит удовлетворять потребности разных аудиторий и предоставлять качественные услуги. Модернизация телекоммуникационного оборудования позволит увеличить скорости подключения абонентов. Негативное влияние заключается в использовании конкурентами более современных технологий подключения, что приведет к потере клиентов и выгодного положения по ассортименту продукции. Снизится конкурентоспособность компании, и потребители будут выбирать более лучшие технологии подключения.

Итак, наибольшее положительное влияние на деятельность компании оказывают снижение цен на изготовление оборудования по запатентованной технологии, изменение потребительских предпочтений в услугах, появление высокоэффективного оборудования. Основное отрицательное воздействие оказывают политический фактор, связанный с принятием законопроекта об изоляции российского интернета и социальный фактор ограниченность рынка труда и экономический – усиление конкуренции в сфере телекоммуникаций.

По полученным данным таблицы построим диаграмму «Профиль внешней среды компании «ЭР-Телеком Холдинг» (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – «Профиль внешней среды компании «ЭР-Телеком Холдинг»

Сумма положительных факторов составляет 13,2. Сумма отрицательных факторов равняется 9,6. Определим коэффициент предпочтения внешней среды как отношение суммы положительных баллов к сумме отрицательных:

$$K_{\text{пред.}} = 13,2/9,6 = 1,4 \quad (2)$$

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что компания «ЭР-Телеком» занимает благоприятное, стабильное положение на рынке в макросреде, так как влияние положительных факторов на деятельность компании превышает влияние отрицательных, а коэффициент предпочтения внешней среды больше единицы и составляет 1,4. Взвешенная оценка составляет 3,6 и отражает средний уровень реакции предприятия на текущие стратегические факторы внешней среды.

Для того, чтобы установить возможности и угрозы, исходящие от отрасли, в которой функционирует организация, необходимо изучить условия конкуренции в ней. Определить положение компании на рынке труда поможет конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру. Применим модель анализа пяти конкурентных сил к филиалу АО «ЭР-Телеком Холдинг» г. Челябинск.

1. Угроза появления новых конкурентов. В сфере телекоммуникаций функционируют десять крупных компаний, включая «ЭР-Телеком», которые занимают около 90 % рынка. Влияние новых игроков зависит от входных «барьеров» и от деятельности существующих компаний в отрасли. Если «барьеры» входа в отрасль значительные и уровень противодействия компаний-лидеров высок, то влияние новых конкурентов в отрасли будет минимальным. Факторами, влияющими на проникновение в телекоммуникационную отрасль, являются:

- наличие разнообразных услуг в указанной сфере мешает новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу;
- высокие затраты для входа в отрасль и значительные сроки окупаемости вложенных инвестиций;
- донесение информации об услугах до целевой аудитории (реклама) требует существенных издержек;

– отсутствие ограничивающих актов со стороны государства увеличивает привлекательность для новых игроков;

– готовность существующих игроков к снижению цен маловероятна, так как компании уже завоевали своих клиентов.

По данным «ТМТ Консалтинг» динамика рынка телекоммуникаций в 2020 году составила 0,7 %. В целом отрасль растет, с каждым годом появляются новые и развиваются уже имеющиеся технологии в сфере телекоммуникаций. Риск входа новых конкурентов в область телекоммуникаций находится на низком уровне (10 %), так как данные компании лидируют в отрасли по Челябинской области на протяжении многих лет. Операторы являются сильными конкурентами и представляют известные, пользующиеся высоким спросом бренды.

2. Угроза появления услуг-заменителей. Снижение уровня применения услуг компании «ЭР-Телеком» возможно при использовании клиентами мобильных устройств, поддерживающихся SIM-картами. Использование интернета операторов через модемы, SIM-карты обходится дорого, поэтому соотношение цены-качества хуже, чем у телекоммуникационной компании, которая предоставляет выгодные пакетные предложения услуг по приемлемой цене, акции, скидки и бонусы. Заменой телевидения является интернет-пространство, где клиенты могут найти нужную передачу, фильм в любое время и в любом месте. Заменой стационарной телефонии, которой пользуются юридические лица, может стать сотовая связь или ОАТС. Сила услуг-заменителей недостаточно велика, чтобы являться полноценной угрозой для «ЭР-Телеком», так как в компании наблюдается разнообразный пакет услуг. Следовательно, угроза появления услуг-заменителей находится на низком уровне (10 %).

3. Рычаги воздействия потребителей. Услуги компании «ЭР-Телеком» являются уникальными, имеют отличительные характеристики, которые приоритетны для клиентов.

Категории потребителей услуг компании «ЭР-Телеком» представлены на рисунке 2.3.

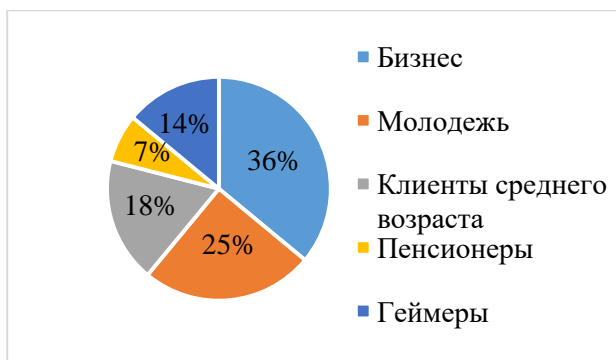


Рисунок 2.3 – Категории потребителей услуг «ЭР-Телеком Холдинг» на 2020 г.

При неудовлетворении качеством, скоростью, доступностью предоставляемых услуг, а также значимой разницей в цене, потребитель может переключиться на другую компанию-провайдера, основываясь на уровень своего дохода. Риск потери клиентов высокий, любое потребительское поведения напрямую повлияет на деятельность компании. Организация расширяет ассортимент услуг разрабатывает уникальные пакеты каналов и бонусы под каждую категорию потребителей. Некачественные услуги и сервис в обслуживании клиентов приведет к снижению числа покупателей и как следствие лидерских позиций. Так потеря в качестве клиента юридического лица маловероятна, так как заключается договор с определенными условиями, выгодными для корпоративных клиентов. Степень воздействия клиентов на деятельность компании имеет высокое значение (35 %).

4. Рычаги воздействия поставщиков. В компании «ЭР-Телеком» существуют свои магистральные сети, но компания арендует опоры у «ГорСвет» и у различных частных собственников. Организация находится в зависимости от арендодателей и поставщиков, так как ей необходимо иметь свои точки на определенных столбах и заказывать сборку оборудования по запатентованной технологии. Роутеры и модемы компания закупает у производителей: «Dlink» и «Netgear». Угрозой для компании может быть увеличение цен на зарубежную технику и повышение цен на электроэнергию, изменение в курсе валюты, налогообложение. Повышение цен поставщиков напрямую влияет на уровень цен услуг самой компании. Для поставщиков отрасль является приоритетной, и реализация в ней своих ресурсов обеспечивает значимую доходность для них. Так как выбор поставщиков в отрасли

широкий и производителей много, ресурсы не ограничены, а издержки к переключению на других поставщиков высокие, то угроза влияния поставщиков находится на среднем уровне (20 %).

5. Уровень конкурентной борьбы в отрасли. В Челябинске присутствуют три крупные компании, которые лидируют на рынке предоставления телекоммуникационных услуг «Интерсвязь», «Ростелеком» и «ЭР-Телеком».

ЭР-Телеком на рынке телекоммуникаций занимает уверенную позицию и входит в тройку лидеров Интернет провайдеров России. Так как конкуренты имеют свои преимущества, то «ЭР-Телеком» находится в режиме постоянного обновления услуг и мониторинга изменений потребительских предпочтений. Средний уровень (25 %) угрозы внутриотраслевой конкуренции обусловлен не большим количеством ключевых конкурентов, высоким темпом роста рынка и отсутствием возможности повышения цен. Пять сил Портера для компании «ЭР-Телеком» представлены в приложении Б.

С помощью проведенного анализа пяти конкурентных сил Портера выявлено то, что «ЭР-Телеком» является конкурентоспособной и занимает в отрасли одно из лидирующих позиций. Силы, оказывающие наиболее сильное влияние: потребители и поставщики. Уровень конкуренции в отрасли и влияние внешних факторов на компанию находятся на среднем уровне. Для построения эффективной стратегии, организации необходимо регулярно проводить анализ внешней среды для того, что своевременно выявить существующие угрозы, предвидеть увеличение цен на ресурсы, экономический кризис в стране, быть готовым к изменению налоговой и таможенной политики, росту курса валюты, а также к возможным потерям клиентов по различным причинам и усилению конкуренции в отрасли. В качестве потенциальных возможностей для развития компании выступает высокий темп роста отрасли, увеличение спроса на услуги, появление новых телекоммуникационных технологий. Для сохранения позиций на рынке, удержания клиентов, развития в отрасли необходимо акцентировать внимание на потенциале сотрудников отдела продаж.

Для анализа внутренней среды компании «ЭР-Телеком» используется матрица БКГ. Данный анализ помогает определить положение товаров или услуг на рынке, исходя из занимаемой компанией доли и темпа рыночного роста, то есть спроса на данную продукцию.

В таблице 2.3 отражены основные услуги, которые предлагают телекоммуникационные компании на рынке, выручка «ЭР-Телеком» за 2020 год, выручка основного конкурента в отрасли, а также указаны темпы роста рынка каждой услуги. Рассматриваемые компании предоставляют такие услуги как: интернет, телевидение, телефония, видеонаблюдение и офисная телефония (ОАТС – облачная автоматическая телефонная станция).

Так, выручка по услуге интернет «ЭР-Телеком» составляет 17 700 000 тыс. руб., а выручка главного конкурента равняется 11 800 000 тыс. руб., значит относительная доля рынка по интернет-услуги составляет 1,5. Таким же образом рассчитаны относительные доли рынка для остальных услуг.

Таблица 2.3 – Данные для построения матрицы БКГ компании «ЭР-Телеком»

Название услуги	Выручка компании «ЭР- Телеком», тыс. руб.	Выручка основного конкурента по услуге, тыс. руб.	Относительная доля рынка	Темпы роста рынка
Интернет	17 700 000	11 800 000	1,5	9 %
Телевидение	11 400 000	8 800 000	1,3	7 %
Телефония	3 200 000	8 200 000	0,4	4 %
Видеонаблюдение	6 900 000	11 300 000	0,6	14 %
ОАТС	9 200 000	7 700 000	1,2	17 %

Относительная доля рынка показывает конкурентоспособность предлагаемых услуг компаниями. Услуга Интернет, телевидение и ОАТС занимают достаточно значимое положение на рынке, высокую долю. Услуги телефония и видеонаблюдение в организации имеют более слабые позиции на рынке в сравнение с ключевыми конкурентами и их относительные доли низкие. Темпы роста рынка широкополосного доступа в Интернет и кабельного телевидения говорят об их устоявшемся положении на рынке телекоммуникаций. Показатели роста услуг ОАТС и видеонаблюдение свидетельствуют о высоких темпах роста. Медленно растущим рынком является услуга телефония.

На основании данных построим матрицу БКГ «ЭР-Телеком Холдинг», изображенную на рисунке 2.4.

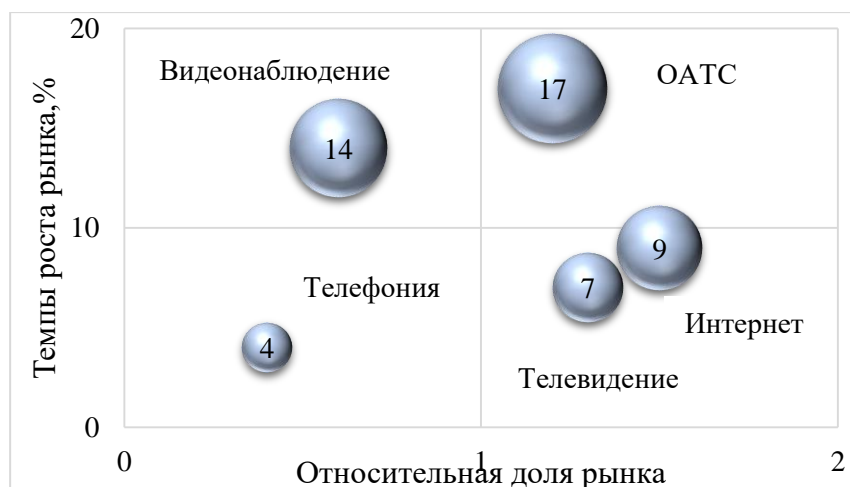


Рисунок 2.4 – Матрица БКГ для услуг АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Согласно рисунку 2.4, можно сказать, что в категорию «Трудные дети» попала услуга видеонаблюдения, так как это новый товар, который набирает обороты. Данная услуга обладает высокими темпами рыночного роста и занимает несущественную долю на рынке. В будущем данный продукт может перейти в категорию «Звезды», то есть стать более привлекательным и популярным, так как услуга пользуется большим спросом и имеет потенциал, то есть для увеличения доли рынка и избегания попадания в стадию «Собаки» необходимо совершенствовать услугу. К категории «Звезды» в компании относится облачная автоматическая телефонная станция, которая в последнее время пользуется большим спросом среди корпоративных клиентов. Из-за перенасыщения рынка телекоммуникационных услуг физическим лицам, компания реализует свои услуги для юридических лиц. Услуга является инновационной и перспективной для B2B сегмента бизнеса, требующей финансирования для увеличения рыночной доли. Благодаря своей конкурентоспособности продукт приносит прибыль компании, но для поддержания высокой доли и дальнейшего роста организация должна активно инвестировать средства в развитие и совершенствование. В случае недостаточного финансирования товар может утратить свои позиции и стать товаром – проблемой, но уже с меньшей долей на рынке. «Дойными коровами» в организации являются

услуги Интернет и телевидение, приносящие стабильный и высокий доход, которые не требуют дополнительных инвестиций и занимают существенную долю рынка, при низком темпе его роста. Такая ситуация является благоприятной для организации, так как есть источник стабильного дохода, который позволяет финансировать развитие других продуктов, например, видеонаблюдения и корпоративной телефонии. Услуга телефония (домашний телефон) в настоящее время становится менее актуальной и занимает нишу в категории «Собаки». Продукт имеет низкие продажи в компании, малую долю на рынке и низкие темпы роста в отрасли. Данную услугу следует ликвидировать, прекратить инвестирование, потому что она не перспективна и не прибыльна или рекомендуется провести ребрендинг продукта.

По результатам матрицы БКГ, можно сказать, что ситуация в компании благоприятная, так как есть услуги, которые приносят стабильный доход и позволяют развивать инновационные продукты. Поддержание доли рынка услуг Интернет и телевидение в стабильном положении может сопровождаться эффективной работой менеджеров по продажам, увеличением объема продаж, количества подключенных абонентов, что поспособствует расширению доли на рынке.

SNW-анализ – это анализ внутренней среды организации, определение сильных, нейтральных и слабых сторон в функционировании компании. Данный анализ позволяет определить текущее состояние предприятия по сравнению с положением основного конкурента, при выявлении позиций спрогнозировать и построить стратегию на будущее. Бренд «Дом.ru» известен на рынке, имеет высокую деловую репутацию, торговый знак, логотип, который отображается на оборудовании, сувенирной продукции. Компания проводит рекламную кампанию, которая представляет товар на рынке и создает благоприятный имидж продукта у потребителя. Компания предоставляет широкий ассортимент качественных услуг по соответствующей цене, изучает спрос на услуги. Как уже упоминалось, стратегия организации направлена на достижение лидирующих позиций на рынке.

По данным финансовой отчетности «ЭР-Телеком Холдинг» занимает устойчивое финансовое положение. Компании активно ведет инновационную деятельность, имеет высокоразвитые магистральные сети, высокий уровень технической оснащенности и налаженную систему информационных потоков.

SNW-анализ проводится путем сравнения показателей деятельности «ЭР-Телеком» с главным конкурентом компанией «Интерсвязь», которая занимает лидирующие позиции в сфере телекоммуникаций по Челябинской области. В приложении В представлен SNW-анализ внутренней среды «ЭР-Телеком», в котором по вертикали перечислены стратегические факторы, а по горизонтали указаны сильные, слабые и нейтральные стороны компаний. Значение X – положение компании «ЭР-Телеком», Y – положение компании «Интерсвязь».

К сильным сторонам внутренней среды филиала компании относятся эффективность существующей стратегии, стабильное финансовое состояние, широкий ассортимент предлагаемых услуг, рекламная деятельность, наличие собственных телекоммуникационных сетей, участие в инновационной деятельности, развитая корпоративная культура, аппарат управления и имидж компании на рынке. Данные сильные стороны позволяют организации иметь устойчивое положение в отрасли и реализовывать стратегию развития. К нейтральным сторонам относятся положение компании относительно конкурентов. В качестве слабых сторон в компании можно выделить высокую текучесть агентов по продажам, что говорит о неэффективной системе подбора, отбора и найма, низком уровне привлекательности компании для кандидатов. Текучесть создает неблагоприятный морально-психологический климат и повышенный уровень конфликтности. Выявленные слабые стороны не позволяют в полной мере достигать поставленных стратегических целей.

Модель «7S МакКинси» инструмент анализа семи ключевых элементов микросреды организации, которые позволяют оценить правильность построения бизнес-процессов внутри компании и эффективность использования имеющихся ресурсов. Далее каждый элемент рассмотрен более детально.

1. Стратегия. Стратегия компании «ЭР-Телеком»: «Удвоение бизнеса в течение пяти лет путем достижения лидерских позиций на каждом локальном рынке с помощью новых продуктов, придерживаясь стратегии органического роста и осуществляя сделки M&A». Стратегия рассматриваемой компании проанализирована по матрице Ансоффа в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Матрица Ансоффа по анализу стратегии «ЭР-Телеком»

Характеристика	Существующий рынок	Новый рынок
Существующие товары/услуги	Обработка рынка	Развитие рынка
Новые товары/услуги	Развитие товара/услуги	Диверсификация

Согласно рассмотренной матрице, можно сказать, что компания нацелена на развитие телекоммуникационных услуг. В долгосрочной перспективе холдинг планирует разрабатывать и внедрять инновационные услуги для физических и юридических лиц, а также занимать устойчивое и лидирующее положение на рынке в Челябинской области и увеличивать объемы реализации услуг.

2. Структура. Организационная структура к линейно-функциональному типу. В подчинении у директора филиала находятся заместители, которые отвечают за руководство B2B и B2C отделами, техническим отделом и обслуживающими подразделениями. Объем управления находится в пределах нормы управляемости. В компании наблюдается вертикальная иерархия с большим количеством уровней управления.

3. Системы. В компании осуществляются как вертикальные коммуникации, так и горизонтальные между отделами, директорами подразделений и заместителями отделов. Существует база данных «Биллинг», в которой отражена полная информация о клиентах и сотрудниках компании «ЭР-Телеком» (рисунок 2.5.).



Рисунок 2.5 – Система в компании «ЭР-Телеком Холдинг»

При подключении услуги абонентом информация попадает в устройство – коммутатор, при этом подключаясь к городской универсальной телекоммуникационной сети (ГУТС), далее информация попадает в ядро (BRAS). В сервере широкополосного удаленного доступа храниться вся информация и далее поступает в базу «Биллинг». Информация из «Биллинга» поступает в систему автоматизированного рабочего места (АРМ), в которую имеют доступ все сотрудники компании. В том числе в данную систему сотрудники отдела управления персоналом вносят показатели воронки найма по кандидатам на должность менеджера по продажам. Специалистом по кадровому администрированию используется программа 1С, в которой закрепляются приемы, перемещения, отпуска, оформление работников, увольнения.

4. Стиль управления. В компании «ЭР-Телеком» действует демократический стиль управления, где учитываются интересы большинства сотрудников. Применяется принцип единоначалия, т.е. каждый работник подчиняется только одному руководителю. Филиал компании построен по вертикальной иерархии, где управленческие решения принимаются как на уровне руководства, так и на уровне подразделений, поэтому применяется смешанный вид управления. Такой стиль управления характерен для культуры роли, где каждое подразделения выполняет свои функциональные обязанности и их взаимодействие регулируется по определенным правилам, процедурам и стандартам деятельности.

5. Навыки и компетенции. В «ЭР-Телеком» применяется специализация, основанная на профессиональных знаниях сотрудника (технический директор, директор по сервису, супервайзеры), а также рутинная специализация (кассиры, операторы, технический персонал). Основная часть персонала имеет высшее образование. К компетенциям, которыми владеет персонал относятся профессионализм, ориентация на клиента, ориентация на результат, целеустремленность, ответственность, стрессоустойчивость.

6. Состав персонала. В филиале АО «ЭР-Телеком Холдинг» г. Челябинск на 2020 год численность персонала составляет 330 человек. Основным персоналом в

компании являются сотрудники отделов продажам B2B и B2C. Наблюдается неэффективная система подбора и отбора персонала, так как существует высокая текучесть менеджеров по продажам в период испытательного срока.

7. Система ценностей. Ценности компании «ЭР-Телеком»: лидерство, партнерство, динамичное развитие, эффективность, ответственность, стремление к познанию нового, ориентация на результат и на имидж, уважение прав и интересов сотрудников, клиентов, поставщиков, партнеров. Ценности, которых придерживается компания, являются одним из элементов организационной культуры. По типологии Ч. Хэнди организационная культура компании относится к «ролевой культуре». Деятельность в компании характеризуется функциональным распределением ролей на основе определенных правил, стандартов и процедур. Все процессы прописаны и регламентированы, что обеспечивает эффективное управление компанией. Взаимодействие между отделами осуществляется через организацию планерок и совещаний. По Камерону и Куину корпоративная культура «ЭР-Телеком» является рыночной, так как в основном организация нацелена на результаты, на выполнение поставленных задач, на обеспечение конкурентоспособности и на лидерство в отрасли.

Модель «7S МакКинси» компании «ЭР-Телеком Холдинг» представлена в приложении Г. Элементами «холодного треугольника» являются стратегия, структура и система управления. Данные элементы согласованы и дополняют друг друга. К элементам «теплого квадрата» относятся система ценностей компании, навыки и компетенции, состав персонала и стиль управления. Центральный элемент модели 7S – ценности, которые описывают нормы поведения, принципы корпоративной культуры, сущность миссии. Основные ценности компании соотносятся со стратегией развития и лидерства, организационной и функциональной структурой и системой управления. Составляющие данной техники не имеют существенных противоречий, но следует обратить внимание на такие элементы как: персонал и навыки, так как они составляют основу эффективной работы.

Таким образом, к сильным сторонам «ЭР-Телком» относятся развитая стратегия, организационная структура, стиль управления персоналом. Персонал компании, компетенции, навыки, недостаточная квалификация менеджеров по продажам являются слабыми позициями организации, требующими совершенствования.

На основе выявленных возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации построен SWOT-анализ компании АО «ЭР-Телеком Холдинг» (таблица 2.5), который позволит оценить текущее положение организации и спрогнозировать стратегию развития.

Таблица 2.5 – SWOT- анализ АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Внешняя среда	Возможности «О» – (Opportunities)	Угрозы «Т» – (Threats)
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий темп роста отрасли. 2. Снижение темпов деятельности основного конкурента. 3. Увеличение спроса на услуги у потребителей. 4. Снижение цен на материалы для изготовления оборудования (роутеры и приставки). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкуренции в отрасли. 2. Ужесточение налоговой политики. 3. Рост курса валюты. 4. Дефицит вакансий менеджер по продажам на рынке труда. 5. Отток населения из области.
Сильные стороны «S» – (Strengths)	Сила + возможности	Сила + угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Собственные технологии подключения, запатентованная технология изготовления оборудования. 2. Стратегия развития и роста. 3. Устойчивое положение в отрасли. 4. Высокое качество и широкий ассортимент услуг. 5. Имидж компании, узнаваемость и лояльность к бренду. 6. Использование инновационных технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> – известность компании; – налаженные партнерские отношения с поставщиками; – разработка новых бизнес продуктов, пользующихся спросом; – снижения затрат на ресурсы. 	<ul style="list-style-type: none"> – за счет опыта сократить затраты; – накопленную прибыль инвестировать в существующий бизнес; – внедрение новых технологий, что приведет к повышению конкурентоспособности.

Окончание таблицы 2.5

Слабые стороны «W» – (Weaknesses)	Слабость + возможности	Слабость + угрозы
1. Высокая текучесть менеджеров в отделе продаж. 2. Неэффективная система подбора и отбора кандидатов. 3. Значительные затраты на подбор и отбор персонала. 4. Низкое влияние общественного мнения на формирование пакетов услуг. 5. Стандартные методы продвижения продукции на рынке.	– необходимость совершенствования подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам отдела В2С; – позиционирование перед клиентами и кандидатами на рабочие места; – необходимость в улучшении продвижения телекоммуникационных услуг.	– потеря лидерских позиций; – увеличение стоимости тарифов; – потеря постоянных клиентов; – снижение конкурентоспособности; – увеличение затрат на персонал в компании; – уменьшение спроса на услуги, предоставляемые компанией.

Сильные стороны и возможности позволяют развиваться компании, увеличивать объемы продаж, повышать качество услуг, занимать лидирующие позиции, обеспечивают конкурентоспособность на рынке. Сильные стороны организации способствуют удержанию позиций в случае наступления угроз из вне. Так при усилении конкуренции в сфере телекоммуникаций компания может использовать комплекс услуг и усовершенствованные темпы подключения клиентской базы. Слабые стороны и возможности отражают потребность компании в высококвалифицированных специалистах в отделе продаж, так как от деятельности менеджеров по продажам зависят экономические показатели. Например, при росте спроса на услуги будет увеличиваться спрос и количество заявок на подключение услуг, следовательно, агент по продажам должен разбираться в специфике своей деятельности, обладать соответствующими знаниями, но высокая текучесть данной категории сотрудников не позволяет приобрести требуемые навыки. Слабые стороны и угрозы приводят к потере лидерских позиций, снижению конкурентных преимуществ, удовлетворенности клиентов, уменьшению спроса на телекоммуникационные услуги данной компании и прибыли.

В данном параграфе были проведены анализы внешней и внутренней среды компании «ЭР-Телеком». По результатам STEP-анализа на компанию основное

влияние оказывают экономические и социальные факторы. По анализу «Пяти конкурентных сил Портера» сильное влияние на компанию оказывают предпочтения потребителей, средне влияют поставщики, в наименьшей степени влияет появление новых конкурентов и услуг-заменителей. В целом уровень конкуренции в отрасли оценивается как средний. Изучив внешнюю среду компании «ЭР-Телеком» в качестве основных возможностей отмечены высокий темп роста телекоммуникационной отрасли, возможное снижение позиций конкурентов, нововведения в технологиях, увеличение спроса на услуги, рост доходов населения, достаточное количество вакансий менеджера по продажам на рынке труда. Угрозами для компании являются увеличение конкуренции в сфере, изменение налоговой политики, а также дефицит менеджеров по продажам и отток населения.

Матрица БКГ показала, что в компании присутствуют разнообразные услуги, которые следует развивать и совершенствовать. Наиболее перспективными услугами, имеющими высокие темпы роста и пользующиеся большим спросом, являются видеонаблюдение и ОАТС. По результатам модели 7S МакКинси и SNW- анализа выделяются сильные стороны организации: наличие запатентованной технологии подключения, развитая стратегия концентрированного и органического роста, устойчивое положение на рынке, многообразный ассортимент услуг, высокое качество услуг, выгодные тарифы и пакеты услуг, использование инновационных технологий. Анализ внутренней среды показал, что в компании есть слабые стороны, связанные с профессиональными навыками сотрудников, с высокой текучестью кадров и с высокими затратами на процесс подбора и отбора потенциальных сотрудников, следовательно, с низкой производительностью труда.

Далее необходимо рассмотреть в целом функционирование отдела управления персоналом в организации «ЭР-Телеком», провести кадровый аудит, который позволит проанализировать соответствие отдела управления персоналом целям и стратегии организации в целом.

2.3 Кадровый аудит компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Процесс кадрового аудита персонала в компании «ЭР-Телеком» основан на проведении количественной и качественной оценки персонала, сопоставлении стратегических целей компании и текущих целей кадрового структурного подразделения, определение основных проблем в области управления персоналом.

Среднесписочная численность персонала в филиале компании «ЭР-Телеком» на 2020 год составляет 330 сотрудников, включая агентов по продажам. Численность сотрудников в функциональных подразделениях, таких как технический блок (ТБ), сектор В2В, сектор В2С, отдел управления персоналом (ОУП), финансово-экономический отдел (ФЭО), юридический отдел (ЮО), служба безопасности (СБ) компании. Данные по численности сотрудников представлены на рисунке 2.6.

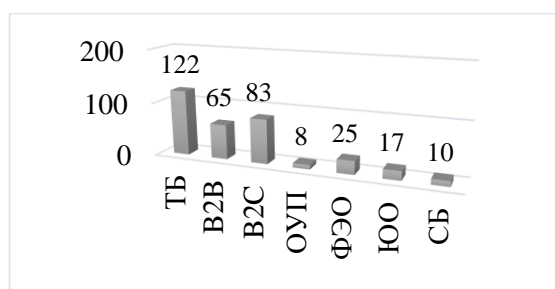


Рисунок 2.6 – Численность персонала по функциональным подразделениям в филиале «ЭР-Телеком Холдинг» г. Челябинск на 2020 год

Преобладающей частью сотрудников являются технический персонал и сотрудники отдела продаж услуг как физическим, так и юридическим лицам. Данные подразделения являются основными, так как их деятельность непосредственно связана с продажей услуг и с подключением необходимой техники клиентам.

В зависимости от уровня квалификации персонала компании делится на категории руководителей, специалистов, рабочих и прочих служащих. Руководящий состав состоит из директора филиала, заместителей функциональных подразделений, линейных руководителей отделов. К специалистам относятся менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, проект-менеджеры, бухгалтеры, маркетологи и др. Рабочими в данной сфере являются техники по

подключению телекоммуникационных услуг, которые занимаются проведением и подключением кабелей, эксплуатационно-техническим обслуживанием устройств и монтажом связи. Прочими служащими считаются кассиры и секретари. Структура персонала по уровню квалификации представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Состав персонала в компании «ЭР-Телеком» в зависимости от уровня квалификации

Показатели	Количественная характеристика					
	2018 год		2019 год		2020 год	
	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %
Среднесписочная численность:	270	100	320	100	330	100
Руководители	52	19,3	61	19,1	65	19,7
Специалисты	139	51,5	169	52,8	176	53,3
Служащие	13	4,8	12	3,7	9	2,7
Рабочие	66	24,4	78	24,4	80	24,3

По результатам данной информации, можно сделать вывод о том, что численность сотрудников за 2018–2020 год увеличилась на 60 человек в целом, также отслеживается положительная динамика по категориям руководителей, специалистов и рабочих. В количественном отношении наибольший рост числа сотрудников произошел в категории специалисты и за три года их численность увеличилась на 37 сотрудников. Численность руководителей возросла на 13, а рабочих на 14. Что касается прочих служащих, то их среднесписочная численность сократилась на 4 человека и составляет минимальный процент от всех сотрудников. Для наглядности данные таблицы отображены на рисунке 2.7

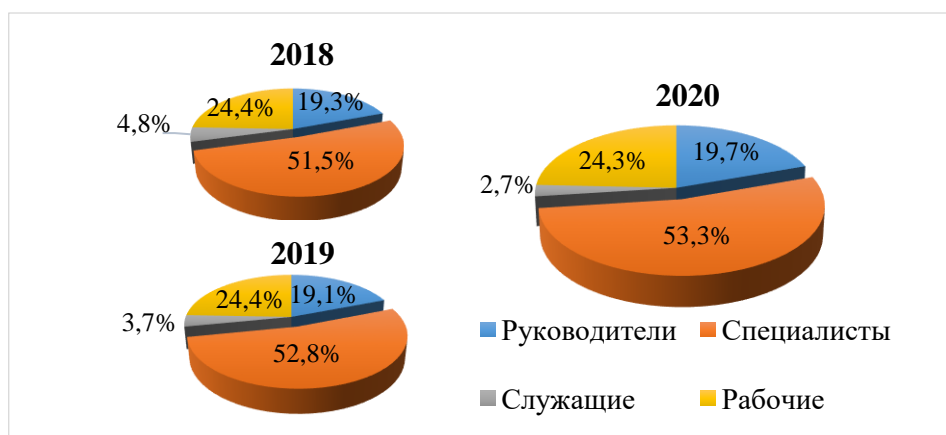


Рисунок 2.7 – Структура кадрового состава «ЭР-Телеком» за 2018–2020 гг.

По диаграммам видно, что основная часть сотрудников – это специалисты, в том числе менеджеры отдела продаж. Данная ситуация связана с тем, что в телекоммуникационной компании к функционалу специалистов отводятся основные бизнес-направления.

Помимо уровня присвоенной квалификации для выполнения результативной работы важную роль играет и возраст сотрудников (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Структура персонала компании «ЭР-Телеком Холдинг» по возрасту.

Возраст	Количественная характеристика					
	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %
Среднесписочная численность:	270	100	320	100	330	100
18–25 лет	62	23	78	24,4	98	29,7
25–30 лет	119	44,1	115	35,9	112	33,9
30–40 лет	83	30,7	110	34,4	105	31,8
40–50 лет	4	1,5	10	3,1	9	2,7
Старше 50 лет	2	0,7	7	2,2	6	1,8

За три года возросло число сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет, снизилось количество работников в возрасте от 25 до 30 лет, положительная динамика прослеживается в 2019 году среди сотрудников от 30 до 40 лет, но в последующем году их численность все же сократилась на 5 человек. Данные за 2020 год по сотрудникам в возрасте более 40 лет показывают неблагоприятные значения. Состав сотрудников по возрасту представлен на рисунке 2.8.

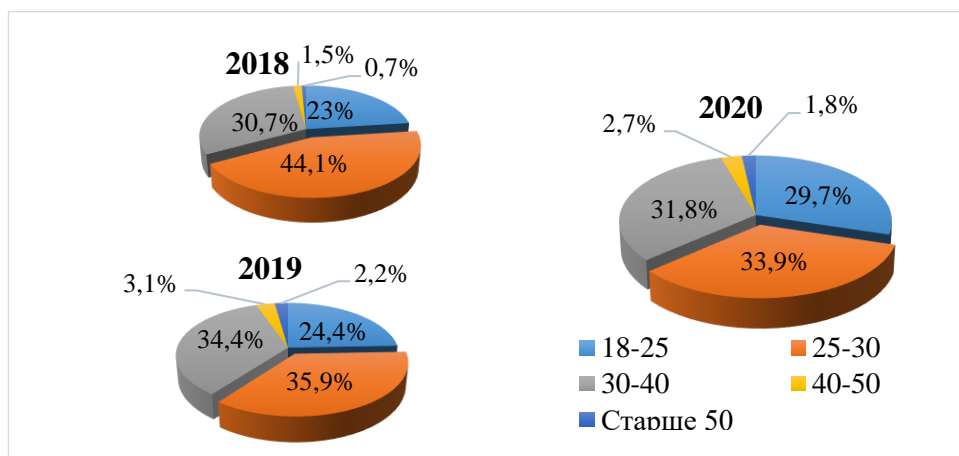


Рисунок 2.8 – Возрастной состав сотрудников «ЭР-Телеком» в динамике за 2018–2020 гг.

Проанализировав возрастные данные сотрудников, можно сказать, что средний возраст работников компании составляет примерно от 20 до 40 лет. Молодые сотрудники перспективны, стремятся к развитию в организации, способны генерировать идеи, вносить новые и свежие взгляды в работу, осуществляют деятельность на основе современных технологий. В компании достаточно молодой коллектив, легко обучаемый, который готов к развитию и совершенствованию, но также уязвим частым увольнением. Далее в таблице 2.8 представлен количественный анализ кадрового состава компании по половому признаку.

Таблица 2.8 – Количественный состав персонала в компании «ЭР-Телеком Холдинг» по половому признаку.

Показатели	Количественная характеристика					
	2018 год		2019 год		2020 год	
	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %
Среднесписочная численность:	270	100	320	100	330	100
Мужчины	155	57,4	167	52,2	179	54,3
Женщины	115	42,6	153	47,8	151	45,7

Количество работников мужчин с каждым годом увеличивается и в 2020 году превышает на 12 человек по сравнению с 2019 годом, а по сравнению с 2018 годом на 24 человека. Число сотрудниц женщин в 2019 году по сравнению с 2018 годом возросло на 38 человек, а в 2020 году сократилось на 2 человека относительно 2019 года. Анализ состава персонала компании по половому признаку за 2018–2020 год отражен в круговых диаграммах, изображенных на рисунке 2.9.

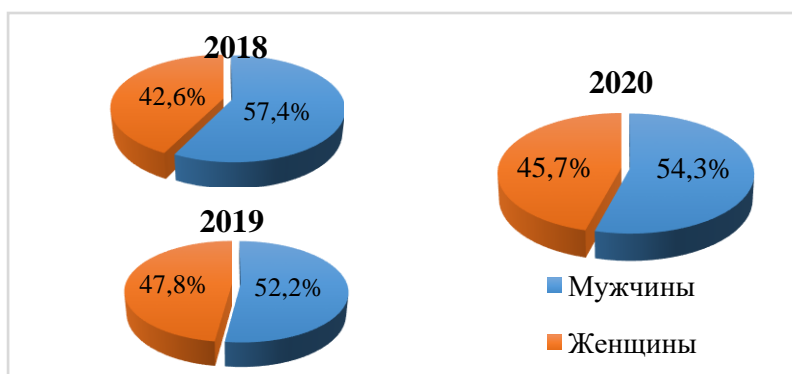


Рисунок 2.9 – Состав сотрудников по половому признаку в «ЭР-Телеком» в динамике за 2018–2020 гг.

В компании преобладают сотрудники мужского пола, это связано с тем, что подключение абонентов, прокладывания кабеля, монтаж подразумевают применение физической силы. Сотрудницы-женщины в основном занимаются консультированием, обучением, документацией. В целом соотношение мужчин и женщин в компании почти равносильно. Далее проанализирована динамика сотрудников по уровню образования (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Состав персонала в компании «ЭР-Телеком Холдинг» по уровню образования.

Показатели	Количественная характеристика					
	2018 год		2019 год		2020 год	
	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %	Количество, чел.	Процент, %
Среднесписочная численность:	270	100	320	100	330	100
Высшее образование	171	63,3	229	71,6	257	77,9
Незаконченное высшее образование	40	14,8	44	13,7	32	9,7
Среднее специальное образование	59	21,9	47	14,7	41	12,4

На протяжении трех лет происходит сокращение сотрудников, имеющих среднее специальное образование, а также в 2020 году уменьшилось количество сотрудников с незаконченным высшим образованием. На рисунке 2.10 представлена информация по сотрудникам, имеющим тот или иной уровень образования.

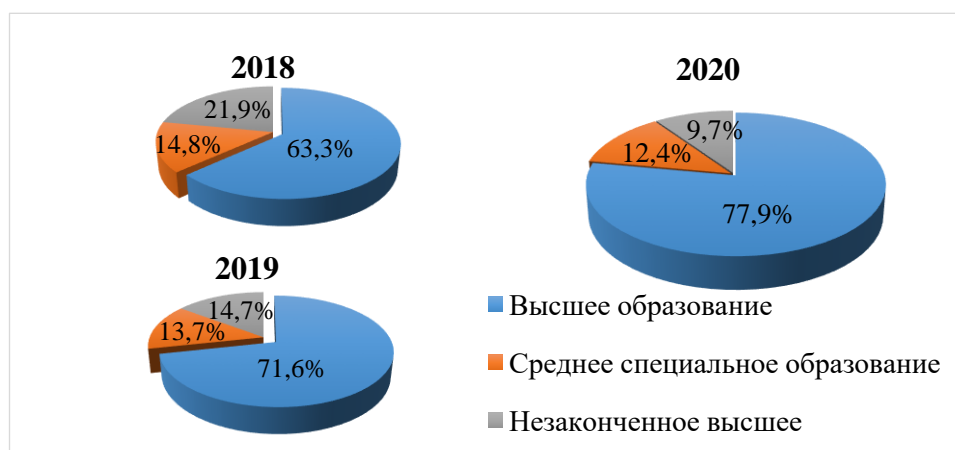


Рисунок 2.10 – Структура кадров по уровню образования в «ЭР-Телеком» за 2018–2020 гг.

Процент работников, имеющих высшее образование увеличивается с 63,3 % до 77,9 %, это говорит о том, что ценность высшего образования растет, потенциальные сотрудники получают качественную подготовку в Вузах. На должность менеджера по продажам компания принимает, кандидатов, не имеющих высшее образование, в том числе студентов, которые находят в процессе обучения. То есть большинство сотрудников компании имеют высшее образование, так как для осуществления деятельности требуются определенные профессиональные знания и навыки.

На показатели эффективности работы влияет и опыт в данной специфике деятельности. Стаж работы определяет текучесть персонала и может определить проблемы в системе управления персоналом (таблица 2.10.).

Таблица 2.10 – Структура персонала по стажу работы в компании «ЭР-Телеком»

Категория сотрудников	Стаж работы сотрудников	Количество человек, ед.		
		2018 год		
Руководители	До 6 месяцев	8	10	12
	до 1 года	5	4	7
	от 1 до 3х лет	7	12	14
	от 3 до 5 лет	20	25	27
	от 5 до 10 лет	8	7	2
	Свыше 10 лет	4	3	3
Специалисты	До 6 месяцев	18	31	34
	до 1 года	32	50	56
	от 1 до 3х лет	53	63	67
	от 3 до 5 лет	29	17	19
	от 5 до 10 лет	7	5	0
	Свыше 10 лет	0	3	0
Служащие	До 6 месяцев	4	5	3
	до 1 года	5	5	5
	от 1 до 3х лет	4	2	1
	от 3 до 5 лет	0	0	0
	от 5 до 10 лет	0	0	0
	Свыше 10 лет	0	0	0
Рабочие	До 6 месяцев	6	10	14
	до 1 года	31	29	30
	от 1 до 3х лет	19	22	18
	от 3 до 5 лет	7	10	8
	от 5 до 10 лет	3	5	8
	Свыше 10 лет	0	2	2
Всего сотрудников		270	320	330

Стабильной категорией сотрудников являются руководители, стаж работы которых за три года составляет от трёх до пяти лет. Большая часть специалистов имеет опыт работы от года до трёх лет. Основную часть персонала в организации составляют специалисты и менеджеры по продажам относятся к данной категории сотрудников. На рисунке 2.11 рассмотрена динамика изменений опыта работы за три последних года для специалистов.

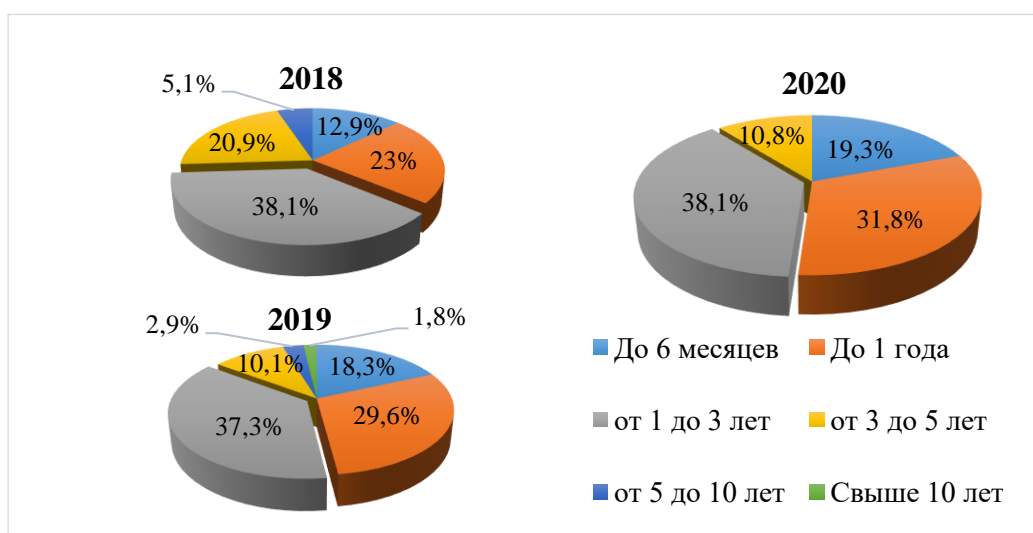


Рисунок 2.11 – Структура стажа работы специалистов в «ЭР-Телеком Холдинг» за 2018–2020 гг.

По данным диаграммам видно, что с 2018 по 2020 год возросла численность специалистов со стажем работы до 6 месяцев и до 1 года. Стаж специалистов от 1 до 3 лет составляет наибольшую долю, в 2019 году показатель снижается, а в 2020 году вновь увеличивается до 38,1 %. За рассматриваемый период опыт работы сотрудников от 3 до 5 лет сокращается в два раза, также в 2019 году уменьшается стаж от 5 до 10 лет, а в 2020 году сотрудники с данным опытом работы отсутствуют. Стаж работы свыше 10 лет у специалистов наблюдается только в 2019 году и равняется 1,8 %. В 2018 году в штате нет сотрудников со стажем более 10 лет, а в 2020 году нет сотрудников со стажем более 5 лет.

Для проведения анализа системы управления персоналом в организации необходимо определить место отдела в компании и рассмотреть его основные функции. В компании «ЭР-Телеком» отдел управления персоналом относится к

обслуживающим подразделениям. На рисунке 2.12 изображена организационная структура отдела управления персоналом в компании «ЭР-Телеком Холдинг».



Рисунок 2.12 – Организационная структура отдела управления персоналом Филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» г. Челябинск

Далее проведена оценка системы управления персоналом в организации по функциональным подсистемам. В процессе кадрового планирования принимают участие руководители подразделений и сотрудники службы управления персоналом.

Привлечением, подбором, отбором соискателей занимается ведущий менеджер по найму и два специалиста по найму. Подбор кандидатов в основном осуществляется с использованием внешних источников привлечения. Трудоустройством сотрудников занимается специалист по кадровому администрированию. Порядок приема менеджеров по продажам в организацию «ЭР-Телеком Холдинг» более подробно будет рассмотрен в параграфе 3.1.

Компания ориентирована на студентов и выпускников учебных заведений взаимодействует с Вузами и колледжами, где проводятся презентации вакантных рабочих мест, организуются практики и стажировки.

Адаптацией персонала начинается с момента вводного обучения, просмотра презентации о компании, участие в Дне нового сотрудника. Соискатель проходит этап стажировки под руководством наставника-супервайзера, знакомится с отделом продаж и функциональными обязанностями.

В качестве мотивации сотрудников в эффективном выполнении трудовых обязанностей и в повышении производительности труда компания использует материальное и нематериальное стимулирование.

Формированием кадровой политики в организации занимается отдел управления персоналом. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что в компании в основном применяются внешние источники привлечения персонала, то есть преобладает внешнее замещение вакантной должности.

В компании реализуется внутрифирменное обучение, которое проводят штатные сотрудники отдела управления персоналом – корпоративный тренер и специалисты по обучению. Отсутствует корпоративный центр, обучение осуществляется в офисе компании. Обучение проводится как для новых сотрудников (введение в должность), так и для опытных сотрудников в случае нововведений в сфере телекоммуникаций. В последнее время в связи с ситуацией, связанной с пандемией реализуется дистанционное обучение потенциальных сотрудников основам и техникам продаж. Профессиональное развитие менеджера по продажам заключается либо в ротации, то есть в переходе в отдел продаж B2B, либо в повышении должности до старшего специалиста по продажам, супервайзера, руководителя отдела продаж. Профессиональная подготовка для замещения руководящих должностей, то есть работа с кадровым резервом проводится с сотрудниками всех функциональных подразделений. Существуют возможности для карьерного роста, что позволяет повышать уровень лояльности к компании, вовлеченности, заинтересованности в труде.

Формированием организационной культуры занимается менеджер по развитию HR-бренда. В функциональные обязанности данного специалиста входит создание корпоративной культуры, организация внутрикорпоративных мероприятий, продвижение миссии и ценностей компании, создание лояльности сотрудников к организации.

Высвобождением сотрудников в «ЭР-Телеком» занимается специалист по кадровому делопроизводству, который оформляет документацию и ведёт учет по

персоналу. В компании данный процесс осуществляется в соответствие со всеми необходимыми требованиями трудового законодательства.

К текущим целям компании, выраженным в показателях кадровой деятельности на данный календарный год, относятся:

1. Обеспечение укомплектованности штата сотрудниками, работающими по бессрочному и срочному трудовому договору (выполнение плана по закрытию вакансий).

2. Разработка и выполнение мероприятий для повышения эффективности процесса адаптации новых сотрудников.

3. Организация эффективного обучения сотрудников по средствам контроля посещаемости, то есть явки на обучения сотрудников филиала.

4. Проведение периодической оценки профессиональных знаний сотрудников на знание технологии продаж, конкурентных преимуществ продукции.

В целом стратегические цели компании и цели отдела управления персоналом согласованны, так как действия по формированию укомплектованности штата менеджеров по продажам направлены на повышение объемов продаж услуг компании, и как следствие на достижение лидирующих позиций на рынке. Отдел управления персоналом является связующим звеном между всеми структурными подразделениями и играет важную роль в формировании кадрового состава.

АО «ЭР-Телеком» отслеживает ситуацию на рынке труда для поиска кандидатов на вакантную позицию. Мониторинг позволяет определить уровень средней заработной платы, динамику спроса и предложения рабочей силы, требования к уровню образования и опыту работы определенной должности. Информация о вакансиях в компании представлена на официальном сайте в разделе «Карьера».

Компания осуществляет свою деятельность в соответствии со стандартами деятельности, используя международный стандарт «Система Менеджмента Качества TL 9000 в телекоммуникационной отрасли», компания может сертифицировать свою деятельность, тем самым, гарантировать качество

предоставляемых услуг. Внедрение стандарта делает холдинг конкурентоспособным на рынке, позволяет сократить издержки, выходить на международные рынки, управлять рекламациями, увеличивать доверие клиентов к услугам и повысить уровень инвестиционной привлекательности.

К основному персоналу в компании относятся менеджеры по продажам отделов В2С и В2В. Коэффициент текучести персонала ($K_{тек}$) показывает процент сотрудников, которые за определенный период уволились из компании по субъективным причинам от среднесписочного числа сотрудников за отчетный период.

Стоит отметить, что увольнение сотрудников по субъективным причинам в период от одного до трех месяцев, приводящее к высокой текучести кадров, свидетельствует о неэффективной подсистеме подбора, отбора и найма. По формуле 3 рассчитывается коэффициент текучести персонала.

$$K_{тек} = \frac{K_{ув}}{N_{сп}}, \quad (3)$$

где $K_{ув}$ – количество уволенных сотрудников за период по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$N_{сп}$ – среднесписочная численность персонала за период.

Коэффициент оборота по приему отражает процент принятых сотрудников на работу от среднесписочной численности сотрудников за период и рассчитывается по формуле 4.

$$K_{об.пр} = \frac{K_{прин}}{N_{сп}}, \quad (4)$$

где $K_{прин}$ – число принятых сотрудников за период.

Движение сотрудников в организации за 2018–2020 года указано в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Уровень текучести персонала в «ЭР-Телеком» за 2018–2020 года.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность, чел.	270	320	330
Прием на работу, чел.	43	42	50
Увольнение, чел.	38	40	46
Коэффициент оборота по приему, %	15,9	13,1	15,2
Коэффициент текучести, %	14,1	12,5	13,9

На гистограмме изображена динамика движения сотрудников в компании «ЭР- Телеком» (рисунок 2.13).

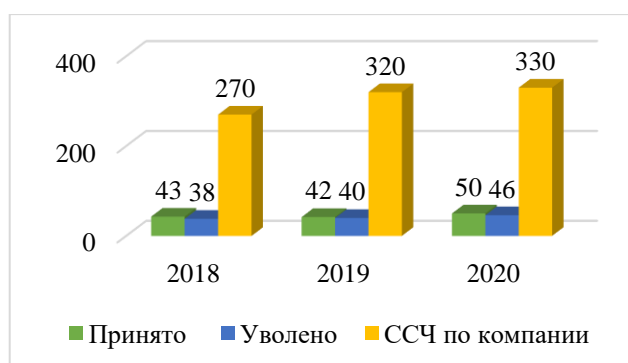


Рисунок 2.13 – Движение сотрудников в компании «ЭР- Телеком» за 2018–2020 гг.

В компании функционируют отдел продаж услуг для физических лиц и отдел продаж для юридических лиц. Целесообразно рассмотреть уровень текучести менеджеров отделов продаж для сравнения.

Показатели текучести агентов по продажам в «ЭР- Телеком» отражены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Показатели текучести основного персонала в «ЭР-Телеком»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Отдел продаж В2В			
Среднесписочная численность в отделе, чел.	22	24	27
Прием на работу, чел.	6	5	8
Увольнение сотрудников, чел.	5	5	6
Коэффициент оборота по приему, %	27,3	21,0	29,6
Коэффициент текучести менеджеров по продажам, %	23,0	21,0	22,0
Отдел продаж В2С			
Среднесписочная численность в отделе, чел.	33	37	42
Прием на работу, чел.	8	8	10
Увольнение сотрудников, чел.	10	12	14
Коэффициент оборота по приему, %	24,2	21,6	23,8
Коэффициент текучести менеджеров по продажам, %	30,3	32,4	33,3

На рисунке 2.15 представлена динамика движения менеджеров по продажам в отделе продаж В2С компании «ЭР-Телеком».

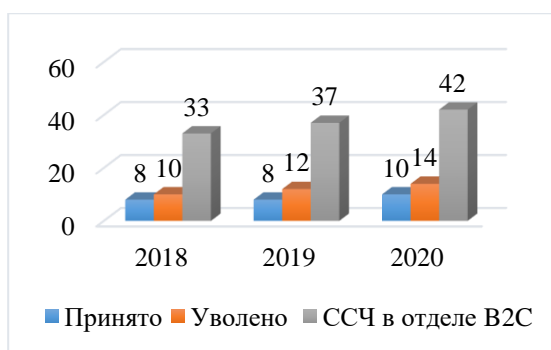


Рисунок 2.15 – Движение менеджеров по продажам в отделе В2С компании «ЭР-Телеком» за 2018 – 2020 гг.

Показатели текучести персонала во многом зависят от отрасли, в которой функционирует организация, так для компании «ЭР-Телеком», занятой в телекоммуникационной отрасли, норма текучести кадров составляет 10–15 %. Коэффициент текучести в динамике в целом по организации «ЭР-Телеком» соответствует нормативным значениям. Также норма текучести определяется в зависимости от уровня занимаемой должности. Топ-менеджеры, управленческий персонал менее подвержены частой смене места работы. Естественный уровень текучести топ-менеджеров равняется 0–2 %, функциональных руководителей 8–10 %, линейных руководителей 10–15 %, квалифицированных сотрудников 15 %, сотрудников сферы продаж в пределах 20 %. Коэффициент текучести по основному персоналу в отделе В2В находится в норме и в динамике уменьшается, а в секторе В2С выше нормативного показателя и за три года значение увеличивается. Высокая текучесть кадров отражается на эффективности работы отдела продаж, влечет за собой высокие материальные и временные затраты, мешает достигать стратегии, целей и миссии компании.

В данном параграфе был проведен кадровый аудит АО «ЭР-Телеком Холдинг» на основе анализа структуры персонала и основных кадровых характеристик. Данные по аудиту показали, что среднесписочная численность филиала за три года увеличилась на 60 человек и в 2020 году составляет 330 сотрудников. Коллектив «Дом.ru» достаточно молодой, основной возраст сотрудников 18–25 лет. Преобладающей категорией сотрудников являются специалисты, включая менеджеров по продажам. По половому признаку преимущественно выделяются

сотрудники мужского пола. По уровню образования ценятся сотрудники с высшим образованием, а по опыту работы наиболее стабильной категорией являются руководители со стажем 3–5 лет и специалисты 1–3 лет. Проанализировав место и основные функции отдела управления персоналом в компании был сделан вывод о соответствии целей отдела целям и стратегии развития организации в целом. Кадровый аудит позволил выявить проблему в подсистеме подбора и отбора кадров. Высокая текучесть менеджеров по продажам, при росте среднесписочной численности, свидетельствует о том, что динамика уволенных сотрудников по субъективным причинам превышает динамику среднесписочной численности.

Вывод по разделу два

В данном разделе был проведен анализ хозяйственной деятельности компании АО «ЭР-Телеком Холдинг». Представлены основные направления функционирования оператора – предоставление телекоммуникационных услуг для физических и юридических лиц. Основным конкурентным преимуществом компании являются собственные телекоммуникационные сети. Стратегия, генеральная стратегическая цель, миссия и видение холдинга нацелены на органический и концентрированный рост и развитие, лидерство в отрасли, качество услуг и совершенный сервис в обслуживании клиентов. Изучены основные конкуренты – компания «Интерсвязь» и «Ростелеком» и доля рынка «ЭР-Телеком» по интернету и кабельному телевидению среди конкурентов. Рассмотрена организационная структура линейно-функционального типа. В динамике проанализированы экономические показатели. Основную прибыль компании приносит отдел продаж B2C, ориентированный на физических лиц.

По результатам проведенных анализов внешней среды основными возможностями для компании «ЭР-Телеком» являются высокий темп роста телекоммуникационной отрасли, потеря позиций конкурентов, нововведения в телекоммуникационных технологиях, увеличение спроса на услуги. К угрозам

относятся увеличение конкуренции, изменение в законодательстве, дефицит рынка труда и отток населения их региона.

С помощью анализов внутренней среды компании «ЭР-Телеком» были определены наиболее перспективные и востребованные услуги, такие как видеонаблюдение и ОАТС, интернет и телевидение являются стабильными услугами, приносящими гарантирующий доход. Сильными сторонами организации, позволяющими развиваться, являются собственные телекоммуникационные сети и технологии подключения услуг, стратегия роста, разнообразный выбор качественных услуг и возможность подключения определенного набора услуг по выгодным ценам. Тормозят развитие компании наличие слабых сторон, которые связаны с кадровым потенциалом сотрудников. По данным организационно-кадрового аудита «ЭР-Телеком» также наблюдается высокая текучесть менеджеров по продажам в отделе В2С, низкая производительность труда, что сказывается на затратах на подбор и отбор данной категории сотрудников.

Следовательно, можно сказать что проблемной подсистемой в управлении персоналом в данной компании является подбор и отбора менеджеров по продажам, поэтому определяется необходимость ее совершенствования.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

3.1 Анализ существующей системы подбора и отбора менеджеров по продажам в компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»

В предыдущей главе была определена высокая текучесть менеджеров по продажам, то есть проблемная подсистема в управлении персоналом – подсистема подбора и отбора менеджеров по продажам отдела В2С. Для того чтобы определить причины высокой текучести необходимо указанную функциональную подсистему исследовать как систему и как процесс.

В должностные обязанности менеджеров по продажам входит продажа услуг провайдера, заключение сделок и оформление договоров на подключение услуг, консультирование по перечню услуг, по акциям, бонусам и условиям подключения. Данные сотрудники должны владеть большим спектром знаний о предоставляемых компанией услугах, об отличительных характеристиках услуг конкурентов, знать технику продаж и уметь устанавливать контакт с клиентами.

Далее представлен порядок приема агентов по продажам отдела В2С в организацию «ЭР-Телеком». В компании подбор и отбор персонала осуществляют ведущий менеджер по найму и менеджер по найму персонала. В функциональные обязанности менеджеров по найму входят поиск, подбор, отбор и оформление агентов по продажам (размещение и обновление вакансий, анализ резюме, обработка анкет, проведение собеседований, ведение отчетности), а также адаптация персонала.

Формированием заявки на подбор агента по продажам и составлением профиля должности занимается руководителем отдела продаж В2С, супервайзер отдела продаж В2С, руководитель отдела управления персоналом. В таблице 3.1 представлено описание требований к должности менеджера по продажам.

Таблица 3.1 – Профиль должности на вакансию агента по продажам отдела В2С «ЭР-Телеком»

Профиль должности АО «ЭР-Телеком Холдинг»	
1. Название должности	Менеджер по продажам В2С
2. Руководитель	Супервайзер отдела продаж В2С
3. Должностные обязанности	– продажа телекоммуникационных услуг по средствам поквартирного обхода на закрепленной территории / исходящего обзвона; – предоставление отчета о выполнении ежедневного плана продаж; – соблюдение регламентов работы отдела продаж.
4. Требования	
Биографические данные (пол, возраст, семейное положение)	Мужчины/женщины в возрасте от 17 до 45 лет
Профессиональные требования (образование, квалификация)	Опыт продаж приветствуется
Стандарты рабочего места	Срочный трудовой договор, сдельная оплата труда, возможность совмещения с учебой, бесплатное корпоративное обучение
5. Компетенции	
Ответственность	Серьезно подходит к порученному делу держит взятые на себя обязательства
Эффективные коммуникации	Согласованность всех коммуникативных сигналов, умение вести непринужденный диалог с клиентом, четкая, грамотная речь
Ориентация на клиента	Проявляет заботу и уважение, стремится понять сообщение с точки зрения отправителя. Способен ставить себя на место другого.
Навыки продаж	Умение устанавливать контакт, выявление мотивов/потребностей клиента, качественная презентация услуг, отработка возражения, завершение сделки
Использование знаний о продукте в продаже	Знание технологии, тарифов, бонусов, акций, конкурентов
Стрессоустойчивость	Спокойно реагирует на негатив со стороны клиента, не теряется в нестандартных ситуациях
6. Дополнительная информация	Мотивация достижения (потребность добиваться успеха), саморазвитие (желание развивать знания и умения)

Составленная характеристика вакантной должности изучается менеджером по найму для составления полного портрета о соискателе. За выбор методов привлечения кандидатов несет ответственность, ведущий менеджер по найму.

В компании используются традиционные методы и каналы поиска кандидатов на вакантные должности. К таким относятся:

1. Публикации на работных сайтах (zarplata.ru, headhunter).
2. Информирование о вакансии в социальных сетях.
3. Платные размещения объявления в СМИ.
4. Взаимодействие с учебными заведениями.
5. Рекомендации других сотрудников.
6. Сайт компании в разделе «Карьера» представлена информация о вакансиях.

Также применяется внутреннее привлечение сотрудников для замещения вакансии через взаимодействие с подразделениями и новостные площадки организации.

Обработкой анкет внутренних кандидатов и откликов на вакансию внешних соискателей занимается менеджер по найму. Приглашение на собеседование совершается в основном менеджером по найму путем осуществления телефонных звонков с кандидатами, назначения даты и время интервью.

Первичное собеседование с соискателями на вакансию менеджера по продажам проводит ведущий менеджер по найму.

Вторичное собеседование проводится с участием супервайзера. Основным видом собеседования является структурированное, которое предполагает заранее подготовленную схему интервью.

Супервайзер – сотрудник отдела продаж, который возглавляет и занимается управлением командой агентов 5–8 человек. По результатам собеседований реализуется отбор, то есть супервайзеру предоставляется вся информация о кандидатах на основе которой утверждается финальный претендент. После принятия решения кандидатура согласуют с руководителем отдела продаж В2С.

В случае одобрения данные по сотруднику направляются в службу безопасности, где проверяются на достоверность. Оформлением кандидата на должность менеджера по продажам занимается специалист по кадровому делопроизводству, после вакансия считается закрытой.

Анализ исследуемой подсистемы управления персоналом – подбор и отбор агентов по продажам будет проводиться по схеме на рисунке 3.1.

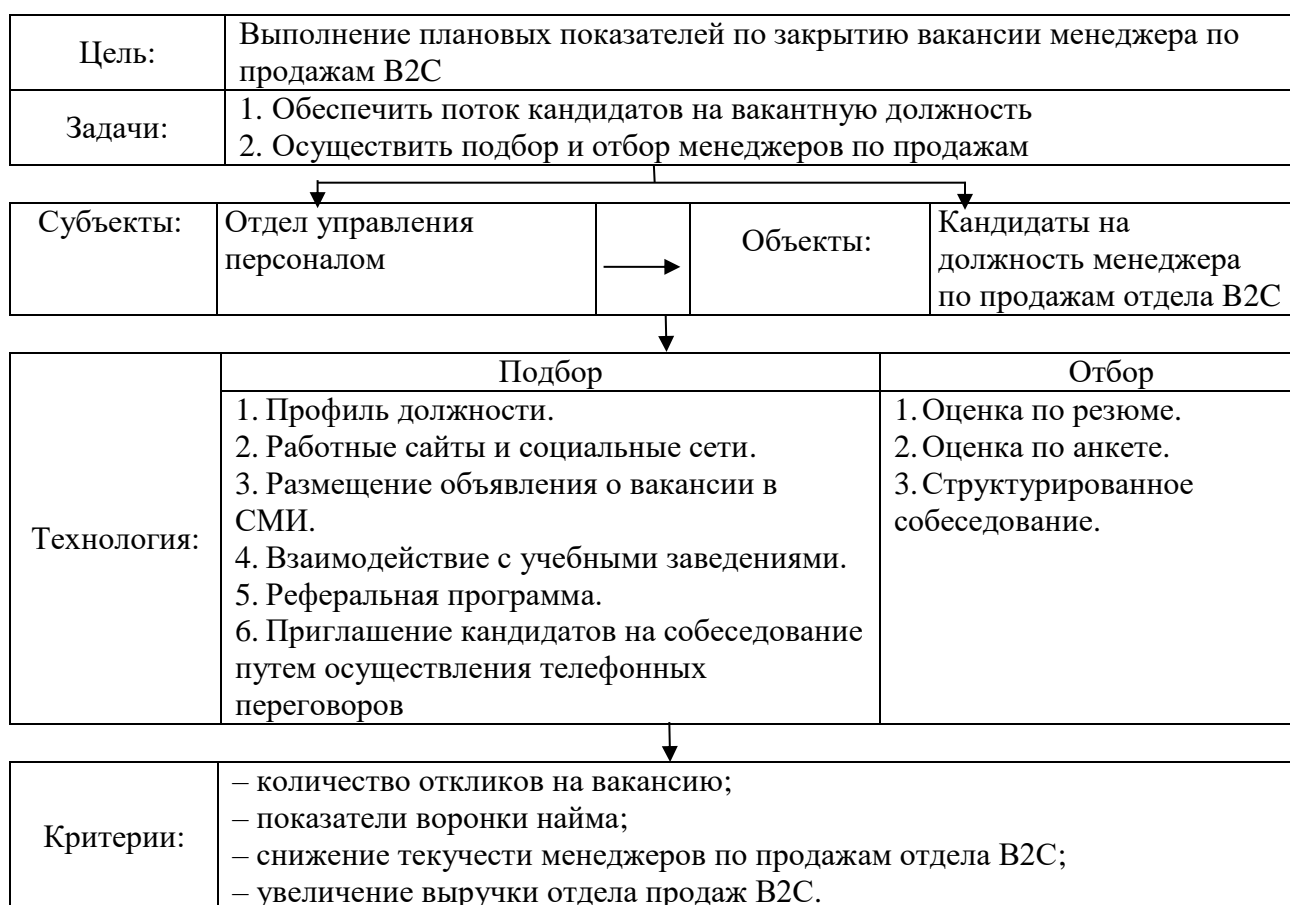


Рисунок 3.1 – Существующая система подбора и отбора менеджеров по продажам В2С компании «ЭР-Телеком»

Проанализировав существующую систему и процесс подбора и отбора агентов по продажам В2С, можно выявить ряд недостатков:

- 1) цели и задачи подсистемы построены не по принципу SMART, то есть не позволяют проанализировать эффективность;
- 2) технологии не соответствуют особенностям отбора специалистов по продажам;
- 3) инструменты не позволяют качественно оценить соискателей, тем самым, увеличивают риск нанять не соответствующего сотрудника под заданные критерии отбора;
- 4) отсутствие оценки возможностей кандидатов на этапе собеседования менеджерами по найму;

5) неконкретные критерии оценки эффективности системы подбора и отбора.

Исходя из указанных недостатков существующая система подбора и отбора кандидатов не соответствует технологиям, которые были представлены в главе 1. В процессе подбора и отбора кандидатов на вакансию агента продаж В2С в компании используется известный инструмент «воронка найма» (см. рисунок 3.2)

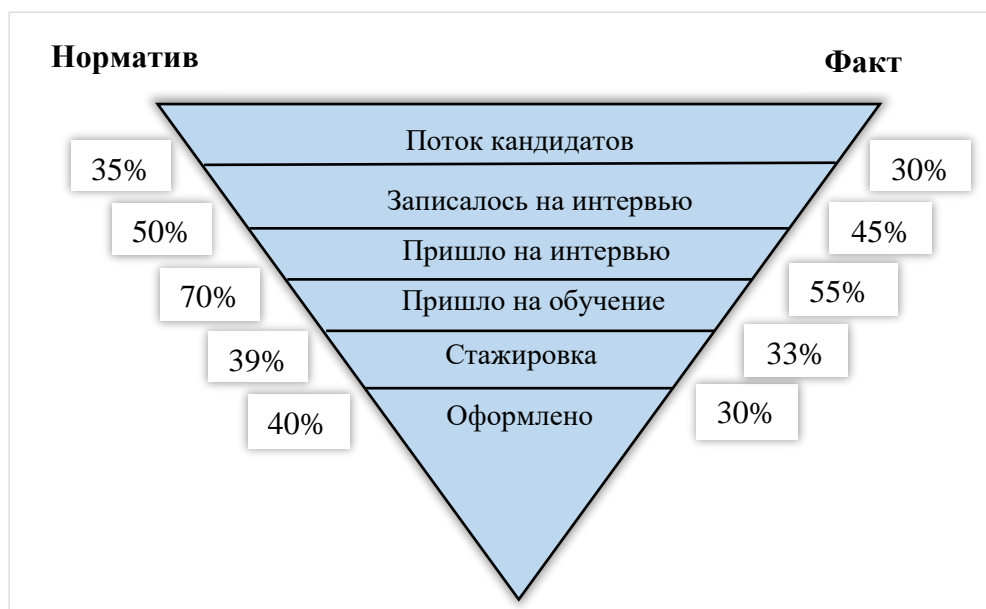


Рисунок 3.2 – Воронка найма менеджеров по продажам отдела В2С в «ЭР- Телеком»

Представленный инструмент отражает процентное соотношение нормативных и фактических показателей каждого этапа подбора и отбора, то есть показывает отток соискателей между этапами воронки. Данная методика позволяет оценить эффективность системы подбора и отбора. Так как от сотрудников отдела продаж во много зависят результаты деятельности компании, то важно рационально организовать процесс приема персонала в организацию.

В компании наблюдается отток кандидатов на всех этапах воронки подбора и отбора. В процентном отношении самый большой отток претендентов происходит после этапа собеседования, то есть в основном кандидаты не доходят до обучения. Данная ситуация говорит о том, что в «ЭР-Телеком» качество проводимого собеседования для вакансии агента по продажам отдела В2С низкое, то есть проводится некачественный отбор. Менеджеры по найму в компании

«ЭР- Телеком» не выполняют плановые показатели по закрытию вакансии менеджера по продажам, что приводит к снижению мотивации и производительности труда специалиста по найму. Средний срок работы агента отдела продаж В2С составляет 1,5 месяца. В таблице 3.2 представлены сроки найма сотрудников в компании «ЭР- Телеком».

Таблица 3.2 – Сроки найма персонала в «ЭР-Телеком Холдинг»

Категория сотрудников	Сроки найма		
	2018 год	2019 год	2020 год
Топ-менеджмент	2 месяца	2 месяца	2 месяца
Руководители подразделений	1,5 месяц	1 месяц	1 месяц
Ведущие специалисты	21 день	21 день	21 день
Специалисты	14 дней	18 дней	14 дней
Менеджеры по продажам	14 дней	16 дней	19 дней
Техники по подключению	7 дней	10 дней	10 дней

Срок закрытия вакансии руководителя в динамике снижается за счет применения внутренних источников, существует карьерный рост. Срок подбора и отбора менеджеров по продажам в динамике растет и средний срок закрытия одной вакансии составляет 2-3 недели. Время существования вакансии значительное, так как из-за высокой текучести вакансии быстро открывается. Средняя заработная плата менеджера по найму составляет 25 000 рублей, но один из менеджеров занимается помимо найма и адаптацией. Расходы на оплату труда в подсистеме подбора и отбора составляют примерно 65 000 руб. Затраты за месяц на закрытие вакансии менеджера по продажам представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расходы на закрытие вакансии менеджера по продажам в «ЭР- Телеком»

Категория затрат	Затраты, руб.	Закрытые вакансии менеджера по продажам, шт.
Размещение вакансии на работных сайтах (hh.ru, зарплата.ru, работа74 и др.)	15 541	3
Поиск через социальные сети (расходы на интернет и мобильную связь)	1 849	2
Реклама в общественных местах (объявления)	8 398	0
Приглашение кандидатов на собеседование (затраты на телефонную связь)	2 150	-
Распечатка анкет (бумага, картриджи)	1 029	-
Заработная плата менеджеров по найму	65 000	-
Итого	93 967	5

Ежемесячно из бюджета отдела управления персоналом на подбор и отбор менеджеров по продажам В2С тратиться в среднем 93 967 рублей, включая заработную плату менеджеров по найму, количество принятых сотрудников за месяц в среднем составляет 4–5 человек. Средняя стоимость закрытия вакансии менеджера по продажам в течение месяца по факту составляет 18 794 рублей (93 967/5). По плану затраты на закрытие вакансии менеджер по продажам должны составлять 8 600 рублей. Это достаточно весомые затраты, которые сказываются на прибыли компании.

Высокий показатель текучести кадров не позволяет сформировать слаженный коллектив по этой же причине растут затраты компании на подбор и отбор новых сотрудников, на их адаптацию и обучение.

На рисунке 3.3 представлен бюджет на подбор и отбор «ЭР-Телеком» в динамике за 2018-2020 года.

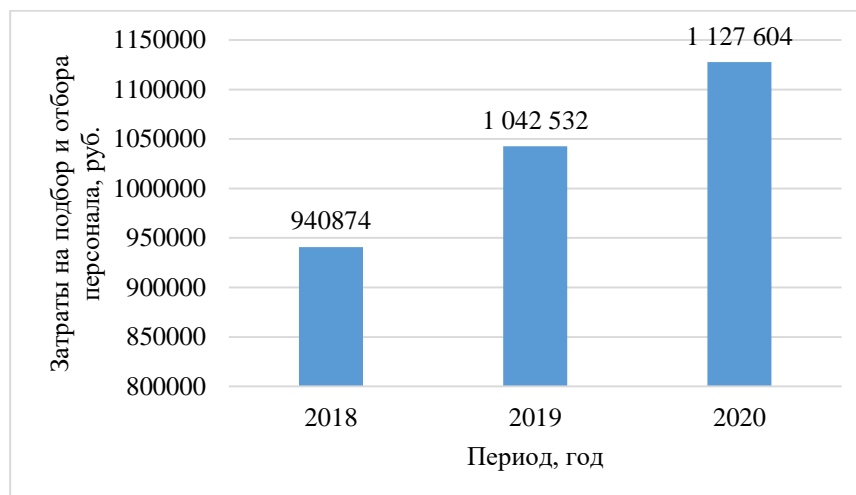


Рисунок 3.3 – Динамика затрат на подбор и отбор агентов по продажам филиала «ЭР-Телеком Холдинг» г. Челябинск

Затраты на подбор и отбор данной категории сотрудников существенные и в динамике увеличиваются, что связано с показателями текучести агентов по продажам.

Качество набранных сотрудников оказывает существенное влияние на экономические результаты. Далее в таблице 3.4 проведена оценка качества набранных агентов по продажам в динамике за три года.

Таблица 3.4 - Качество отобранных менеджеров по продажам В2С компании «ЭР- Телеком» за 2018–2020 гг.

Показатели	Период		
	2018 год	2019 год	2020 год
Усредненный показатель качества работы набранными работниками, %	65	60	54
Процент новых сотрудников, продвинувшихся по службе в течение первого года, %	9	7	5
Процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного периода, %	18	15	15
Общее число показателей	3	3	3
Коэффициент качества принятых сотрудников, %	30,7	27,3	24,7

В компании наблюдается средняя кадровая мобильность, что свойственно кадровой политики и организационной структуре. За один год работы в «Дом.ги» менеджер по продажам может получить повышение в должности и стать супервайзером или старшим менеджером по продажам отдела продаж В2С. Низкая оценка качества набранных менеджеров по продажам и снижение показателя в динамике, свидетельствует о неэффективной системе отбора, что доказывает актуальность выбранной темы.

Таким образом, в филиале АО «ЭР-Телеком Холдинг» г. Челябинск наблюдается большой отток кандидатов после этапа собеседования, существует высокая текучесть агентов в отделе продаж В2С. В компании отсутствуют новые методы отбора кандидатов и только анкета позволяет оценить соответствие кандидата необходимым требованиям, тем самым подтверждается высокий показатель текучести и снижается качество набираемых сотрудников. Высокие затраты на подсистему найма и отбора, при незначительной динамике численности персонала, высокие стоимость и срок закрытия вакансии, невыполнение плановых показателей по найму приводят к низкой производительности труда специалистов по найму. Одним из недостатков также является сильная загруженность менеджера по найму персонала на этапе поиска кандидатов. Основными причинами текучести агентов по продажам, связанными с системой подбора и отбора персонала, являются отсутствие полной информации о кандидате в профиле должности,

применение нецелесообразных методов отбора в процессе которого соискатель получает неполную информацию о работе и его ожидания не совпадают с реальностью. То есть сотрудники увольняются, не проработав и двух месяцев из-за того, что их ожидания по поводу работу не оправдываются, а также кандидату отказывают в период испытательного срока по причине несоответствия требованиям должности, сотрудники неспособны справиться с функциональными обязанностями и выполнить план продаж.

Проблема в неэффективной подсистеме подбора и отбора менеджеров по продажам отдела В2С, так как отбираются неподходящие кандидаты, издержки на привлечение значительные по сравнению с результатами. Если данные недостатки не устранить, то возможности внешней среды не будут полностью использованы. Таким образом, для достижения стратегии компании необходимо улучшить деятельность подсистемы подбора и отбора персонала.

Следующим шагом дипломной работы является устранение выявленных недостатков для повышения эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам отдела В2С компании АО «ЭР-Телеком Холдинг», так как существуют зоны для совершенствования и улучшения.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг»

В предыдущем параграфе был проведен аудит подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С и выявлены проблемы в данной подсистеме. Для повышения эффективности подбора и отбора рассмотренной категории сотрудников необходимо провести ряд изменений. В данном параграфе рассмотрена новая система и процесс подбора и отбора, который позволяют улучшить показатели кадровой деятельности.

Усовершенствованная система подбора и отбора менеджеров по продажам отдела В2С представлена на рисунке 3.4.

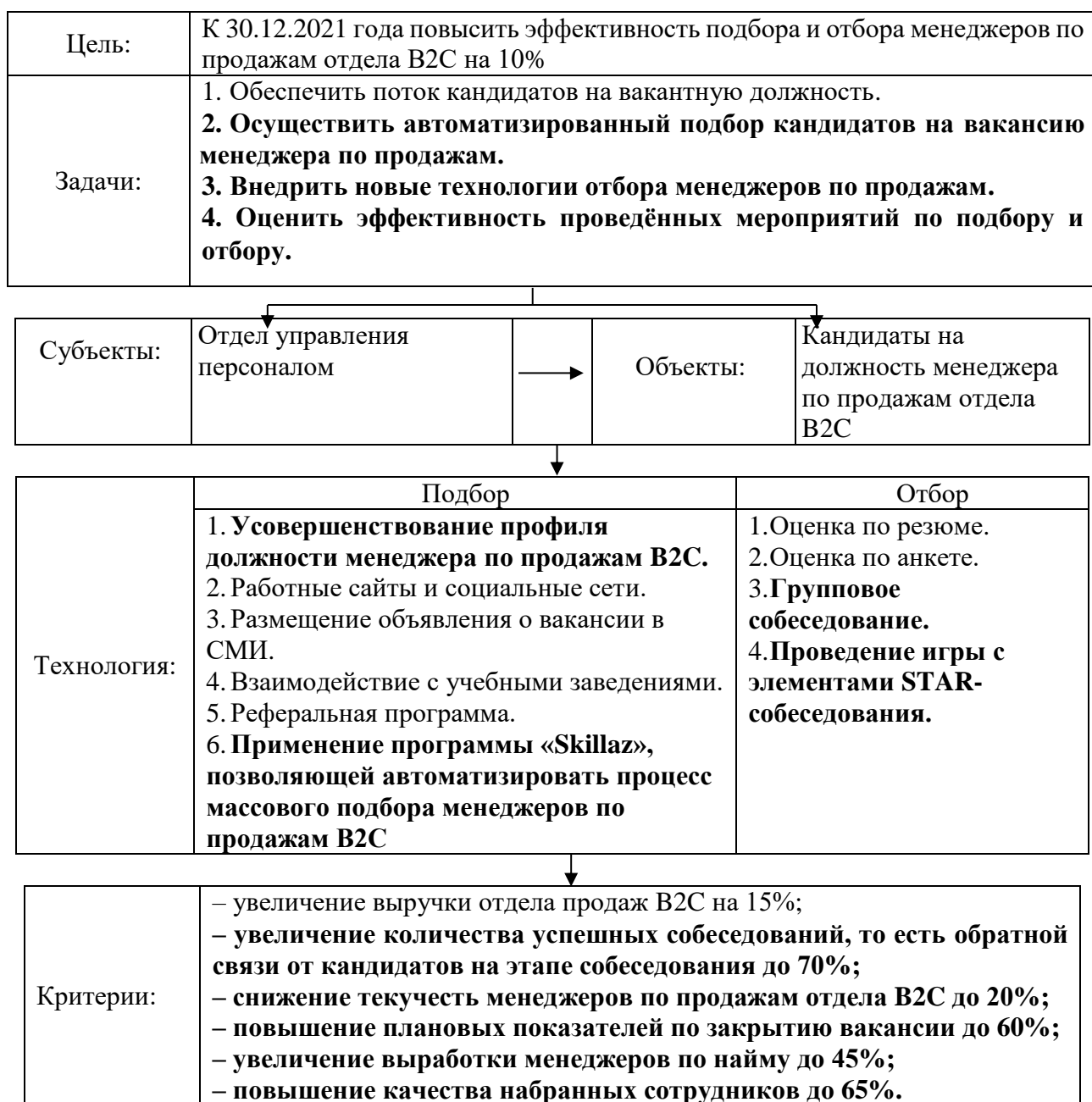


Рисунок 3.4 – Усовершенствованная система подбора и отбора менеджеров по продажам В2С компании «ЭР-Телеком»

Поиск потенциальных сотрудников и приглашение на собеседование занимает достаточное количество рабочего времени, следовательно, из-за высокой загруженности менеджера по найму сокращается время на качественную подготовку и проведение собеседований. Сжатые сроки на закрытие вакансии влияют на то, что ведущий менеджер по найму старается быстро закрыть вакансию и отбирает сотрудников, неподходящих требованиям должности, а также КРІ менеджера зависит от количества времени на замещение вакансии. Основную часть

рабочего времени (80%) рекрутер тратит на поиск и привлечение кандидатов, сбор и обработку данных, выполняя операции вручную. Для разгрузки рекрутера на этапе подбора компании необходимо приобрести функцию подбора программы «Skillaz», которая позволит автоматизировать подбор менеджеров по продажам. С использованием чат-бота будет осуществляться виртуальное общение с кандидатом, система сможет «отсеивать» несоответствующих кандидатов, а также назначаться собеседования. Менеджер по найму будет иметь доступ к единой базе, в которой содержится вся информация о процедуре поиска и подбора соискателей. Через мобильное приложение рекрутер будет получать уведомление о процессе подбора (уведомление о кандидатах, прошедших первичный отбор по резюме).

Изменение процесса подбора позволит сократить временные затраты за счет автоматизации, что поспособствует проведению эффективного процесса отбора кандидатов повышению производительности труда менеджеров по найму.

Профиль должности является основополагающим элементом в наборе и отборе кадров, поэтому данный инструмент должен содержать полный перечень требований и компетенций необходимых для выбора претендентов. Усовершенствованный профиль должности на вакансию агента по продажам отдела B2C компании «ЭР- Телеком» представлен в приложении Д.

Для более качественной оценки кандидата в профиле должности отражены ключевые профессиональные и личностные компетенции. На основе нового профиля должности будет проводится этап отбора менеджеров по продажам в формате деловой игры. Применение геймификации на этапе отбора позволит кандидатам отработать на практике основные ситуации, связанные с деятельностью агентов по продажам. Соискателям необходимо поставить цель для решения проблемной ситуации, определить план действий и результаты, которые они хотят достичь. Групповое собеседование в игровой форме позволит оценить навыки общения у кандидатов, умение взаимодействовать в нестандартной ситуации и работать с мало знакомыми людьми, находить контакт, слушать других и принимать решения в целях получения результата.

Разработка игры основывается на особенностях STAR-собеседования, которое позволяет оценить поведение кандидата в ситуации, готовность идти на риск, ответственность в принятии решений, уровень стрессоустойчивости и конфликтности, гибкость мышления, ориентацию на результат. Целесообразность применения данных технологий при отборе менеджера по продажам заключается в том, что одной из компетенций является уровень стрессоустойчивости.

Такая форма собеседования уместна для работников сферы продаж, так как в их трудовой деятельности присутствует множество контактов с людьми и могут возникнуть конфликтные ситуации, требующие оперативного решения.

Проведение игры предполагается для группы соискателей 4–6 человек 2–3 раза в неделю длительностью около одного часа. В процессе разработки и проведения игры задействованы сотрудники отдела управления персоналом и отдела продаж В2С. Игра состоит из трех блоков, связанных с основными элементами продаж. В начале каждого этапа происходит краткое пояснение сути упражнения для дальнейшего его выполнения.

По результатам дается обратная связь, оценка рекрутера и оценка процесса отбора кандидатом. Программа деловой игры для закрытия вакансии менеджера по продажам отдела В2С содержится в приложении Е.

На этапе отбора специалист по найму будет оценивать потенциальных сотрудников на должность менеджера по продажам не только на основе анкеты и резюме, но и с помощью, доработанного профиля должности, разработанной деловой игры с элементами STAR-собеседования.

Система сбалансированных показателей содержит четыре блока, которые позволяют достигать стратегических целей организации – финансы, маркетинг, бизнес-процессы и персонал.

Данные цели взаимосвязаны, вытекают друг из друга и позволяют оценить эффективность деятельности компании.

На рисунке 3.5 представлена стратегическая карта компании «ЭР-Телеком» по повышению эффективности системы подбора и отбора менеджеров по продажам.



Рисунок 3.5 – Стратегическая карта проекта повышения эффективности системы подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Достижение цели в области совершенствования подбора и отбора менеджеров по продажам приведёт к снижению текучести агентов по продажам, увеличению обратной связи от кандидатов после этапа собеседования, повышению выработки менеджеров по найму.

Совершенствование позволит отбирать на работу агентов, наилучшим образом подходящих под требования должности, повысится уровень обслуживания клиентов за счет профессионализма сотрудников, возрастет удовлетворенность клиентов и число постоянных потребителей.

Данная ситуация приведет к увеличению выручки и прибыли основного сектора компании В2С, следовательно, будет достигнута стратегия развития.

Для количественной оценки достижения целей ССП необходимо построить счетную карту проекта (таблица 3.5.).

Таблица 3.5 – Счетная карта проекта компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»

	Цели	Критерии	Единица измерения	Показатели		Отклонения, %
				Факт	План	
Финансы	Увеличение прибыли компании	Чистая прибыль	тыс. руб.	6 280 830	7 490 165	119
	Повышение выручки	Валовая выручка	тыс. руб.	21 890 437	26 487 329	121
	Снижение издержек	Себестоимость	тыс. руб.	26 490 769	23 783 980	89,8
Клиенты	Снижение количества рекламаций клиентов	Количество рекламаций от клиентов	шт.	47	24	51,1
	Увеличение доли постоянных клиентов	Доля постоянных клиентов	%	35	49	140
	Рост удовлетворенности клиентов услугами	Доля оформленных заявок на подключение	%	56	70	125
Процессы	Автоматизация процесса подбора сотрудников	Время поиска кандидата	дни	19	8	42,1
	Повышение уровня обслуживания клиентов	Доля положительных отзывов клиентов	%	34	47	138,2
	Улучшение качества предоставляемых услуг	Доля качественных услуг	%	49	64	130,6
Персонал	Повышение производительности труда менеджеров по найму	Выработка на одного сотрудника	%	32	45	140,6
	Увеличение обратной связи соискателей после этапа собеседования	Конверсия на этапе собеседования	%	–	15	–
	Снижение текучести менеджеров по найму	Коэффициент текучести	%	33,3	20,0	60,1

По данным счетной карты проекта следует отметить разницу в фактических и плановых целях разных уровней. Улучшение указанных показателей демонстрирует о рациональном выборе мероприятий по совершенствованию подсистемы подбора и отбора.

Для оценки эффективности предложенных изменений необходимо использовать методику Курта Левина, которая позволит определить сдерживающие и движущие силы реализации проекта. То есть факторы, которые стимулируют внедрение и поддерживают развитие проекта и факторы, ограничивающие возможности проекта. Анализ поля сил К. Левина для компании «ЭР-Телеком» представлен на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Поле сил К. Левина

По данным рисунка 3.6, можно сказать, что движущие силы проекта преобладают над сдерживающими, поэтому данный проект можно рассматривать для последующего внедрения. Основными силами, способствующими изменениям, являются необходимость достижения стратегии «ЭР-Телеком» и неэффективность существующей подсистемы подбора и отбора агентов по продажам, которая мешает организации в достижении поставленных долгосрочных целей.

Компания имеет стабильное финансовое положение и может профинансировать совершенствование исследуемой подсистемы. Основной препятствующей силой является риск финансовых потерь при внедрении изменений.

Уровень готовности сотрудников к изменениям значительный, так как им необходимо выполнять план по закрытию вакансии менеджера по продажам.

Мероприятия по минимизации сдерживающих сил:

- информирование менеджеров по найму о проводимых мероприятиях для уменьшения сопротивления и получения практических данных;
- консультирование и наставничество менеджеров по найму в процессе реализации изменений;
- расчет бюджета проекта, срока окупаемости и предоставление данных генеральному директору на согласование;
- получение информации о результатах внедрения проекта и основных ошибках у других компаний-конкурентов.

Следующим этапом является анализ рисков проекта, которые оцениваются по вероятности наступления и серьезности последствий (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Критерии оценки риска проекта

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокая – 0,9 Высокая – 0,7 Средняя – 0,5 Низкая – 0,3 Очень низкая – 0,1
Серьезность последствий	Очень серьезная – 0,8 Серьезная – 0,4 Средняя – 0,2 Незначительная – 0,1 Очень незначительная – 0,05

Полное исключение неопределенности невозможно, но вполне реально спрогнозировать риски проекта и скорректировать последствия при сохранении эффективности от проведенных мероприятий.

В таблице 3.7 представлена оценка рисков проекта по повышению эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам.

Таблица 3.7 – Оценка рисков реализации проекта

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность появления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R1	Увеличение времени отбора кандидатов	Проведение собеседования в формате игры с использованием методики STAR может увеличить время, затрачиваемое на этап отбора, а также данные технологии предъявляют больше требований к кандидатам (ужесточают отбор), что может привести к увеличению срока закрытия вакансии.	0,6	0,8	0,48
R2	Увеличение сроков реализации проекта	Мероприятия имеют определенный график выполнения, при несоблюдении сроков проекта могут увеличиться сроки окупаемости, что неблагоприятно скажется на стоимости проекта.	0,2	0,3	0,06
R3	Отличие подхода и требований к соискателям	Неправильная оценка кандидатов на этапе отбора рекрутером и супервайзером из-за разного восприятия структуры интервью может привести к отбору несоответствующих претендентов на должность.	0,3	0,7	0,21
R4	Возникновение незапланированных издержек	При разработке и внедрении проекта могут возникнуть дополнительные затраты на обучение сотрудников работе в программе Skillaz, которые увеличат планируемую стоимость проекта и повлияют на срок окупаемости.	0,5	0,4	0,2

Основные риски проекта, которые могут негативно появиться на реализацию проекта являются увеличение времени отбора, повышение сроков реализации проекта, отличие в применении технологий отбора и возникновение незапланированных затрат. Для выявления наиболее опасных рисков необходимо построить карту рисков проекта и впоследствии предложить мероприятия по их устранению (рисунок 3.7).

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	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	R4	R1
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	R3 0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	R2 0,04	0,08

Рисунок 3.7 – Карта рисков проекта

По построенной карте рисков видно, что наиболее опасным риском является риск увеличения времени отбора кандидатов на должность менеджера по продажам, так как он имеет высокую вероятность наступления и несет значительные последствия в случае возникновения. В случае увеличения времени качество отбора улучшится, поэтому случае наступления данного риска лучше потратить время на отбор и снизить уровень текучести. Также в опасной зоне находятся риски, связанные с появлением в ходе реализации проекта незапланированных расходов и применение разных подходов на этапе отбора.

Для каждого выявленного риска проекта целесообразно определить мероприятия по их предупреждению и устранению, которые отражены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Мероприятия по управлению рисками

Вид риска	Мероприятие по устранению риска
Увеличение времени отбора кандидатов	Необходимо выстраивать структуру собеседования и проработать этапы игры таким образом, чтобы качественно оценить требуемые компетенции кандидата, при этом укладываясь в регламентированное время.
Увеличение сроков реализации проекта	Разработка графика мероприятий проекта с фиксированными сроками и с указанием резервного времени на внеплановые задержки. При необходимости можно делегировать полномочия и распределять ответственность за определенные этапы, а также стимулировать сотрудников поощрениями за своевременность выполненных сроков.
Отличие подхода и требований к соискателям	Для продуктивной продажи вакансии кандидатам после разработки проекта по совершенствованию подбора и отбора следует провести небольшой тренинг «Эффективное интервью» для супервайзеров и рекрутеров. Так как для качественного проведения игры необходимо чтобы была разработана единая структура информации, подразумевающая один посыл от рекрутера и от супервайзера.

Окончание таблицы 3.8

Возникновение незапланированных издержек	Составление плана мероприятий для того, чтобы оценить стоимость всех этапов проекта и временные рамки. В качестве подстраховки на случай возникновения непредвиденных расходов необходимо выделить дополнительную сумму.
--	--

Далее следует разработка плана мероприятий по реализации и внедрению проекта с подробным изложением этапов проекта, указанием сроков, длительности каждого этапа, трудоемкости и ответственных лиц.

Таблица 3.9 – План мероприятий по внедрению проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человеко-дни	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица (участники)
Этап разработки						
1.	Анализ финансово-экономического положения компании «ЭР-Телеком»	01.07.2021 – 04.07.2021	2	6	–	Финансовый директор
2.	Анализ внешней и внутренней среды компании «ЭР-Телеком»	05.07.2021 – 08.07.2021	4	8	–	Руководитель отдела управления персоналом
3.	Проведение кадрового аудита	09.07.2021 – 15.07.2021	5	6	–	Ведущий менеджер по найму, менеджер по найму
4.	Анализ существующей подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С для выявления недостатков	16.07.2021 – 21.07.2021	4	8	1,2,3	Ведущий менеджер по найму, менеджер по найму
5.	Обсуждение недостатков подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С с руководителем отдела управления персоналом	22.07.2021 – 25.07.2021	2	4	4	Руководитель отдела управления персоналом, ведущий менеджер по найму
6.	Выявление возможных рисков проекта и план их минимизации	26.07.2021 – 29.07.2021	4	6	5	Ведущий менеджер по найму
7.	Одобрение реализации проекта руководителем отдела управления персоналом	30.07.2021	1	2	5,6	Руководитель отдела управления персоналом

Продолжение таблицы 3.9

8.	Определение состава сотрудников, участвующих в разработке проекта	02.08.2021 – 03.08.2021	2	2	7	Ведущий менеджер по найму
9.	Представление проекта сотрудникам отдела продаж В2С	04.08.2021	1	2	8	Ведущий менеджер по найму
10.	Сбор данных о готовности сотрудников к изменениям	06.08.2021 – 13.08.2021	6	5	9	Менеджер по найму персонала
11.	Составление бюджета на реализацию проекта	19.08.2021 – 26.08.2021	6	6	10	Руководитель отдела управления персоналом, ведущий менеджер по найму
12.	Утверждение бюджета по проекту	27.08.2021	1	2	11	Финансовый директор
Этап внедрения						
13.	Анализ профиля должности менеджера по продажам В2С и определение недостатков	02.09.2021 – 08.09.2021	5	7	12	Ведущий менеджер по найму, супервайзер отдела продаж В2С
14.	Доработка профиля должности менеджера по продажам В2С	09.09.2021 – 21.09.2021	9	10	13	Ведущие менеджер по найму, супервайзер отдела продаж В2С
15.	Приобретение автоматизированной программы «Skillaz»	27.09.2021	1	3	14	Ведущий менеджер по найму
16.	Составление программы деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С	27.09.2021 – 01.10.2021	5	5	14	Ведущий менеджер по найму, супервайзер отдела продаж В2С
17.	Утверждение программы деловой игры с руководителем отдела управления персоналом	04.10.2021	1	2	16	Руководитель отдела управления персоналом, руководитель отдела продаж В2С
18.	Разработка методики деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С	05.10.2021 – 22.10.2021	14	22	17	Ведущий менеджер по найму, супервайзер отдела продаж В2С
19.	Утверждение деловой игры по отбору менеджеров по продажам В2С	25.10.2021 – 26.10.2021	2	4	18	Руководитель отдела управления персоналом, руководитель отдела продаж В2С

Окончание таблицы 3.9

20.	Формирование нового регламента подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С	27.10.2021 – 29.10.2021	3	5	19	Специалист по кадровому администрированию
21.	Ознакомление персонала с регламентом подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С	01.11.2021	1	8	20	Ведущий менеджер по найму
Этап эксплуатации						
22.	Тестирование автоматизированной программы «Skillaz» в процессе подбора менеджеров по продажам	06.10.2021 – 30.11.2021	40	16	15	Ведущий менеджер по найму
23.	Проведение тренинга «Эффективное интервью» для супервайзеров отдела продаж и рекрутеров	02.11.2021	1	3	21	Специалист по обучению
24.	Проведение группового собеседования в формате деловой игры с кандидатами на вакансию менеджера по продажам В2С	03.11.2021 – 30.11.2021	20	27	23	Ведущий менеджер по найму, супервайзер отдела продаж В2С
25.	Анализ результатов, выявление и устранение недочетов на этапе подбора и отбора менеджеров по продажам В2С	01.12.2021 – 10.12.2021	8	11	22,24	Ведущий менеджер по найму, супервайзер отдела продаж В2С
Этап завершения						
26.	Оценка уровня текучести менеджеров по продажам	13.12.2021 – 22.12.2021	8	9	25	Ведущий менеджер по найму
27.	Оценка экономической эффективности проекта	13.12.2021 – 22.12.2021	8	10	25	Ведущий менеджер по найму, руководитель отдела управления персоналом
28.	Составление отчета о результатах проекта руководству	23.12.2021 – 28.12.2021	4	4	26,27	Руководитель отдела управления персоналом

На разработку, внедрение и реализацию мероприятий проекта по повышению эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С необходимо полгода. Взаимосвязь представленных мероприятий и их длительность представлены на диаграмме Ганта в приложении Ж.

3.3 Расчет затрат по проекту совершенствования системы подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг»

В данном параграфе произведен расчет стоимости предложенных мероприятий по проекту совершенствования системы подбора и отбора менеджеров по продажам АО «ЭР-Телеком Холдинг». В расчет стоимости проекта включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам и генеральный бюджет проекта. В разработке проекта принимают участие сотрудники отдела продаж В2С и сотрудники отдела управления персоналом.

На основании средней заработной платы специалистов, участвующих в разработке проекта определены доплаты. В средней за месяц сотрудник отработывает 176 часов (22 рабочих дня * 8 часов). С учетом оклада рассчитана стоимость одного часа работы и указан используемый процент страховых отчислений (таблица 3.10)

Таблица 3.10 – Определение часовой тарифной ставки сотрудников «ЭР-Телеком»

Должность в компании	Должностной оклад, рублей	Часовая тарифная ставка, рублей
Финансовый директор	42 800	$42\ 800 : 176 = 243$
Руководитель отдела управления персоналом	47 300	$47\ 300 : 176 = 269$
Руководитель отдела продаж В2С	59 450	$59\ 450 : 176 = 338$
Супервайзер отдела продаж В2С	51 890	$51\ 890 : 176 = 295$
Ведущий менеджер по найму персонала	38 540	$38\ 540 : 176 = 219$
Менеджер по найму	30 200	$30\ 200 : 176 = 172$
Специалист кадрового делопроизводства	27 370	$27\ 370 : 176 = 156$
Специалист по обучению	29 170	$29\ 170 : 176 = 166$

Инвестиционные затраты проекта включают мероприятия разработки и внедрения мероприятий и являются единовременными (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Инвестиционные затраты проекта повышения эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С «ЭР-Телеком»

Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
Анализ финансово-экономического положения компании «ЭР-Телеком»	01.07.2021 – 04.07.2021	6	Доплата финансовому директору за 6 ч: 243 руб.*6 ч. = 1458 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1458 * 130% = 1895,4 руб.	1895,4
Анализ внешней и внутренней среды компании «ЭР-Телеком»	05.07.2021 – 08.07.2021	8	Доплата руководителю отдела управления персоналом за 8 ч: 269 руб.*8 ч. = 2152 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2152 * 130% = 2797,6 руб.	2797,6
Проведение кадрового аудита	09.07.2021 – 15.07.2021	6	Доплата ведущему менеджеру по найму персоналу за 3 ч: 219 руб.*3 ч. = 657 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 657 * 130% = 854,1 руб. Доплата менеджеру по найму за 3 ч: 172 руб.*3 ч. = 516 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 516 * 130% = 670,8 руб.	854,1+ 670,8 = 1524,9
Анализ существующей подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С для выявления недостатков	15.07.2021 – 21.07.2021	8	Доплата ведущему менеджеру по найму персоналу за 3 ч: 219 руб.*3 ч. = 657 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 657 * 130% = 854,1 руб. Доплата менеджеру по найму за 5 ч: 172 руб.* 5 ч. = 860 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 860 * 130% = 1118 руб.	854,1+11 18 =1972,1
Обсуждение недостатков подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С с руководителем отдела управления персоналом	22.07.2021 – 25.07.2021	4	Доплата руководителю отдела управления персоналом за 2 ч: 269 руб.*2 ч. = 538 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 538 * 130% = 699,4 руб. Доплата ведущему менеджеру по найму за 2 ч: 219 руб.* 2 ч. = 438 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 438 * 130% = 569,4 руб.	699,4+56 9,4 = 1268,8
Выявление возможных рисков проекта и план их минимизации	26.07.2021 – 29.07.2021	6	Доплата ведущему менеджеру по найму за 6 ч: 219 руб.* 6 ч. = 1314 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1314 * 130% = 1708,2 руб.	1708,2

Продолжение таблицы 3.11

Одобрение реализации проекта руководителем отдела управления персоналом	30.07.2021	2	Доплата руководителю отдела управления персоналом за 2 ч: 269 руб.*2 ч. = 538 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 538 * 130% = 699,4 руб.	699,4
Определение состава сотрудников, участвующих в разработке проекта	02.08.2021 – 03.08.2021	2	Доплата ведущему менеджеру по найму за 2 ч: 219 руб.* 2 ч. = 438 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 438 * 130% = 569,4 руб.	569,4
Представление проекта сотрудникам отдела продаж В2С	05.08.2021	2	Доплата ведущему менеджеру по найму за 2 ч: 219 руб.* 2 ч. = 438 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 438 * 130% = 569,4 руб.	569,4
Сбор данных о готовности сотрудников к изменениям	06.08.2021 – 13.08.2021	5	Доплата менеджеру по найму за 5 ч: 172 руб.* 5 ч. = 860 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 860 * 130% = 1118 руб.	1118
Составление бюджета на реализацию проекта	19.08.2021 – 26.08.2021	6	Доплата руководителю отдела управления персоналом за 6 ч: 269 руб.*6 ч. = 1614 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1614 * 130% = 2098,2 руб. Доплата ведущему менеджеру по найму за 6 ч: 219 руб.* 6 ч. = 1314 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1314 * 130% = 1708,2 руб.	2098,2+1708,2 = 3806,4
Утверждение бюджета по проекту	27.08.2021	2	Доплата финансовому директору за 2 ч: 243 руб.*2 ч. = 486 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 486 * 130% = 631,8 руб.	631,8
Анализ профиля должности менеджера по продажам В2С и определение недостатков	02.09.2021 – 08.09.2021	7	Доплата ведущему менеджеру по найму за 7 ч: 219 руб.* 7 ч. = 1533 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1533 * 130% = 1992,9 руб. Доплата супервайзеру отдела продаж В2С за 7 ч: 295 руб.* 7 ч. = 2065 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2065 * 130% = 2684,5 руб.	1992,9+2684,5 = 4677,4
Доработка профиля должности менеджера по продажам В2С	09.09.2021 – 21.09.2021	10	Доплата ведущему менеджеру по найму за 10 ч: 219 руб.* 10 ч. = 2190 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2190 * 130% = 2847 руб. Доплата супервайзеру отдела продаж В2С за 10 ч: 295 руб.* 10 ч. = 2950 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2950 * 130% = 3835 руб.	2847+3835 = 6682

Продолжение таблицы 3.11

Покупка автоматизированной программы «Skillaz»	27.09.2021	3	Доплата ведущему менеджеру по найму за 3 ч: 219 руб.* 3 ч. = 657 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 657 * 130% = 854,1 руб.	854,1
Составление программы деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С	27.09.2021 – 01.10.2021	5	Доплата ведущему менеджеру по найму за 5 ч: 219 руб.* 5 ч. = 1095 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1095 * 130% = 1423,5 руб. Доплата супервайзеру отдела продаж В2С за 5 ч: 295 руб.* 5 ч. = 1475 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1475 * 130% = 1917,5 руб.	1423,5 + 1917,5 = 3341
Утверждение программы деловой игры с руководителем отдела управления персоналом	04.10.2021	2	Доплата руководителю отдела управления персоналом за 2 ч: 269 руб.*2 ч. = 538 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 538 * 130% = 699,4 руб. Доплата руководителю отдела продаж В2С за 2 ч: 338 руб.* 2 ч. = 676 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 676 * 130% = 878,8 руб.	699,4 + 878,8 = 1578,2
Разработка методики деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С	05.10.2021 – 22.10.2021	22	Доплата ведущему менеджеру по найму за 22 ч: 219 руб.* 22 ч. = 4818 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 4818 * 130% = 6263,4 руб. Доплата супервайзеру отдела продаж В2С за 22 ч: 295 руб.* 22 ч. = 6490 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 6490 * 130% = 8437 руб.	6263,4 + 8437 = 14 700,4
Утверждение деловой игры по отбору менеджеров по продажам В2С	25.10.2021 – 26.10.2021	4	Доплата руководителю отдела управления персоналом за 2 ч: 269 руб.*2 ч. = 538 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 538 * 130% = 699,4 руб. Доплата руководителю отдела продаж В2С за 2 ч: 338 руб.* 2 ч. = 676 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 676 * 130% = 878,8 руб.	699,4 + 878,8 = 1578,2
Формирование нового регламента подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С	27.10.2021 – 29.10.2021	5	Доплата специалисту по кадровому делопроизводству за 5 ч: 156 руб.*5 ч. = 780 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 780 * 130% = 1014 руб.	1014

Окончание таблицы 3.11

Ознакомление персонала с регламентом подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С	01.11.2021	8	Доплата ведущему менеджеру по найму за 8 ч: 219 руб.* 8 ч. = 1752 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1752 * 130% = 2277,6 руб.	2277,6
Итого:				55 264

Инвестиционные затраты на мероприятия проекта составили 55 264 рублей. Наиболее затратным мероприятием является разработка деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С, так как данное мероприятие основополагающее и продолжительное по времени. В таблице 3.12 представлен бюджет инвестиционных затрат по месяцам.

Таблица 3.12 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№ мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	Итого
Анализ финансово-экономического положения компании «ЭР-Телеком»	1895,4	-	-	-	-	1895,4
Анализ внешней и внутренней среды компании «ЭР-Телеком»	2797,6	-	-	-	-	2797,6
Проведение кадрового аудита	1524,9	-	-	-	-	1524,9
Анализ существующей подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С для выявления недостатков	1972,1	-	-	-	-	1972,1
Обсуждение недостатков подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С с руководителем отдела управления персоналом	1268,8	-	-	-	-	1268,8
Выявление возможных рисков проекта и план их минимизации	1708,2	-	-	-	-	1708,2
Одобрение реализации проекта руководителем отдела управления персоналом	699,4	-	-	-	-	699,4
Определение состава сотрудников, участвующих в разработке проекта	-	569,4	-	-	-	569,4
Представление проекта сотрудникам отдела продаж В2С	-	569,4	-	-	-	569,4
Сбор данных о готовности сотрудников к изменениям	-	1118	-	-	-	1118
Составление бюджета на реализацию проекта	-	3806,4	-	-	-	3806,4

Окончание таблицы 3.12

Утверждение бюджета по проекту	-	631,8	-	-	-	631,8
Анализ профиля должности менеджера по продажам B2C и определение недостатков	-	-	4677,4	-	-	4677,4
Доработка профиля должности менеджера по продажам B2C	-	-	6682	-	-	6682
Приобретение автоматизированной программы «Skillaz»	-	-	854,1	-	-	854,1
Составление программы деловой игры для отбора менеджеров по продажам B2C	-	-	2672,8	668,2	-	3341
Утверждение программы деловой игры с руководителем отдела управления персоналом	-	-	-	1578,2	-	1578,2
Разработка методики деловой игры для отбора менеджеров по продажам B2C	-	-	-	14700,4	-	14700,4
Утверждение деловой игры по отбору менеджеров по продажам B2C	-	-	-	1578,2	-	1578,2
Формирование нового регламента подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам B2C	-	-	-	1014	-	1014
Ознакомление персонала с регламентом подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам B2C	-	-	-	-	2277,6	2277,6
Итого:	11866,4	6695	14886,3	19539	2277,6	55 264

Из таблицы 3.12, можно сказать, что наиболее затратным месяцем при разработке и внедрения проекта является октябрь, который включает в себя проведение наиболее длительного и дорогостоящего мероприятия, связанного с разработкой деловой игры.

Далее представлен расчет эксплуатационных затрат на мероприятия по проекту повышения эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам B2C АО «ЭР-Телеком».

Таблица 3.13 – Эксплуатационные затраты проекта повышения эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам В2С «ЭР-Телеком»

Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
Тестирование автоматизированной программы «Skillaz» в процессе подбора менеджеров по продажам	06.10.2021 – 30.11.2021	16	Доплата ведущему менеджеру по найму за 16 ч: 219 руб.* 16 ч. = 3504 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 3504 руб.* 130% = 4555,2 руб. Стоимость программы за 2 месяца – 150 000 (ежемесячная подписка)	4555,2 + 150 000 = 154 555,2
Проведение тренинга «Эффективное интервью» для супервайзеров отдела продаж и рекрутеров	02.11.2021	3	Доплата специалисту по обучению за 3 ч: 166 руб.* 3 ч. = 498 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 498 руб.* 130% = 647,4 руб. Раздаточный материал – 1000 Канцелярия – 500 Блокноты – 1300	647,4 + 1000 + 500 +1300 = 3447,4
Проведение группового собеседования в формате деловой игры с кандидатами на вакансию менеджера по продажам В2С	03.11.2021 – 30.11.2021	25	Доплата ведущему менеджеру по найму за 25 ч: 219* 25 ч. = 5475 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 5475 руб.* 130% = 7117,5 руб. Доплата супервайзеру отдела продаж В2С за 25 ч: 295 руб.* 25 ч. = 7375 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 7375 руб.* 130% = 9587,5 руб. Раздаточный материал – 3000 Оценочные листы – 1000 Канцелярия – 500 Блокноты – 1300	7117,5 + 9587,5 + 3000 + 1000 + 500+ 1300 = 22 505
Анализ результатов, выявление и устранение недочетов на этапе подбора и отбора менеджеров по продажам В2С	01.12.2021 – 10.12.2021	11	Доплата ведущему менеджеру по найму за 11 ч: 219* 11 ч. = 2409 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 5913 руб.* 130% = 3131,7 руб. Доплата супервайзеру отдела продаж В2С за 11 ч: 295 руб.* 11 ч. = 3245 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 7965 руб.* 130% = 4218,5 руб.	3131,7 + 4218,5 =7350,2

Окончание таблицы 3.13

Оценка уровня текучести менеджеров по продажам	13.12.2021 – 22.12.2021	9	Доплата ведущему менеджеру по найму за 9 ч: $219 * 9 \text{ ч.} = 1971 \text{ руб.}$ С учетом суммы страховых отчислений: $1971 \text{ руб.} * 130\% = 2562,3 \text{ руб.}$	2562,3
Оценка экономической эффективности проекта	13.12.2021 – 22.12.2021	10	Доплата ведущему менеджеру по найму за 10 ч: $219 * 10 \text{ ч.} = 2190 \text{ руб.}$ С учетом суммы страховых отчислений: $2190 \text{ руб.} * 130\% = 2847 \text{ руб.}$ Доплата руководителю отдела управления персоналом за 10 ч: $269 * 10 \text{ ч.} = 2690 \text{ руб.}$ С учетом суммы страховых отчислений: $1971 \text{ руб.} * 130\% = 3497 \text{ руб.}$	2847 + 3497 = 6344
Составление отчета о результатах проекта руководству	23.12.2021 – 28.12.2021	4	Доплата руководителю отдела управления персоналом за 4 ч: $269 * 4 \text{ ч.} = 1076 \text{ руб.}$ С учетом суммы страховых отчислений: $1076 \text{ руб.} * 130\% = 1398,8 \text{ руб.}$	1398,8
Итого:				198 163

Эксплуатационные затраты на мероприятия проекта составили 198 163 рублей.

По данным эксплуатационных затрат проекта, можно сказать, что наиболее затратным мероприятием является тестирование автоматизированной программы «Skillaz» в процессе подбора менеджеров по продажам, так как данные период предполагает ежемесячную оплату за пользование услугами программы.

Таблица 3.14 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№ мероприятия	10.21	11.21	12.21	Итого
Тестирование автоматизированной программы «Skillaz» в процессе подбора менеджеров по продажам	69 549,84	85 005,36	-	154 555,2
Проведение тренинга «Эффективное интервью» для супервайзеров отдела продаж и рекрутеров	-	3447,4	-	3447,4
Проведение группового собеседования в формате деловой игры с кандидатами на вакансию менеджера по продажам В2С	-	22 505	-	22 505
Анализ результатов, выявление и устранение недочетов на этапе подбора и отбора менеджеров по продажам В2С	-	-	7350,2	7350,2
Оценка уровня текучести менеджеров по продажам	-	-	2562,3	2562,3

Окончание таблицы 3.14

Оценка экономической эффективности проекта	-	-	6344	6344
Составление отчета о результатах проекта руководству	-	-	1398,8	1398,8
Итого:	69 549,8	110 957,8	17 655,3	198 163

По данным бюджета эксплуатационных затрат, следует отметить, что наиболее затратным месяцем является ноябрь, в связи с тем, что данный период включает оплату за использование автоматизированной программой по подбору, проведение тренинга и собеседований в деловом формате для соискателей на должность менеджера по продажам В2С.

Итоговый бюджет по совершенствованию подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам отображен в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2021	11 866,4	-	11 866,4
Август 2021	6 695	-	6 695
Сентябрь 2021	14 886,3	-	14 886,3
Октябрь 2021	19 539	69 549,8	89 088,8
Ноябрь 2021	2 277,6	110 957,8	113 235,4
Декабрь 2021	-	17 655,3	17 655,3
Итого, руб.	55 264	198 163	253 427

Общая стоимость проекта по повышению эффективности подсистемы подбора и отбора менеджеров по продажам компании «ЭР-Телеком» составляет 253 427 рублей за полгода. В среднем на один месяц будет затрачено $253\,427 : 6 = 42\,238$ рублей.

На основе предложенных мероприятий по проекту необходимо оценить его экономическую эффективность. По результатам финансовой отчетности «ЭР- Телеком» можно сказать, что компания находится в достаточно устойчивом положении и способна профинансировать проект.

Приобретение автоматизированных функций программы «Skillaz» позволит сократить время на подбор агентов по продажам, снизить срок закрытия вакансии на 5 дней и увеличить скорость обработки заявок. Также разгрузить менеджера по найму и увеличить время на проведение качественного отбора соискателей, что

приведет к увеличению плановых показателей по закрытию вакансии в 2 раза и повышению выработки специалиста по найму примерно на 40 %.

Доработанный профиль должности позволит осуществлять более эффективный процесс отбора кандидатов, так как в ходе деловой игры кандидаты будут оцениваться по профессиональным и личностным компетенциям. Что позволит отбирать сотрудников, наиболее подходящих должности с требуемыми ожиданиями от работы. Проведение деловой игры на этапе отбора способствует приему на работу наиболее подходящих кандидатов под требования должности и снизить отток потенциальных сотрудников после собеседования.

В совокупности данные мероприятия позволяют снизить коэффициент текучести менеджеров по продажам отдела В2С в период испытательного срока на 13 %, что будет соответствовать нормативным значениям в 20 %, как следствие и оптимизировать затраты на подбор и отбор.

Предполагаемый прирост чистой прибыли составляет 19 % (7 490 165 / 6 280 830). Предполагаемый прирост выручки составляет 21 % (26 487 329 / 21 890 437). Предполагаемая эффективность (рентабельность) рассчитывается как отношение чистой прибыли к выручке и составляет $(7\,490\,165 / 26\,487\,329 = 28\%)$.

Последствиями данных изменений является увеличение объема продаж в отделе В2С, что влияет на повышение чистой прибыли, выручки, конкурентоспособности, достижение стратегии развития и лидерства. Позволяют укрепить лидирующие позиции компании в отрасли телекоммуникаций, повысить конкурентоспособность, увеличить экономические показатели за счет улучшения качества обслуживания клиентов, увеличить лояльность и заинтересованность соискателей брендом.

Качественный отбор специалистов на позицию менеджеров по продажам позволит окупить затраты и в последующей деятельности снизить издержки на подбор и отбор персонала.

При уровне текучести в 33 % затраты на подбор и отбор в год составляют 1 127 604 рублей (в месяц 93 967 рублей). Проект позволяет сократить уровень

текучесть до 20 %, то есть снизить в 1,65 раз. Следовательно, затраты сократятся до 683 396 рублей (в месяц 56 950 рублей). Экономия стоимости подбора и отбора менеджеров по продажам B2C за год составляет 444 208 рублей в год (37 017 рублей). Затраты на реализацию проекта составили 253 427 рублей, соответственно проект окупится за счет снижения издержек на подбор и отбор менеджеров по продажам через семь месяцев.

Повышение эффективности деятельности отдела управления персоналом и отдела продаж B2C приведет к улучшению показателей компании в целом.

Вывод по разделу три

В последнем разделе дипломной работы были рассмотрены существующая и усовершенствованная система подбора и отбора менеджеров по продажам B2C компании «ЭР-Телеком Холдинг». Представлены мероприятия в целях снижения текущесть агентов по продажам, сокращения оттока кандидатов после этапа собеседования, снижения срока найма агентов, увеличения качества набранных сотрудников на вакантную должность. Для оценки соискателей было предложено указание в профиле должности профессиональных и личных компетенций менеджера по продажам, покупка автоматизированной программы «Skillaz» для сокращения временных затрат на подбор, разработана программа для проведения группового собеседования в формате деловой игры с целью ознакомления кандидатов с обязанностями и спецификой работы менеджера по продажам, а также для более качественной оценки требуемых компетенций. Указаны сдерживающие и движущие силы проекта, рассмотрены основные риски проекта и мероприятия по их устранению. Подробно описан план мероприятий по реализации проекта на 6 месяцев и рассчитан итоговый бюджет проекта по месяцам. Инвестиционный бюджет составил 55 264 рублей, эксплуатационный – 198 163 рублей. Итоговый бюджет составил 253 427 рублей с самым затратным месяцем – ноябрь 2021 года. Период окупаемости проекта составит семь месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена подсистема подбора и отбора менеджеров по продажам B2C компании АО «ЭР-Телеком Холдинг». В первом разделе представлены теоретические аспекты подсистемы подбора и отбора персонала, изучен отечественный и зарубежный опыт подбора и отбора кадров на основе использования автоматизированных программ, поиска и привлечения претендентов, а также деловых игры для более качественной оценки и выбора кандидатов на этапе собеседования. Подбор и отбор играют важную роль в формировании штата сотрудников.

Во втором разделе подробно описана характеристика «ЭР-Телеком Холдинг», проанализирована деятельность компании, указаны основные направления бизнеса, конкурентное преимущество на рынке – собственные сети и запатентованные технологии подключения услуг и изготовления оборудования. Холдинг в перспективе нацелен на лидерство, развитие, совершенствование своих услуг и качества обслуживания. По экономическим показателям компания растет, но относительно темпов роста отстает от главного конкурента компании «Интерсвязь». Также были проведены анализы внутренней и внешней среды (STEP-анализ, 5 сил Портера, БКГ, 7S МакКинси, SNW-анализ, SWOT-анализ) и кадровый аудит, на основе которых был выявлен рост коэффициента текучести менеджеров по продажам отдела B2C в динамике в период испытательного срока, что говорит о неэффективной системе подбора и отбора. В связи с тем, что отдел продаж B2C – основной источник поступления прибыли, то сотрудники данного отдела должны обладать соответствующими знаниями, умениями и навыками для достижения стратегических целей.

Актуальность выбранной темы подтвердилась при изучении существующей подсистемы подбора и отбора тем что, сотрудники увольняются в период испытательного срока. В процессе анализа было выявлено несоответствие технологий отбора особенностям вакансии агента по продажам, отсутствие точных требований, значительный отток кандидатов после этапа собеседования, на основе

чего низкая выработка менеджеров по найму и невыполнение планов по закрытию вакансии. Высокий срок и стоимость закрытия вакантного места, а также низкое качество набранных сотрудников, которое в динамике растет, что также свидетельствует о проблемах в подборе и отборе.

Устранить данные проблемы позволяют технологии, направленные на автоматизацию подбора, сокращение временных затрат на поиск кандидатов данной должности, улучшение качества отбора для устранения текучести. К данным технологиям относятся усовершенствование профиля должности, который будет служить ориентиром при оценивании кандидата. Приобретение программы «Skillaz» для перевода функции подбора и программный формат. Изменение типа собеседования с индивидуального структурированного на групповое в формате деловой игры с применением методов STAR собеседования позволит более тщательно отбирать соискателей с анализом их соответствия заявленным требованиям. Совершенствование этапа подбора и отбора является основополагающим для компании, так как именно сотрудники отдела продаж в основном влияют на прибыльность организации. Поэтому необходимо отбирать лучших в своем деле, которые стремятся к развитию и приносят значительный вклад.

В рамках указанных предложений был составлен план мероприятий проекта по повышению эффективности подбора и отбора менеджеров по продажам. Бюджет на реализацию проекта составляет 253 427 рублей с продолжительностью в полгода. Наибольшие затраты приходятся на ноябрь 2021 года. Срок окупаемости проекта равняется семь месяцев. В результате совершенствования данной подсистемы управления персоналом в компанию будут приниматься высокопрофессиональные специалисты, которые способны достигать высоких результатов в трудовой деятельности и реализовывать поставленные долгосрочные цели «ЭР-Телеком» для наращивания темпов и увеличения экономических показателей. Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы HR-специалистами компании АО «ЭР-Телеком Холдинг».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аксенова, Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е.А. Аксенов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 379 с.
2. Андруник, А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / А. П. Андруник. – Москва: Дашков и К, 2019. – 508 с.
3. Аширов, Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2014. – 193 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 196 с.
5. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие. – М.: изд-во «Экономика», 1998. – 150 с.
6. Блинов, А.О. Управление персоналом. / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. – М.: Элит, 2014. – 210 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2011. – 496 с.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 275 с.
9. Воронина, А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина, А. В. Охотников; под редакцией А. В. Ворониной. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону: РГУПС, 2019. – 259 с.
10. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 249 с.
11. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – НИМБ, 2003. – 720 с.

12. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Издательство Экзамен, 2002. – 448 с. –124с.
13. Зайцева, Т.В., Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 213 с.
14. Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.
15. 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.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
17. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интелсинтез», 2015. – 368 с.
18. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
19. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. Юрайт, 2017. – 467 с.
20. Ряковский, С.М. Управление персоналом: учебное пособие / С.М. Ряковский. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 352 с.
21. Ступина М.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – Вологда: ВоГУ, 2014. – 111 с.
22. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 5-е изд. – М.: Дело. 2003. – 272 с.

23. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
24. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 467 с.
25. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова. – М: КНОРУС, 2016 – 512 с.
26. Чиркова, Т.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие – Электрон. дан. – Санкт-Петербург: ИЭО СПбУТУиЭ, 2012. – 263 с.
27. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие / С. В. Шекня.– Изд. 5-е, перераб. и доп.–М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2002. – 325 с.
28. Щелкунова, С. А. Основы управления персоналом: учебное пособие / С. А. Щелкунова, М. С. Бокова. – Самара: СамГУПС, 2018. – 116 с.
29. Беляева, И. Н. Специфика переговорного процесса в деятельности менеджера по продажам // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2008. №58. – <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-peregovornogo-protsesssa-v-deyatelnosti-menedzhera-po-prodazham>.
30. Денисов, А.Ф., Латуха М.О. Применение интерактивных технологий в процессе отбора персонала // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2009. №2-2. – <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-interaktivnyh-tehnologiy-v-protssesse-otbora-personala>.
31. Желтышева И.В., Федченко И.В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала // МНИЖ. 2015. №9-1 – <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-podbora-i-otbora-personala>.
32. Никишина А.Л. Исследование современных технологий подбора персонала // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 7 – <https://web.snauka.ru/issues/2016/07/70081>.

33. Официальный сайт «Дом.ru Бизнес» – <https://chel.b2b.domru.ru/>
34. Официальный сайт компании «Скилаз» – <https://skillaz.ru/>
35. Официальный сайт «ЭР-Телеком Холдинг» – <http://ertelecom.ru/>
36. Помазуева, Т.Н., Инновационные кадры: критерии отбора // Леса в России и хозяйство в них. 2013. №2 (45). – <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-kadry-kriterii-otbora>.
37. Побегайлов, О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров / О.А. Побегайлов, А.А. Воронин // Инженерный вестник Дона. – 2012. – № 7. – <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-podbora-i-otbora-kadrov>.
38. Тагиров, В. К., Тагирова Л. Ф., Студянникова М. А., Преснов А. А. Система поддержки принятия решений в задачах подбора персонала сферы информационных технологий с элементами искусственного интеллекта // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2018. №4. – <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-podderzhki-prinyatiya-resheniy-v-zadachah-podbora-personala-sfery-informatsionnyh-tehnologiy-s-elementami-iskusstvennogo>.
39. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2020) «Консультант Плюс» // <http://consultant.ru>.
40. Чаденкова, О. А., Мищенко Д.С. Оптимизация процедуры отбора менеджеров по продажам // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2007. №1 – <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-protsedury-otbora-menedzherov-po-prodazham>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура Филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг»
г. Челябинск

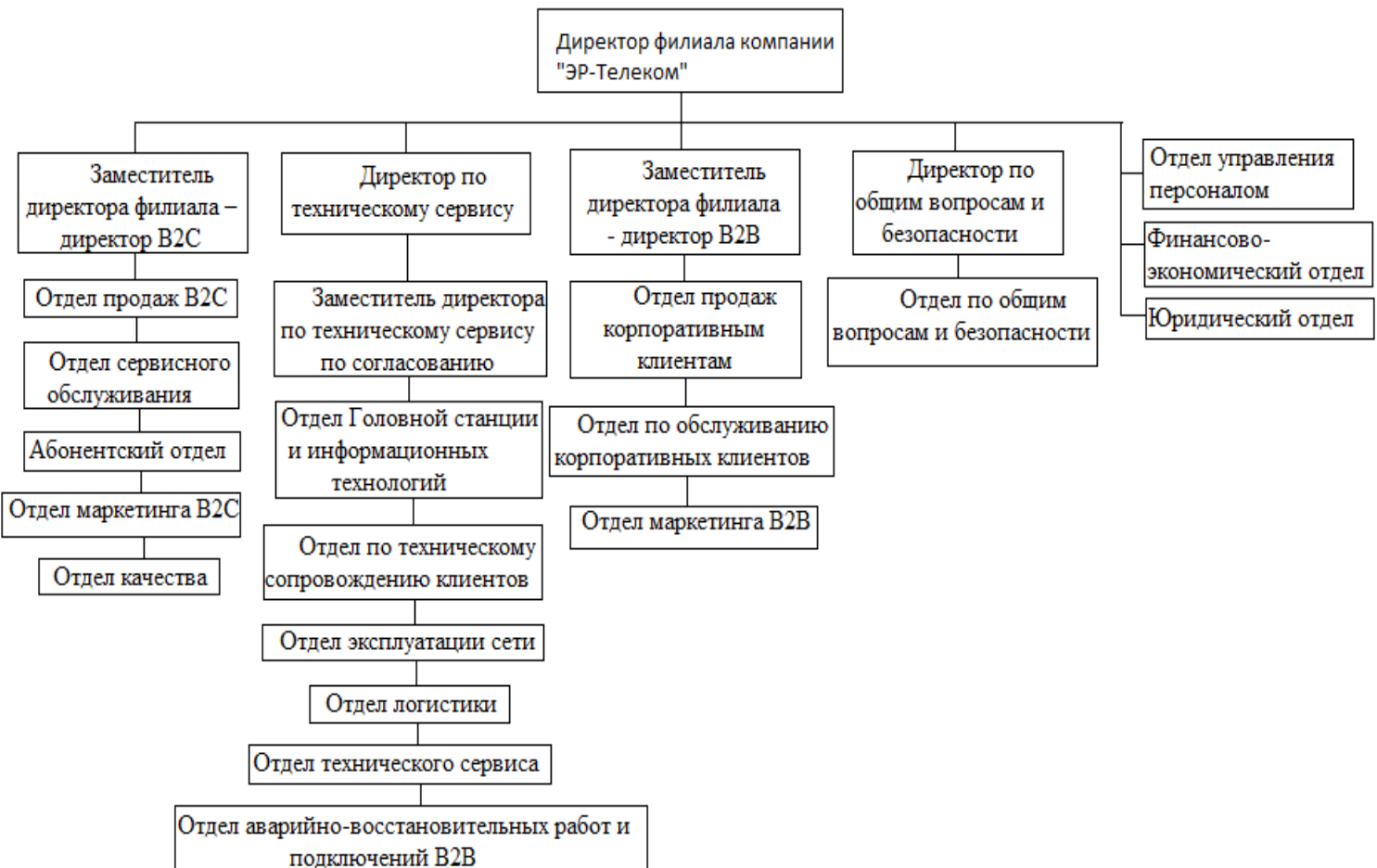


Рисунок А.1 – Организационная структура
«ЭР-Телеком Холдинг»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пять сил Портера для компании «ЭР-Телеком Холдинг»

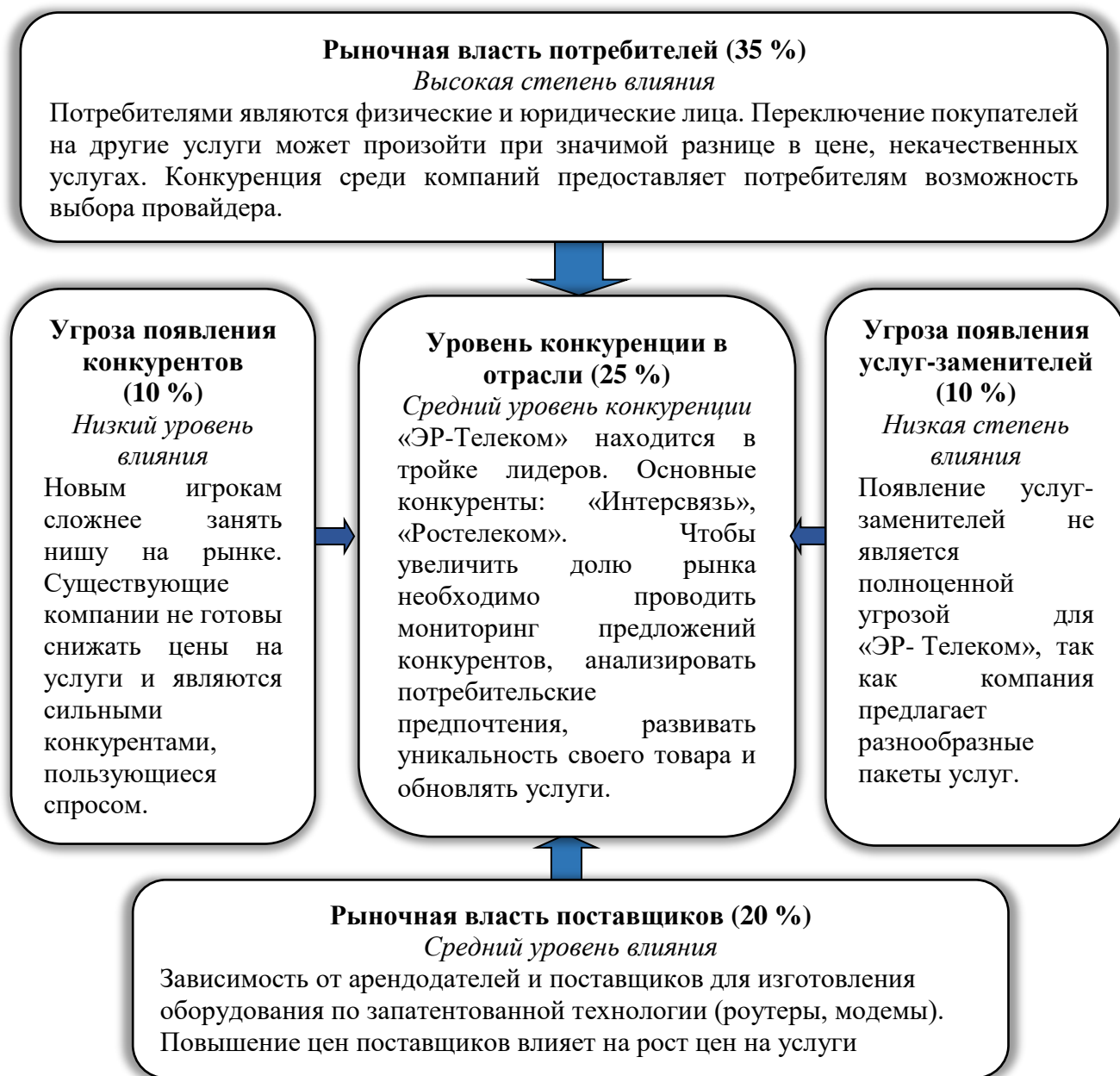


Рисунок Б.1 – Пять конкурентных сил Портера в компании «ЭР-Телеком Холдинг»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

SNW-анализ внутренней среды АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Таблица В.1 – SNW-анализ внутренней среды АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Наименование стратегического фактора	Сильные стороны (S)					Нейтральные (N)	Слабые стороны (W)						
	5	4	3	2	1		0	-1	-2	-3	-4	-5	
Стратегия компании	У	←	→	X									
Организация маркетинга и рекламы	У	←	→	X									
Известность бренда	У	←	→	X									
Имидж на рынке			У	←	→	X							
Доля рынка		У	←								→	X	
Уровень конкурентоспособности услуг:	У	←	→	X									
Ассортимент услуг			X	←	→	У							
Качество услуг			У	←	→	X							
Ценовая политика				У	←	→	X						
Удовлетворенность клиентов			У	←	→	X							
Финансовая устойчивость	У	←	→	X									
Положение относительно конкурентов		У	←			→	X						
Уровень прибыли			У	←	→	X							
Организационная структура			X	←	→	У							
Уровень технической оснащенности	У	←	→	X									
Информационное обеспечение	У	←	→	X									
Уровень инноваций	X	←	→	У									
Условия труда				У	←						→	X	
Уровень заработной платы					У	←	→	X					
Текучесть кадров				У	←							→	X
Эффективность подбора и отбора персонала		У	←									→	X
Социально-психологический климат			У	←							→	X	
Корпоративная культура	У	←	→	X									



Рисунок Г.1 – 7S МакКинси для анализа внешней среды компании «ЭР-Телеком»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Усовершенствованный профиль должности менеджера по продажам В2С компании «ЭР-Телеком Холдинг»

Таблица Д.1 – Профиль должности менеджера по продажам В2С компании «ЭР-Телеком Холдинг»

Профиль должности АО «ЭР-Телеком Холдинг»		
1.Название должности	Менеджер по продажам В2С	
2.Руководитель	Супервайзер отдела продаж В2С	
3.Должностные обязанности	<ul style="list-style-type: none"> – Продажа телекоммуникационных услуг по средствам поквартирного обхода на закрепленной территории / исходящих звонков по клиентской базе – Заключение сделок и оформление договоров на подключение услуг – Консультирование по перечню услуг, по акциям, бонусам и условиям подключения – Предоставление отчета о выполнении ежедневного плана продаж – Соблюдение регламентов работы отдела продаж (участие в собраниях) 	
4.Требования		
Биографические данные (пол, возраст, семейное положение)	Мужчины/женщины в возрасте от 17 до 45 лет	
Профессиональные требования (образование, квалификация)	Средне-специальное, высшее образование Опыт продаж приветствуется	
Стандарты рабочего места	Срочный трудовой договор, сдельная оплата труда, возможность совмещения с учебой, бесплатное корпоративное обучение	
5.Компетенции		Уровень проявления компетенции
Профессиональные компетенции		и
Эффективные коммуникации	Умение выстраивать контакт с клиентом, убеждать, поддерживать разговор, аргументировать, разносторонняя личность, грамотная речь.	3
Ориентация на клиента	Умение выявлять интересы и потребности клиента, заинтересованность в предложении качественных услуг и эффективном обслуживании, проявление уважения, способность ставить себя на место клиента.	2
Ориентация на результат	Способность достигать поставленных целей в установленные сроки, умение определять точки промежуточного контроля, инициативность, гибкость к изменениям.	2

Окончание приложения Д

Навыки продаж	Умение устанавливать контакт, выявлять мотивацию клиента, презентовать услуги, обрабатывать возражения, завершать сделки.	3
Знание о компании и продукта	Владение информацией о продукте и компании в целях эффективных продаж, знание технологии подключения услуг, тарифов, бонусов, акций.	2
Ведение отчётности	Своевременное и правильное составление и предоставление отчетов о проделанной работе.	1
Личностные компетенции		
Самоорганизация	Планирование и организация работы, умение расставлять приоритеты, ставить личные цели и достигать их	2
Ответственность	Принимает возложенные обязательства, берет инициативу в принятии важных решений, способен анализировать последствия.	2
Стрессоустойчивость	Способность не теряться в нестандартных ситуациях, умение регулировать конфликты, налаживать общение с клиентом	3
Уверенность	Умение отстаивать свою позицию, готовность идти на риск	3
6.Дополнительная информация	Мотивация достижения (потребность добиваться успеха), саморазвитие (желание развивать знания и умения)	

Оценка компетенций: максимальный уровень – 3, минимальный уровень – 0 (компетенция не проявилась).

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Программа деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С
компании «ЭР-Телеком Холдинг»

Этап игры	Форма взаимодействия	Время этапа	Содержание этапа	Компетенции	Ресурсы
Установление контакта с клиентами	В парах	15 минут	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приветствие клиента 2. Краткий рассказ о провайдере 3. Выявление интересов, мотивации, потребностей в телеком-услугах у клиентов (интернет, телевидение и телефония) 4. Техника активного слушания для поддержания беседы 	Эффективные коммуникации; Ориентация на клиента; Знание о компании и услугах.	Раздаточный материал, канцелярия, блокноты, принтер, картриджи.
Техника продаж телекоммуникационных услуг	В группе (решение предложенной ситуации)	30 минут	<p>Знание и соблюдение основных этапов продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> – установление контакта с потребителем – выяснение потребности у клиентов – презентация услуги (знание продукта) – отработка возражения клиента – оформление сделки по подключению услуги 	Ориентация на клиента; Ориентация на результат; Навыки продаж; Ответственность	Раздаточный материал, канцелярия, блокноты, компьютер проектор, принтер, картриджи.
Работа с возражениями клиентов	В группе (решение предложенной ситуации)	20 минут	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выслушать возражение клиента 2. Задать уточняющие вопросы (открытые, альтернативные и закрытые) 3. Замотивировать в приобретении услуг 4. Приводить аргументы 5. Техника активного слушания для поддержания беседы 	Эффективные коммуникации; Ориентация на клиента; Стрессоустойчивость; Уверенность.	Раздаточный материал, канцелярия, блокноты, принтер, картриджи.

Рисунок Е.1 – Программа деловой игры для отбора менеджеров по продажам В2С компании «ЭР-Телеком Холдинг»

Диаграмма Ганта для реализации проекта

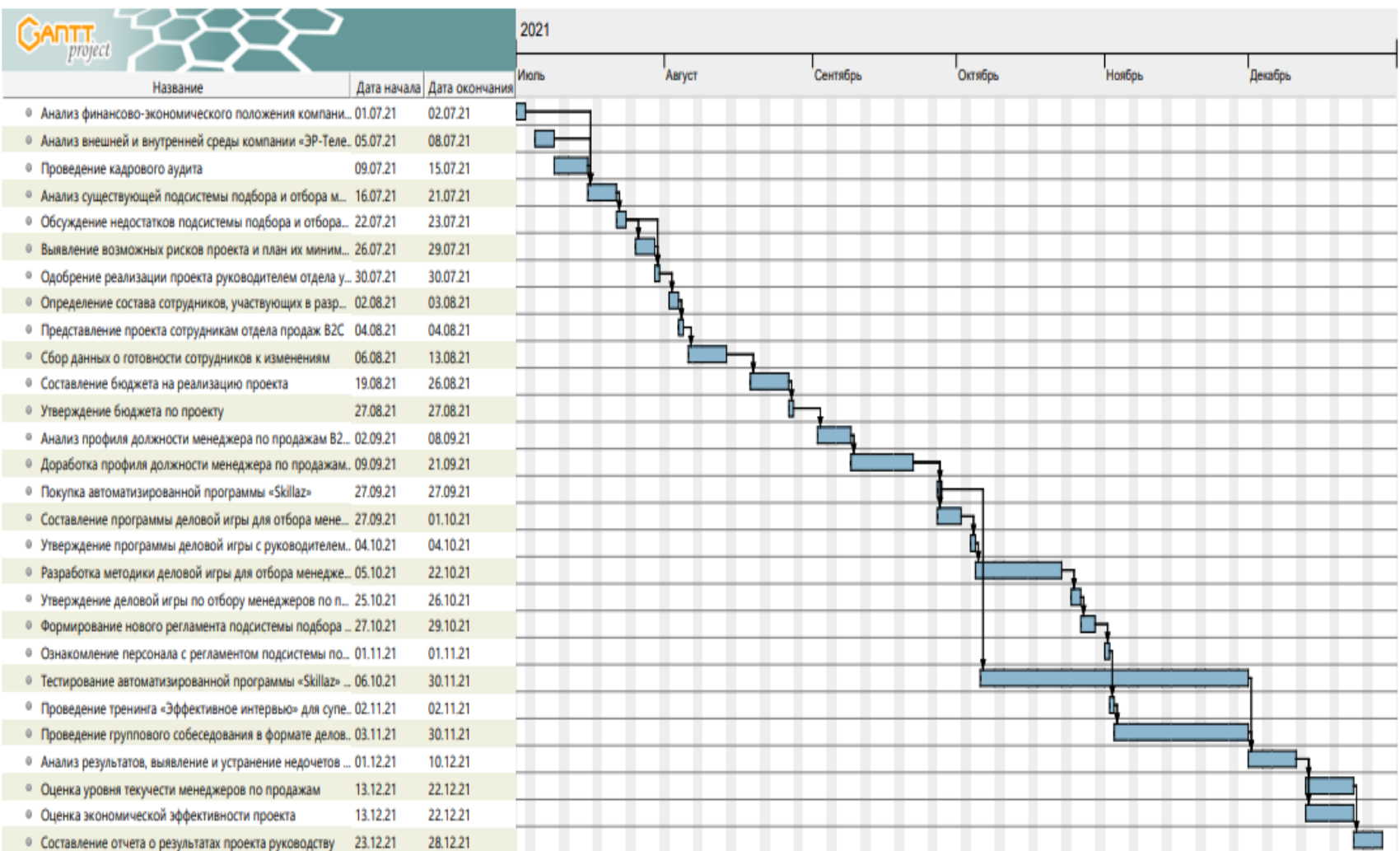


Рисунок Ж.1 – Диаграмма Ганта для реализации проекта

