ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Значение и специфика человеческих ресурсов в современной организации

1.2 Роль и место кадровой службы в системе управления организации

1.3 Система найма и отбора персонала организации

2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ В ОАО «СИБИРЬТЕЛЕКОМ»

2.1 Характеристика объекта исследования

2.2 Анализ персонала ОАО «Сибирьтелеком»

2.3 Исследование системы найма и отбора в ОАО «Сибирьтелеком»

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОАО «СИБИРЬТЕЛЕКОМ»

3.1 Разработка инструмента для проведения социологического исследования

3.2 Анализ результатов социологического исследования

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы найма и отбора персонала

3.3.1 Рекомендация по использованию источников набора персонала

3.3.2 Рекомендация по найму дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу

3.3.3 Рекомендация по введению системы повышающих и понижающих коэффициентов премирования

3.3.4 Рекомендация по введению надбавки за выслугу лет

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения управленческой функции – отбора и адаптации кадров.

В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их адаптация стали одним из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий.

До 60-х годов в вопросах найма и отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требовалось длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило.

Сегодня предприятия предполагают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке, к принятию большей ответственности. Тем не менее, в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе*,* то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов [2; С.125].

В настоящее время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его заменой новым сотрудником. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим. Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах отбора [9; С.218].

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, а скверные – плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу [18; С.352].

По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяет мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания. Не надо забывать, что «Кадры решают все!» [17; С.245].

Таким образом, тема совершенствования найма, оценки, отбора приема персонала в настоящее время является очень актуальной.

Тема совершенствования найма, оценки, отбора приема персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработана масса методик по качественному найму и отбору кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных.

Практическое значение данной работы определяется возможностью использования ее результатов при управлении персоналом в организации.

Объектом исследования являются система приема на работу и отбора персонала организации.

Предметом исследования выступает система и реализация процессов приема на работу и отбора персонала, действующие в организации.

Методологической основой послужили теории и концепции, традиционные как для современной западной управленческой науки, так и для современной отечественной.

Информационной базой дипломной работы явились фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также материалы, собранные автором непосредственно в ОАО «Сибирьтелеком».

Целью настоящего дипломного проекта является совершенствование системы приема на работу и отбора персонала ОАО «Сибирьтелеком».

Для достижения указанной цели необходимо последовательно решить ряд задач, а именно:

* исследовать понятие приема и отбора персонала, а также обеспечение и принципы отбора кадров;
* исследовать понятия и особенности приема и отбора персонала в организации;
* дать краткую характеристику ОАО «Сибирьтелеком»
* проанализировать состояние системы найма и отбора персонала в обществе;
* рассмотреть перечень документов, необходимых для обеспечения процесса найма и отбора персонала;
* предложить мероприятия по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ОАО «Сибирьтелеком».

Структура дипломной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы, приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Значение и специфика человеческих ресурсов в современной организации

В 70-е годы в управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов») и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

В то же время, став общеупотребительной, новая терминология сама по себе уже ничего не обозначает, за «сменой вывески» кадровых служб во многих корпорациях не стоит реальных изменений. Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником (установленных законом, соглашением с профсоюзом или в «добровольном» порядке). Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Буржуазная наука управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления [13; С.318].

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала.

Один из постулатов теории «человеческих ресурсов» является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными (увеличение численности рабочей силы) и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обученности работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры [7; С.400].

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовыми ресурсами и основным капиталом. В практике корпоративного управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации. Начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70-80-х годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб. Прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы. Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, ориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение. Откровенно прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы (начиная от расходов по его найму, подготовке и переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда), должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую одноименную должность. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены [24; с.24-27].

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества. Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчеты по одной компании показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится фирме в три раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестает быть «даровым» ресурсом. Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического «ресурса».

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника и т.д.

В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения – от кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы «повышения качества трудовой жизни».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая по заданию финансирующих ее корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда [22; с.13-21].

1.2 Роль и место кадровой службы в системе управления организации

Кадровая политика охватывает широчайший круг вопросов жизнедеятельности предприятия – это и система оплаты труда, и система материального поощрения, привлечения и продвижения по службе, и оценка эффективности, и оценка трудовой мотивации [2; С.125].

Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики [6; С.303].

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне. Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством (организацией).

В условиях ориентации экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба была представлена чаще всего немногочисленным отделом кадров, отделом подготовки кадров (технического обучения), службой быта. Функции отдела кадров на отечественных предприятиях сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны.

Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ, как федерального, так и не федерального уровня. Таким образом, кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. В числе её основных задач можно выделить такие как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техники безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры) [9; С.218].

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1.0-1.2 % от общей численности коллектива. Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства [26; С.16].

Управление персоналом - функция не только кадровой службы. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие принимают и другие субъекты управления – линейные руководители производственных подразделений вместе с подчиненными им специалистами. В высших эшелонах управления (дирекции) решаются вопросы стратегического порядка: формируются кадровая политика, стратегия и тактика ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляются контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами.

На уровне отдельных производств в объединении работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Разделение функций управления кадрами между аппаратом дирекции и руководителями отдельных производственных структур должно быть достаточно четким, исключающим параллелизм в работе, что повышает ответственность за результаты. Функции управления кадрами на уровне цеха выполняют линейные руководители цеха (начальник цеха, мастера, бригадиры), а также специалисты цеховых управленческих структур (экономисты, инженеры-организаторы, нормировщики), цеховые общественные организаций (прежде всего профсоюз). Линейные руководители участвуют в наборе персонала, а мастера вместе со специалистами обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его способностям.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников [10; С.123].

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д. Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:

* ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
* взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
* органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;
* кадрового обеспечения службы [19; С.230].

Сейчас в нашей стране повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

* 1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.
  2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.
  3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах. Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

* обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;
* широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
* планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
* активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;
* обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
* переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;
* укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;
* обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам [23; с.18-23].

В условиях становления рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами.

Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия, переходящие к рыночным отношениям. Необходимость подобной перестройки работы кадровых служб связана и с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствует задачам реализации активной кадровой политики, о чем свидетельствуют приведенные выше данные.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий [21; с.9-14].

* 1. Система найма и отбора персонала организации

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии [25; с.54-57].

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашение квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых [11; С.480].

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров.

На этапе отбора при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Испытания: поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, анкет и т.д., хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые надо указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Центры оценки: центры оценки впервые были созданы в штатах во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы – предшественника ЦРУ. «Ай ТИ энд ТИ» была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников. Сегодня многие крупные фирмы, такие, как «Дженерал электрик», «Ай Би Эм», используют их в основном для отбора кандидатов на повышение. В Центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компанией. В течение трех часов он должен принимать решения – как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью [30].

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

Собеседования: собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Прежде чем приступить к собеседованию, следует составить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа сотрудников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то следует использовать для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что даст значительный эффект для создания благоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены личные рекомендации и рекомендации от прежних работодателей, а также приглашены кандидаты, можно приступать к процессу собеседования. После того как будет произведена оценка всех кандидатов, можно приступать ко второй стадии, предусмотренной системой объективных оценок претендентов: к составлению аналитической таблицы, в которой записываются имена всех кандидатов и ключевые требования к ним, против имени каждого кандидата проставляется оценка по соответствующему признаку. Такой подход позволяет внести элемент объективности в этот исключительно субъективный процесс.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятных кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные. Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе [28].

1. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОАО «СИБИРЬТЕЛЕКОМ»
   1. Характеристика объекта исследования

Общество учреждено по решению учредителей в форме акционерного общества открытого типа «Сибирьтелеком» (протокол учредительного собрания от 8 ноября 1994г.). Решением внеочередного общего собрания акционеров наименование организационно правовой формы Общества и его название приведены в соответствие с действующим законодательством и определены как открытое акционерное общество «Сибирьтелеком», в дальнейшем именуемое «Общество».

Исполнилось 10 лет с момента основания в Братске открытого акционерного общества «Сибирьтелеком». Идея создания нового предприятия связи в г. Братске возникла в августе 1994 года, когда назрела необходимость реконструкции действующей ОАО «Сибирьтелеком», которая к тому времени проработала уже более 30 лет. Декадно-шаговое оборудование устарело и физически и морально, его невозможно было дальше эксплуатировать. Поэтому было решено в конгломерате с банком, с рядом коммерческих структур организовать открытое акционерное общество для реконструкции ОАО «Сибирьтелеком», установить новое оборудование, и не только переключить всех абонентов, но и развить дополнительные мощности на 3 000 номеров, учитывая, что в этой, центральной, части города очередь на установку телефонов тянулась с 70-х годов. В состав учредителей вошли на первом этапе ОАО «Электросвязь» Иркутской области с контрольным пакетом акций, акционерный коммерческий муниципальный банк «Падун», а также предприятия города, которые взяли на себя чисто технические решения и участвовали в управленческой деятельности. Всего насчитывалось 6 юридических лиц, которые в своей деятельности руководствовались нормативными актами и Постановлениями Правительства. Переговоры с Уфимским концерном «БЭТО», производителем цифровых станций, завершились успешно. Завод пошел навстречу братчанам и поставил оборудование. 3 марта 1995 года считается официальным днем рождения ОАО «Сибирьтелеком», монтировать оборудование начали с середины марта. Работы завершились практически за 9 месяцев, в декабре 1995 года новая станция уже проходила тестирование.

Переключение всех абонентов старой «Сибирьтелеком» было выполнено бесплатно, а это, ни много ни мало 7 000 номеров. Параллельно реализовывалась и программа развития. 26.03.96г. был установлен первый телефон. Каждые три месяца устанавливали около 250 новых телефонов и одновременно производилось переключение действующих абонентов «Сибирьтелекома».

На сегодняшний день среднесписочный состав персонала – 80 человек и полностью законченный цикл производства с техническим обслуживанием оборудования, линейных сооружений, с отделом продаж, маркетинга, исследования рынка. Коллектив работает дружный, сплоченный. Большая часть – бывшие работники других предприятий связи. Квалификация и умение работать на должном уровне. [32]

Местонахождение Общества – 665708, Российская Федерация, Иркутская область, Братск, ул. Ленина, 43. Почтовый адрес Общества: 665700, Российская Федерация, Иркутская область, г. Братск, а/я 2340.

Общество создано с целью извлечения прибыли на основе оказания услуг в области электрической и радиотелефонной связи, системы персонального радиовызова и информатики.

Правовое регулирование деятельности Общества осуществляется Конституцией РФ, ФЗ «Об акционерных обществах», ФЗ «О связи», иными законами и правовыми актами РФ.

Общество создано на неограниченный срок.

Общество является коммерческой организацией, Уставный капитал которой разделен на определенное количество акций, удостоверяющих обязательные права Акционеров Общества по отношению к Обществу.

Основные виды деятельности Общества: инженерно-консультационные услуги, предоставление услуг местной телефонной связи и информатики, маркетинг услуг местной телефонной связи и информатики, реклама местной телефонной связи и информатики, информационные услуги для клиентов местной телефонной связи, подготовку и обучение специалистов в области местной телефонной связи и информатики.

Органами управления Общества являются Общее собрание акционеров, Совет директоров Общества, Генеральный директор Общества.

Общее собрание акционеров Общества является высшим органом управления Общества. Общество имеет линейно-функциональную структуру, во главе которой находится генеральный директор (Приложение 1).

* 1. Анализ персонала ОАО «Сибирьтелеком»

Среднегодовая численность работников ОАО «Сибирьтелеком» на 2008 год составляет 80 человек, большей частью которой являются женщины. Динамику изменения численности состава работников по годам можно посмотреть на рис. 1.

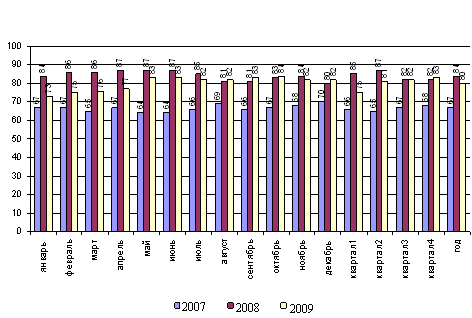


Рис. 1. Динамика изменения численности состава работников по годам

Соотношение численности женщин и мужчин, работающих в ОАО «Сибирьтелеком», по годам можно увидеть на рис. 2, 3, 4.

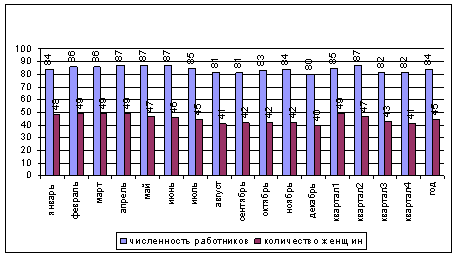


Рис. 2. Соотношение численности женщин и мужчин, работающих в

ОАО «Сибирьтелеком» в 2007 году

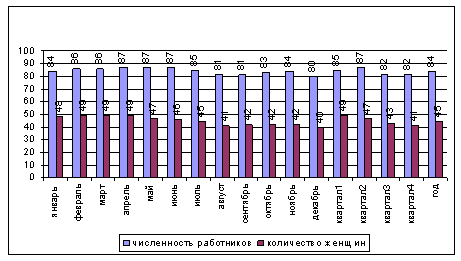


Рис. 3. Соотношение численности женщин и мужчин, работающих

в ОАО «Сибирьтелеком» в 2008 году

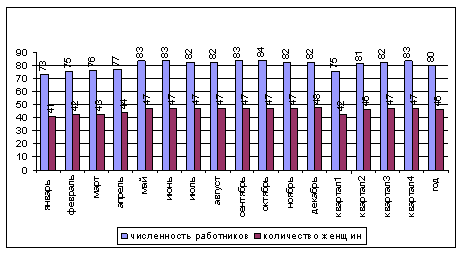


Рис. 4. Соотношение численности женщин и мужчин, работающих

в ОАО «Сибирьтелеком» в 2009 году

Текучесть кадров в Обществе очень высокая. Коэффициент текучести кадров (*К*тк) определяется делением числа работников фирмы (подразделения), уволенных по неплановым причинам (*Ч*унп) на среднесписочное число работников (*Ч*сс) за тот же период (в %) (2.1):

*К*тк = *Ч*унп / *Ч*сс \* 100 (%), (2.1)

т.е. 14 / 80\*100(%)

Таким образом, коэффициент текучести кадров за 2008г. получился 17,5.

Увольняются исключительно по своему желанию. В основном это сотрудники технического отдела. Это связано с тем, что работников не устраивает их заработная плата. В среднем заработная плата у рабочих – 9 000 руб., у специалистов – 12 000 руб., у руководителей – 33 000 руб., у других служащих – 9 000 руб. А ведь согласно статистическим данным, в г. Братске средний размер заработной платы равен 13 093 руб.

На место уволившегося (уволенного) работника быстро находится замена. В основном на вакантные места набирают персонал «по связям», т.е. по рекомендациям знакомых. В технический же отдел принимают работников по объявлениям.

Здесь работают люди разных возрастов: в отделе по работе с населением в основном сидят молодые девушки приятной внешности, полы же моет относительно пожилая женщина. Большинство работников состоят в браке и имеют детей (Приложение 2). При приеме на работу основным требованием является наличие высшего юридического или экономического образования (за исключением тех, кто устраивается в технический отдел). В Обществе не существует курсов повышения квалификации, однако сотрудники некоторых отделов (кадровый отдел, бухгалтерия) должны самостоятельно изучать по своей профессии дополнительную литературу, которую Общество выписывает по почте. В Обществе в основном работают опытные сотрудники с большим стажем, которые успели зарекомендовать себя с хорошей стороны.

* 1. Исследование системы найма и отбора в ОАО «Сибирьтелеком»

Как и любая организация, Общество сталкивается время от времени с такой проблемой как потребность в кадрах. Под потребностью в кадрах понимается количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

При наборе кадров учитывается положительный и отрицательный опыт, который организация приобрела при решении такой задачи, как создание слаженного хорошего коллектива.

Ответственность за отбор сотрудников и итоговое решение о приеме того или иного кандидата целиком ложится на плечи руководителя. Самим же процессом занимается юрисконсульт. Именно он и ответил на вопросы интервью автора, на основании ответов на которые и был проведен анализ отбора и приема персонала на ОАО «Сибирьтелеком». Список вопросов, заданных в интервью, выглядит следующим образом:

1. Каким образом вы составляете объявление о приеме на работу, из каких блоков оно состоит, какую информацию содержит?
2. Каковы этапы процедуры отбора персонала при приеме на работу?
3. Каковы принципы отбора кадров?
4. Как проводится собеседование, каковы его функции, кто проводит собеседование, какие цели ставятся перед теми, кто проводит собеседование, что выявляется в ходе собеседования, каковы причины отказа при приеме на работу, кто принимает решение о приеме кандидата на работу?

При выполнении своей работы юрисконсульт руководствуется следующей литературой:

* + штатное расписание (Т-3);
  + положение об оплате труда (положение 1);
  + правила внутреннего трудового распорядка (правила ВТР);
  + график отпусков (Т-7);
  + график сменности;
  + положение о структурном подразделении;
  + должностная инструкция;
  + регистрационная книга;
  + трудовой договор;
  + документы личного дела, а также другие документы;
  + основания к приказам по личному составу и информационно-справочные документы.

Процедура отбора кадров в ОАО «Сибирьтелеком» состоит из нескольких этапов:

1. Составление и подача объявления – объявление о наличии вакантной должности составляется юрисконсультом и затем подается в печатные издания, на радио и телевидение. Текст объявления включает следующие блоки:

1. должность;
2. обязанности;
3. требования:
   * обязательные;
   * желательные;
4. условия труда.

2.Собеседование по телефону – на данном этапе происходит первичный отсев кандидатов, после которого остается примерно 30-40% от числа откликнувшихся. Образец (вариант) бланка телефонного интервью выглядит следующим образом (табл. 2):

Таблица 2

Бланк телефонного интервью

|  |  |
| --- | --- |
| Вакансия | Бухгалтер |
| Имя |  |
| Телефон для связи |  |
| Образование |  |
| Дополнительное образование |  |
| Аттестат профессионального бухгалтера | Да \_\_\_\_ Нет \_\_\_\_ |
| Опыт работы в бухгалтерии, лет |  |
| Бухгалтерия, сколько лет | Опт \_\_\_ Розница \_\_\_ Производство\_\_\_ Торговля\_\_\_ |
| Налоговые проверки | Да \_\_\_\_ Нет \_\_\_\_ |
| С какими компьютерными программами работали? |  |
| График работы |  |
| Ожидаемая зарплата |  |

Если на половину из составленных в интервью вопросов кандидат ответил положительно, то его приглашают придти заполнить анкету-резюме.

3. Заполнение анкеты-резюме – на данном этапе происходит максимальный отсев лиц, чьи личные качества и наклонности не подходят для вакантной должности. Образец анкеты-резюме представлен в приложении 3.

4. Собеседование с юрисконсультом, который затем выдает свое решение руководителю организации;

5. Заключительный этап, на котором руководитель совместно с юрисконсультом принимает решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность или об отказе кандидату.

Далее кандидат на должность заполняет заявление о приеме на работу, оформляет в отделе кадров трудовой договор на основе следующих документов:

1. паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
2. трудовая книжка;
3. документ об образовании;
4. страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
5. документы воинского учета;
6. ИНН;
7. направление о пройденном медицинском осмотре.

Принятый на работу сотрудник ознакамливается с положением о порядке найма персонала и предоставленной ему должностной инструкцией, а юрисконсульт знакомит работника с персоналом предприятия, с которым ему предстоит работать. На нового работника сразу заводят личную карточку, которая содержит следующие сведения:

1. Общие сведения: ФИО, дата и место рождения, гражданство, знание иностранного языка, образование, специальность по диплому, профессия, стаж работы (общий, непрерывный, дающий право на надбавку за выслугу лет, дающий право на другие льготы и др.), семейное положение, состав семьи с указанием года рождения каждого члена семьи, данные паспорта, домашний адрес, телефон.
2. Сведения о воинском учете, которые заполняются на основании военного билета.
3. Прием на работу, переводы на другую работу – в данном разделе указываются сведения о том, где, кем и когда работал претендент на вакансию, его оклад на занимаемой должности, а также куда и в связи с чем он был переведен на другое место работы.
4. Аттестация – дата, решение комиссии, дата и номер документа, основание.
5. Повышение квалификации – дата, вид повышения квалификации, наименование образовательного учреждения, свидетельство, дата и номер.
6. Профессиональная переподготовка – дата, специальность, документ, основание.
7. Поощрения и награды – наименование награды, документ.
8. Отпуск – за какой период, основание, количество рабочих дней основного отпуска, дополнительный отпуск, дата начала основного и дополнительного отпуска, дата окончания основного и дополнительного отпуска.
9. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством.
10. Дополнительные сведения – этот раздел заполняется для полноты учета сведений о сотрудниках, обучающихся в учебных заведениях, учета работающих инвалидов и т.д.
11. Основание увольнения – дата увольнения, приказ.

Юрисконсульт осуществляет контроль над организацией и проведением внутрифирменной подготовкой кадров.

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ОАО «Сибирьтелеком» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

1. заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате); фотография (внешность);
2. биография (процесс становления, детали личности);
3. личная анкета (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации);
4. диплом (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации);
5. трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика);
6. рекомендации (профпригодность);
7. разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем);
8. пробная работа (умения и навыки в работе).

При отборе кадров Общество руководствуется рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные, а не на слабые стороны человека, и поиск не идеальных, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Причем этот поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать.

Другим принципом является обеспечение соответствия требованиям, предъявляемых содержанием работы, индивидуальным качествам претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

При наборе извне в первую очередь рассматривается бланк заявления кандидата, резюме, в котором указывается, где кандидат работал до подачи заявления в Общество, если нет трудового стажа (т.е. это может быть и выпускник ВУЗа), то где учится или учился и с какой успеваемостью. В дальнейшем проводится собеседование.

Основная цель отборочного собеседования в ОАО «Сибирьтелеком» состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом у линейного руководителя возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

* информирование кандидатов о деятельности Общества и объяснение им преимуществ работы в ней;
* реалистичное описание работы;
* выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
* прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей (это бывает уместно);
* предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Юрисконсульт отводит определенное количество времени для беседы с каждым кандидатом и не старается встретиться со слишком большим количеством кандидатов в один день, т.к. проведение собеседования – достаточно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем с шестью кандидатами может означать, что он не сумеет их всех справедливо оценить.

При проведении собеседования юрисконсульт составляет определенный план собеседования. Он же готовит вопросы, которые необходимо будет задать кандидату во время собеседования. Основные вопросы к кандидату он формулирует заранее. Форма допроса здесь неприемлема, в то же время необходимо уметь задавать «трудные» вопросы. В сложных ситуациях инициатива должна исходить от юрисконсульта. При этом нужно обладать не только умением слушать, но и умением вести собеседование в нужном русле, по заранее намеченному плану и временному интервалу. От юрисконсульта зависит не только оценка соответствия кандидата предъявляемым требованиям. Сегодня необходимо уметь донести до соискателя, что это именно та компания, которую он ищет, что в ней он сможет не только самореализоваться, но и обогатиться дополнительными знаниями и опытом. Результатом интервью должна стать определенная информация о кандидате. Юрисконсультом выявляются:

* сильные и слабые стороны кандидата;
* профессиональный опыт, навыки и знания;
* готовность к обучению, ориентация на развитие;
* готовность к сотрудничеству;
* мотивация, трудовые ценности;
* инициативность, готовность брать на себя ответственность;
* ориентация на достижения;
* уровень самооценки, уровень притязаний.

Иногда в Обществе практикуется собеседование напрямую с руководителем структурного подразделения. Оно может проводиться сразу после интервью с юрисконсультом либо в другое назначенное время. Целесообразность такой встречи определяет юрисконсульт, руководствуясь установленной в компании процедурой отбора. В ходе встречи с руководителем структурного подразделения в значительной степени уточняются профессиональные навыки кандидата, его психологическая совместимость, выясняются организационные вопросы.

В основном в Обществе отбирают по следующим критериям:

* отбирают работников, оценивая их по полученному имиобразованию. При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе;
* практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому предпочтение отдается найму работников с опытом.

Чаще всего причинами отказа при приеме на работу в ОАО «Сибирьтелеком» после проведения собеседования являются следующие негативные характеристики:

1. Плохое личное впечатление.
2. Слишком агрессивен, подавляет окружающих («все знает»).
3. Не способен ясно выразить свои мысли (плохое произношение, грамматика).
4. Не планирует свою карьеру (нет целей и намерений).
5. Мало интереса и энтузиазма (пассивный, безразличный).
6. Недостаточно уверенности и уравновешенности (нервный, легко смущается).
7. Избегает участия в деятельности.
8. Чересчур много значения придает деньгам (интересуется только тем, где предложат больше).
9. Плохие успехи в обучении (получал только переходной балл).
10. Не хочет начинать с нижней ступени (ожидает слишком многого и слишком быстро).
11. Извиняется (заглаживает неблагоприятные факты в прошлом).
12. Недостаточно тактичен.
13. Недостаточно зрел.
14. Недостаточно воспитан (дурные манеры).
15. Недостаточное социальное понимание.
16. Есть приметы неприязни к обучению.
17. Избегает смотреть в глаза интервьюеру.
18. Вялое рукопожатие.
19. Нерешителен.
20. Неряшливо заполненное заявление о приеме.
21. Опоздал на интервью без уважительной причины.

По окончании собеседования линейный руководитель проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу, при этом подписывается Трудовой договор.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОАО «СИБИРЬТЕЛЕКОМ»

3.1 Разработка инструмента для проведения социологического исследования

Чтобы выделить положительные и отрицательные черты при проведении найма и отбора персонала в ОАО «Сибирьтелеком», а также дать правильные рекомендации, было проведено социологическое исследование. В качестве инструмента этого исследования автор использовал составленную им анкету, которую заполнили 50 работников (63%) Общества. Из них оказались 25 рабочих, 5 специалистов, 2 руководителя и 18 других служащих (приложение 2). Образец анкеты, как инструмент социологического исследования, включает такие блоки вопросов, как «Общие», «Прием на работу», «Условия труда», «Отношения между служащими» и «Мотивация персонала» (Приложение 4)

На основании данных ими ответов и был проведен анализ системы найма и отбора персонала, а также даны определенные рекомендации.

3.2 Анализ результатов социологических исследований

Проведя социологическое исследование среди персонала ОАО «Сибирьтелеком» (Приложение 2), автор проанализировал полученные ответы. Результаты оказались такими:

1. Большинство работающих в Обществе – это люди в возрасте от 25 до 45 лет, с высшим образованием, состоящие в браке, также имеющие стаж работы более 10 лет (рис. 5, 6, 7, 8).



Рис. 5. Возраст работников ОАО «Сибирьтелеком»



Рис. 6. Семейное положение работников ОАО «Сибирьтелеком»



Рис. 7. Образование работников ОАО «Сибирьтелеком»



Рис. 8. Стаж работы работников ОАО «Сибирьтелеком»

О вакансии на должность, которую работники занимают на данный момент, они узнали либо через объявления, либо через знакомых (рис. 9).



Рис. 9. Источники информации о вакантных местах работников ОАО «Сибирьтелеком»

1. Собеседование для всех прошло легко и непринужденно, юрисконсульт произвел на большинство работников впечатление приятного человека, но при этом он был крайне не компетентен, и порой создавалось впечатление у нанимающихся, что юрисконсульт плохо знает свое дело (рис. 10).



Рис. 10. Первое впечатление работников ОАО «Сибирьтелеком» о юрисконсульте во время проведения собеседования

1. Во время проведения собеседования юрисконсульт не практиковал никаких тестов в отношении претендентов на более полное раскрытие личности, при этом на каждого претендента он затрачивал всего около 20 минут.
2. Всех работающих устраивают условия труда, единственным недостатком они считают отсутствие столовой, что приводит к тому, что голод порой заставляет людей нервничать и злиться по мелочам.
3. Коллектив в ОАО «Сибирьтелеком» слаженный, дружный, отношения между большинством сотрудников хорошие, каждый готов придти на помощь друг другу как в профессиональной сфере, так и в личной жизни; между некоторыми сотрудниками существуют только деловые отношения; ну и меньшинство вообще практически ни с кем не общается (рис.11).



Рис. 11. Отношения между работниками ОАО «Сибирьтелеком»

1. Окружающие в коллективе обладают такими качествами, как доброта, отзывчивость, знание своего дела, компетентность, терпеливость, трудолюбие.
2. Среди имеющегося персонала не хватает новаторов, лидеров.
3. Для большинства работников стимулом для работы в Обществе является заработная плата, а также общение с людьми (рис. 12).



Рис. 12. Стимул для работы у сотрудников ОАО «Сибирьтелеком»

1. Заработная плата не устраивает большую часть работающего персонала Общества (рис. 13).



Рис. 13. Устраивает ли заработная плата работников ОАО«Сибирьтелеком»

Проведенное социологическое исследование позволило выявить ряд проблем, имеющихся в Обществе. Среди них можно выявить такие проблемы, как:

1. набор персонала на вакантные должности ведется извне, а не посредством внутреннего набора;
2. юрисконсульт, проводя собеседование, произвел на большинство устраивающихся впечатление хоть и приятного внешне, но некомпетентного в своей рабочей области человека; это говорит о том, что он не справляется должным образом с возложенными на него обязанностями;
3. большинство рабочих не устраивает заработная плата, в связи с чем происходит частая смена персонала в Обществе.

Чтобы решить выявленные проблемы, автор предлагает ряд рекомендаций.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы найма и отбора персонала

3.3.1 Рекомендация по использованию источников набора персонала

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

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

В данном случае возможно использование следующих принципов:

* обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;
* опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность (например, при одинаковой квалификации работников предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет большой стаж работы на данном предприятии);
* опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост (вакантную должность) в результате отбора;
* распространение достаточного количества бланков заявлений;
* информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

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

И тот, и другой варианты набора сотрудников имеют как достоинства, так и недостатки [20; с.23-26]:

1. Преимущества внутриорганизационного привлечения рабочей силы:
   * предоставление шансов для роста (повышает привязанность к организации, улучшает психологический микроклимат на производстве);
   * незначительные затраты на привлечение рабочей силы;
   * знание претендентом данной организации;
   * знакомство с работником, наличие представлений о его умениях;
   * возможность более быстрого выполнения штатной должности;
   * освобождение первоначальных должностей для молодых кадров;
   * «прозрачность» кадровой политики, управляемость за счет кадрового планирования;
   * целенаправленное повышение квалификации персонала;
   * избежание неэкономичной текучести кадров.
2. Недостатки внутриорганизационного привлечения рабочей силы:

* меньше возможностей для выбора;
* при известных условиях высокие затраты на повышение квалификации;
* возможное заблуждение, сформировавшееся в данной организации относительно конкретного работника;
* разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника на должность начальника, возможное появление напряженности или соперничества;
* слишком тесные взаимоотношения среди коллег, проявление панибратства при решении деловых вопросов;
* занятие штатных должностей или назначение на новую должность «ради сохранения мира»;
* нежелание сказать «нет» сотруднику, проработавшему длительное время на данном предприятии;
* снижение активности работающих в результате автоматизма при повышении в должности, в этом случае полагаются на преемственность (заместитель всегда становится преемником!).

1. Преимущества привлечения рабочей силы вне рамок организации:

* более широкие возможности выбора;
* новые импульсы для организации;
* человеку со стороны легче добиться признания;
* прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в рабочей силе.

1. Недостатки привлечения рабочей силы вне рамок организации:

* более высокие затраты на привлечение рабочей силы;
* большая доля принимаемых на работу со стороны содействует росту текучести рабочей силы («Здесь все равно ничего нельзя достигнуть!»);
* отрицательное воздействие на психологический микроклимат в организации;
* более высокая степень риска испытательного срока;
* отсутствие знаний о производстве (необходимое введение в курс дела требует затрат денежных средств и времени);
* расход большего количества времени на занятие штатной должности;
* новому для организации человеку, «поставленному впереди других», приходится вначале заниматься устранением напряженности;
* в случае перемены должности у людей существуют представления о более высоких заработках по сравнению с внутриорганизационным повышением по работе;
* блокирование возможностей служебного роста.

Если Обществу нужны дополнительные работники на короткий срок или если дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. При наборе за счет внутренних источников используются следующие методы:

* рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
* обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

3.3.2 Рекомендация по найму дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу

Одним из важнейших недостатков в структуре Общества является то, что процедурой найма и отбора персонала, а также всей кадровой работой и работой, связанной с человеческими ресурсами, занимается только один человек – юрисконсульт. Как бы не был грамотен и компетентен специалист в своей области, но кадровая работа требует много времени и внимания, чтобы возлагать ее всю на одного человека. Поэтому автор настоятельно рекомендует привлечь в отдел кадров еще одну штатную единицу – менеджера по персоналу.

Целесообразность привлечения дополнительной штатной единицы можно выявить, исходя из расчетов нормы рабочего времени. Рабочим считается время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен выполнять трудовые обязанности. Режим рабочего времени в Обществе предусматривает пятидневную продолжительность рабочей недели с двумя выходными днями. Рабочий день составляет 8 часов, по пятницам для женщин – 5 часов. Норма предусмотренного рабочего времени юрисконсульта в году составляет 1670 часов. Перечень всего объема работ, выполняемых юрисконсультом, затраты времени на каждую из них и периодичность их выполнения сведены в табл. 3.

Таблица 3

Перечень обязанностей, выполняемых юрисконсультом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Обязанность | | Затраты времени (чел/час) | Периодичность (в год) |
| 1. | Разработка и участие в разработке документов правового характера | | 4,6 | 2 |
| 2. | Работа с гражданско-правовыми договорами | | 3,1 | 3 |
| 3 | Составление претензий по дебиторской задолженности | | 3,8 | 2 |
| 4 | Составление заявлений о выдаче судебных приказов | | 0,9 | 1 |
| 5 | Составление исков | | 1 | 1 |
| 6 | Работа со службой судебных приставов | | 2,4 | 2 |
| 7. | Помощь в оформлении документов имущественно-правового характера | | 2,2 | 6 |
| 8. | В соответствии с установленным порядком оформление материалов о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности | | 2,4 | 80 |
| 9. | | Подготовка приказов по кадровой работе организации, осуществление контроля за их исполнением | 2,08; 0,8 | 200; 200 |
| 1 | | Разработка правил внутреннего распорядка | 5,7 | 2 |
| 11. | | Ведение учета личного состава организации, ее структурных подразделений | 8,13 | 80 |
| 12. | | Оформление приема, перевода, увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством | 0,46; 0,39; 0,37 | 15; 3; 25 |
| 1 | | Заполнение, учет, хранение трудовых книжек | 0,9; 0,10; 0,03 | 15; 80; 1 |
| 11. | | Подсчет трудового стажа | 0,06 | 80 |
| 12. | | Выдача справок о трудовой деятельности работников | 0,13 | 80 |
| 13. | | Формирование и ведение личных дел работников | 2,53 | 80 |
| 14. | | Составление графика отпусков, ведение учета и осуществление контроля за соблюдением графика отпусков | 1,10; 0,11 | 3; 12 |
| 15. | | Подготовка документов по стажу работников по запросам пенсионного фонда | 3,3 | 10 |
| 16. | | Осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в структурных подразделениях и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка | 1,9 | 12 |
| 17. | | Ведение воинского учета в организации | 1,04 | 3 |
| 18. | | Проверка табелей использования рабочего времени | 1,7 | 12 |
| 19. | | Заполнение отчетной формы для органов статистики | 2,3 | 80 |
| 20. | | Изучение и составление тестов для определения личности, необходимых при собеседовании | 7,5 | 5 |
| 21. | | Составление и подача объявлений о вакансии | 2,6 | 7 |
| 22. | | Разработка плана дополнительной потребности в рабочих кадрах | 8,9 | 2 |
| 3. | | Составление и оформление трудового договора | 0,24 | 15 |
| 24. | | Оформление приказов на поощрение работников | 0,29 | 80 |
| 25. | | Аттестация и переаттестация работников | 0,76 | 30 |

Глядя на перечень всех обязанностей, возложенных на юрисконсульта, не удивительно, почему он некомпетентен во всех областях своей работы. Ведь получается, что на выполнение этих обязанностей он должен тратить 2275,56 часов в год при годовой норме, равной 1670 часов. Именно расчет нормы времени позволяет выявить необходимость найма дополнительной штатной единицы. В данном случае рекомендация автора вполне оправданна.

Возникает вопрос: а не будет ли найм дополнительной единицы в качестве менеджера по персоналу в убыток Обществу? Предположим, что оклад менеджера по персоналу составит 5000 руб. К окладу прибавим коэффициент северный 1,3 и северную надбавку 50 % :

5000 руб.\*1,3+(5000 руб./50%) = 9000 руб.

Таким образом, приняв на работу менеджера по персоналу и платя ему заработную плату в размере 9000 руб., в Обществе увеличится себестоимость на продукцию и услуги в размере 9000 руб., что соответственно невыгодно для Общества. Чтобы новая штатная единица не приносила организации убыток, необходимо будет на чем-нибудь экономить, например, на хозяйственных товарах, на электроэнергии, на командировках и т.д. Именно в этом случае новая штатная единица – менеджер по персоналу – не будет работать для Общества ему в убыток.

Проводить собеседование и отбирать персонал на вакантные должности могут менеджер персонала и юрисконсульт вместе. Тем самым выводы двух грамотных в своих областях специалистов приведут к отбору нужных и хороших людей. Это в свою очередь приведет к меньшим затратам на привлечение новых работников для Общества, к тому правильно отобранный кандидат может стать ценным ресурсом для организации.

Таким образом, привлечение в Общество дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу приведет к распределению обязанностей между ним и юрисконсультом. А это в свою очередь приведет к достижению лучших результатов при отборе персонала. Для Общества же найм дополнительной квалифицированной штатной единицы позволит увеличить число квалифицированных работников в организации, а это в свою очередь, ссылаясь на слова специалиста, приведет к увеличению объема и качества услуг, предоставляемых Обществом.

3.3.3 Рекомендация по введению системы повышающих и понижающих коэффициентов премирования

Еще одной важной проблемой в Обществе, результатом которой является высокий уровень текучести кадров, является невысокая заработная плата персоналу. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции и услуг Общества, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, автор предлагает не повышать заработную плату, а стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы.

Для эффективного управления производственным процессом каждый менеджер должен предвидеть основные поведенческие мотивации своих подчиненных, в каком аспекте они влиятельнее или наоборот, как избежать тех или иных конкретных ситуаций, и какова перспектива предприятия в целом.

Нужно создать такой подход к формированию системы оплаты труда, который бы стимулировал работника к повышению производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада. К этим стимулам можно отнести премии, адресную надбавку, какие-либо льготы, ценные подарки ко дню рождения. Такой менеджмент будет способствовать более высокой производительности труда при высоком качестве работы.

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

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

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

Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников Общества, ориентирующей сотрудников на инициативное и эффективное достижение целей предприятия, обеспечение вознаграждения работников за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы; усиление материальной заинтересованности сотрудников Общества в своевременном и добросовестном исполнении своих трудовых обязанностей, улучшении качества работы. Основным принципом становится: «мы платим за точное, качественное и в срок выполнение работы». Более квалифицированная, более ответственная, более производительная работа - более высокое материальное вознаграждение. Система премирования должна убедить работников, что в Обществе существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности.

Для того чтобы решить проблему текучести кадров, автор предлагает внедрить в Обществе «Положение о премировании» (табл. 4).

Таблица 4

Перечень коэффициентов премирования

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Повышающие коэффициенты премирования | % |
| За выполнение плана по установке телефонов | 0,2 |
| За выполнение плана по прибыли | 0,2 |
| За проявление инициативы в работе | 0,2 |
| За выполнение работы более высокой квалификации | 0,3 |
| За наставничество | 0,2 |
| За проф. мастерство, в лучшем качестве выполняемых работ | 0,35 |
| За опережение графика выполнения работы с соблюдением нормативного качества работ | 0,25 |
| За достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую прибыль | 0,4 |
| За сверхурочную работу | 0,3 |
| ИТОГО: | 2,2 |
| 2. Понижающие коэффициенты премирования: | % |
| За нарушения трудовой дисциплины | 0,4 |
| За невыполнение плана по установке телефонов | 0,3 |
| За нарушения правил охраны труда и ТБ, производственной санитарии | 0,5 |
| За перерасход планового фонда оплаты труда | 0,5 |
| За нерациональное использование оборудования, перерасход материалов, топлива, сырья | 0,2 |
| Действие или поведение, снижающее имидж предприятия | 0,1 |
| За ненадлежащее состояние оборудования и рабочего места | 0,2 |
| ИТОГО: | 2,2 |

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

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

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

Рассмотрим пример начисления премии с учетом данных рекомендаций на примере бригады линейно-технического управления (ЛТУ).

В первом квартале 2008 года прибыль Общества составила 1300000 рублей. Налог на прибыль (24%) составил 312000 рублей. Прибыль после уплаты налога составит 988000 рублей. Согласно положению по оплате труда и материальному стимулированию работников, на выплату премии можно направить от 10 до 25 % от чистого дохода. В денежном выражении это составит от 98800 до 247000 рублей.

Теперь сравним начисление премии работникам бригады до и после применения рекомендации. К тому же в табл. 5 будут указаны сведения, полученные при условии, что работники весь квартал трудились хорошо, работу выполняли в срок и при этом приносили прибыль Обществу, зарабатывая только повышающие коэффициенты. А в табл. 6 будут содержаться сведения о премиях работникам за квартал при условии, что работу они по плану не выполняли и при этом часто нарушали правила трудовой дисциплины и правила техники безопасности. Следует также учесть, что коэффициенты, приведенные в табл. 4, относятся к разным линейным подразделениям Общества, т.е. например, максимум коэффициентов сотрудника экономического отдела может быть равен 1,65, а сотрудника технического отдела – 1,35.

Таблица 5

Премирование работников одной из бригад ОАО «Сибирьтелеком» без учета и с учетом рекомендаций с повышающими коэффициентами

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Оклад | До рекомендации | | С учетом рекомендации | | |
| Премия  (30 %) | Размер зарплаты с учетом премии и РК(1:3) и СК(50%) | Сумма коэффициентов | Премия с учетом коэффициента премирования | Размер зарплаты с учетом премии и РК(1:3) и СК(50%) |
| Начальник ЛТУ | 10000 | 3000 | 23400 | 0,6 | 6000 | 28800 |
| Рабочий-связист 6 разряда | 6000 | 1800 | 14040 | 0,4 | 2400 | 15120 |
| Рабочий-связист 6 разряда | 5500 | 1650 | 12870 | 0,4 | 2200 | 13860 |
| Рабочий-связист 5 разряда | 5000 | 1500 | 11700 | 0,2 | 1000 | 10800 |
| Рабочий-связист 4 разряда | 4500 | 1350 | 10530 | 0,4 | 1800 | 11340 |
| Рабочий-связист 3 разряда | 4000 | 1200 | 9360 | 0,3 | 1200 | 9360 |
| Рабочий-связист 2 разряда | 3500 | 1050 | 8190 | 0,45 | 1575 | 9135 |
| Рабочий-связист 1 разряда | 3000 | 900 | 7020 | 0,2 | 600 | 6480 |
| Электромонтер | 5000 | 1500 | 11700 | 0,55 | 2750 | 13950 |
| Сварщик | 6000 | 1800 | 14040 | 0,6 | 3600 | 17280 |
| Всего | 52500 | 15750 | 122850 | 4,1 | 23125 | 136125 |

Общая премия до введения рекомендации рассчитывается как: оклад\*30%.

Размер зарплаты с учетом премии и РК(1:3) и СК(50%) рассчитывается как:

(оклад + сумма премии)\*1,8. Премия с учетом коэффициента премирования рассчитывается как: оклад \* коэффициент премирования.

Сравнение заработной платы до и после введения систему коэффициентов премирования при повышающих коэффициентах графически представлено на рис. 14.



Рис. 14. Сравнение заработной платы (при повышающих коэффициентах) рабочих бригады ОАО «Сибирьтелеком» до и после введения системы коэффициентов премирования

А вот какие результаты получатся, если работники будут плохо работать и нарушать правила Общества (табл. 6).

Таблица 6

Премирование работников одной из бригад ОАО «Сибирьтелеком» без учета и с учетом рекомендаций с понижающими коэффициентами

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Оклад | До рекомендации | | С учетом рекомендации | | |
| Премия (30 %) | Размер зарплаты с учетом премии и РК(1:3) и СК(50%) | Сумма коэффи-циентов | Премия с учетом коэффициента премирования | Размер зарплаты с учетом премии и РК (1:3) и СК (50%) |
| Начальник ЛТУ | 10000 | 3000 | 23400 | 0,4 | 4000 | 25200 |
| Рабочий-связист 6 разряда | 6000 | 1800 | 14040 | 0,2 | 1200 | 12960 |
| Рабочий-связист 6 разряда | 5500 | 1650 | 12870 | 0 | 0 | 9900 |
| Рабочий-связист 5 разряда | 5000 | 1500 | 11700 | -0,2 | -1000 | 7200 |
| Рабочий-связист 4 разряда | 4500 | 1350 | 10530 | -0,3 | -1350 | 5670 |
| Рабочий-связист 3 разряда | 4000 | 1200 | 9360 | 0,2 | 800 | 8640 |
| Рабочий-связист 2 разряда | 3500 | 1050 | 8190 | 0 | 0 | 6300 |
| Рабочий-связист 1 разряда | 3000 | 900 | 7020 | -0,5 | -1500 | 2700 |
| Электромонтер | 5000 | 1500 | 11700 | 0,1 | 500 | 9900 |
| Сварщик | 6000 | 1800 | 14040 | 0,35 | 2100 | 14580 |
| Всего | 52500 | 15750 | 122850 | 0,25 | 4750 | 103050 |

Сравнение заработной платы до и после введения системы коэффициентов премирования при понижающих коэффициентах графически представлено на рис. 15.



Рис. 15. Сравнение заработной платы (при понижающих коэффициентах) рабочих бригады ОАО «Сибирьтелеком» до и после введения системы коэффициентов премирования

Т.е. при недобросовестном отношении к своей работе и не соблюдении правил Общества заработная плата работников значительно уменьшится.

Данные таблиц показывают, что с применением системы коэффициентов премирования, трудясь добросовестно на благо единой цели Общества, заработная плата работников бригады становится выше. Материальная надбавка такого рода является стимулом у работников работать и зарабатывать, при этом находится в Обществе, а не уходить из него.

Таким образом, данная система повышающих и понижающих коэффициентов премирования, повышает каждому работнику стимул работать и выполнять работу по плану и в срок. Ведь за это он будет вознагражден.

Введение системы премирования позволит уменьшить недовольство работниками своей заработной платой, потому как они сами смогут ее регулировать, и это приведет к снижению уровня текучести персонала.

3.3.4 Рекомендация по введению надбавки за выслугу лет

Помимо системы премирования автор предлагает ввести не существующую пока в Обществе надбавку за выслугу лет, от которой также будет зависеть размер заработной платы работников Общества, что тоже понизит существующую в организации текучесть персонала.

Продолжительная безупречная работа является формой активности, которая должна поощряться, так как подобная работа под силу не всем работающим. Принцип установления надбавки за выслугу лет заключается в том, что при достижении определенного уровня или непрерывного стажа работы в Обществе размер надбавки увеличивается с течением времени.

Целесообразно установить определенный период работы, который должен поощряться. Например, через каждые пять лет безупречной работы работнику можно предоставить право на получение поощрения, значимость которого может повышаться.

Рекомендуется установить периодичность выплаты надбавки ежеквартально.

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

Стаж работы должен исчисляться из всего времени, проработанного в Обществе непрерывно.

В рамках такого порядка рекомендуется принять шкалу, по которой будет выплачиваться надбавка (табл. 7).

Таблица 7

Шкала надбавок за выслугу лет

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции актуальность найма и отбора персонала и последующая их адаптация стали одними из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий. Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, а также снижает текучесть кадров. Грамотный человек в организации является ее важным ресурсом, а выбрать грамотного человека среди целого ряда кандидатов на вакантную должность представляет собой большую проблему. Таким образом, тема совершенствования системы найма и отбора персонала в настоящее время является очень актуальной.

Целью настоящего дипломного проекта являлось совершенствование системы приема на работу и отбора персонала на ОАО «Сибирьтелеком».

Для достижения указанной цели был решен ряд задач, а именно:

1. Исследование понятий приема и отбора персонала, а также обеспечения и принципов отбора кадров.
2. Исследование понятий и особенностей найма, оценки, отбора, приема персонала в ОАО «Сибирьтелеком».
3. Была дана краткая характеристика ОАО «Сибирьтелеком».
4. Проанализировано состояние системы найма, оценки, отбора, приема персонала в Обществе.
5. Рассмотрен перечень документов, необходимых для обеспечения процесса найма, оценки, отбора, приема персонала.
6. Предложены мероприятия по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ОАО «Сибирьтелеком».

В первой главе автор показал значение и специфику человеческих ресурсов в современной организации, показал какое место и роль занимает кадровая служба в системе управления организацией, а также дал представление системе найма и отбора персонала организации. Он выявил, что отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала. Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя.

Автор определил понятие кадровой службы как совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне. Кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Набор персонала, в свою очередь, заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. На этапе же отбора при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

Во второй части автор дал краткую характеристику исследуемой организации ОАО «Сибирьтелеком», проанализировал работающий в ней персонал, а также подробно рассмотрел существующую систему найма и отбора персонала в ОАО «Сибирьтелеком».

В ходе рассмотрения системы найма и обора персонала в Обществе был выявлен ряд проблем, рекомендации по решению которых автор излагает в третьей части пояснительной записки. Так, например, набирая претендентов на вакантные места извне, руководитель забывает о преимуществах подбора кадров из уже работающих в Обществе людей. Ведь это обходится организации дешевле, повышает заинтересованность работников, улучшает моральный климат. Если Обществу нужны дополнительные работники на короткий срок или если дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей.

Всей работой по подбору и отбору персонала на вакантные должности, а также всей кадровой работой занимается юрисконсульт. Норма труда его за год должна составлять 1670 часов, а ему приходится выполнять работу, равную по норме времени 2275,56 часам. Поэтому второй рекомендацией автора являлось предложение найма дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу в отдел кадров и распределение обязанностей между ним и юрисконсультом. Ведь как бы не был грамотен и компетентен специалист в своей области, но кадровая работа требует много времени и внимания, чтобы возлагать ее всю на одного человека. Для Общества же найм дополнительной квалифицированной штатной единицы позволит увеличить число квалифицированных работников в организации, а это в свою очередь, ссылаясь на слова специалиста, приведет к увеличению объема и качества услуг, предоставляемых Обществом.

Третья и четвертая рекомендация автора связаны со стимулированием труда работников Общества. Существующая в организации высокая текучесть кадров напрямую связана с заработной платой сотрудников. Недовольство работниками тем, сколько они получают, побуждает их искать новые места работы. Чтобы сократить текучесть кадров, связанную с размером оплаты труда, автор предложил ввести систему повышающих и понижающих коэффициентов премирования, а также надбавку за выслугу лет. Под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования дальнейшего их возрастания. Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников Общества, ориентирующей сотрудников на инициативное и эффективное достижение целей предприятия, обеспечение вознаграждения работников за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы; усиление материальной заинтересованности сотрудников Общества в своевременном и добросовестном исполнении своих трудовых обязанностей, улучшении качества работы. Основным принципом становится: «мы платим за точное, качественное и в срок выполнение работы». Более квалифицированная, более ответственная, более производительная работа – более высокое материальное вознаграждение. Система премирования должна убедить работников, что в Обществе существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности. Повышающие коэффициенты премирования позволят добросовестным работникам получать премию в размере не ниже той, которая была до разработки данной системы премирования (30%), а значит, их интересы не будут ущемлены. Понижающие коэффициенты будут стимулировать работников к стремлению избежать наказаний, взысканий, следовать правилам внутреннего трудового распорядка и работать на благо Общества.

Принцип установления надбавки за выслугу лет заключается в том, что при достижении определенного уровня или непрерывного стажа работы в Обществе размер надбавки увеличивается с течением времени.

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

Практическое значение данной работы определяется возможностью использования ее результатов при управлении персоналом в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Устав ОАО «Сибирьтелеком».
2. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе: Практическое пособие с образцами документов. – М.: Интел-Синтез, 2007. – 125с.
3. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 287с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2009. – С.125-128.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 256с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. по спец. «Менеджмент организации», «Упр. персоналом» / Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 303с.
7. Литвинцева Н.А. «Психологические аспекты подбора и проверки персонала». – М.: изд-во ОАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2009. – 400с.
8. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 316с.
9. Плешин Ю.И. Управление персоналом : учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 218с.
10. Санкина Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: МЦФЭР, 2008. – 123с.
11. Черчикова И.Н. Менеджмент / учебник –2 изд./ перераб. и доп. – М.: Изд-во «Банки и биржи», ЮНИТИ, 2009. – 480с.
12. Шахмалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: «Наука», 2009. – 272с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 318с.
14. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2009. – 128с.
15. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 464с.
16. Стенюков М.В., Пустозерова В.М. Делопроизводство в управлении персоналом: Образцы документов. Рекомендации по составлению с юридической поддержкой. – М.: ПРИОР, 2008. – С.17.
17. Травин В.В. , Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: «Дело», 2007. – 245с.
18. Гордиенко. К.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 352с.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2009. – 230с.
20. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации // Электронная версия журнала «Менеджмент в России и за рубежом». – 2008. – №8. – С.23-26.
21. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Электронная версия журнала «Менеджмент в России и за рубежом». – 2008. – №5. – С.9-14.
22. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 33. – С.13-21.
23. Колосова О.Л. Крупное «сито» для кандидатов // Кадровое дело. – 2005. – №3. – С.18-23.
24. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность // Управление персоналом. – 2009. – №12. – С.24-27.
25. Кузнецова Н.В. Оценка потребности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №6. – С.16.
26. Кузнецова Н.В. Оценка потребности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №4. – С.54-57.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1

Основные данные о работниках Общества (63%)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Пол | | Возраст | Образование | Семейное положение | Стаж работы | |
| 1 | Ж | | 27 | Высшее | Замужем | 4 | |
| 2 | Ж | | 45 | Высшее | Женат | 20 | |
| 3 | Ж | | 35 | Высшее | Замужем | 10 | |
| 4 | М | | 33 | Средне-техническое | Женат | 7 | |
| 5 | М | | 19 | Высшее | Не женат | 1 | |
| 6 | Ж | | 43 | Высшее | Замужем | 15 | |
| 7 | М | | 19 | Средне-техническое | Женат | 2 | |
| 8 | М | | 36 | Средне-техническое | Женат | 12 | |
| 9 | М | | 40 | Высшее | Женат | 22 | |
| 10 | Ж | | 34 | Высшее | Женат | 8 | |
| 11 | Ж | | 38 | Высшее | Замужем | 18 | |
| 12 | Ж | | 24 | Высшее | Не замужем | 3 | |
| 13 | М | | 35 | Высшее | Женат | 11 | |
| 14 | Ж | | 33 | Средне-техническое | Не замужем | 7 | |
| 15 | Ж | | 45 | Высшее | Замужем | 18 | |
| 16 | М | | 54 | Высшее | Женат | 34 | |
| 17 | Ж | | 50 | Высшее | Замужем | 25 | |
| 18 | Ж | | 31 | Высшее | Замужем | 11 | |
| 19 | М | | 41 | Высшее | Женат | 17 | |
| 20 | М | | 31 | Высшее | Женат | 6 | |
| 21 | Ж | | 28 | Высшее | Замужем | 5 | |
| 22 | М | | 23 | Средне-техническое | Не женат | 1 | |
| 23 | М | | 36 | Высшее | Женат | 12 | |
| 24 | Ж | | 34 | Высшее | Не замужем | 14 | |
| 25 | Ж | | 43 | Высшее | Замужем | 20 | |
| 26 | Ж | | 34 | Высшее | Замужем | 9 | |
| 27 | М | | 27 | Высшее | Женат | 6 | |
| 28 | Ж | | 31 | Высшее | Не замужем | 4 | |
| 29 | Ж | | 51 | Высшее | Замужем | 24 | |
| 30 | М | | 36 | Высшее | Женат | 11 | |
| 31 | Ж | | 35 | Высшее | Замужем | 12 | |
| 32 | М | | 46 | Высшее | Женат | 24 | |
| 33 | Ж | | 41 | Высшее | Замужем | 16 | |
| 34 | М | | 24 | Средне-техническое | Не женат | 3 | |
| 35 | Ж | | 32 | Высшее | Замужем | 5 | |
| 36 | М | | 40 | Высшее | Женат | 20 | |
| 37 | Ж | | 34 | Высшее | Замужем | 21 | |
| 38 | Ж | 38 | | Высшее | Замужем | | 13 |
| 39 | Ж | 28 | | Высшее | Не замужем | | 4 |
| 40 | Ж | 24 | | Высшее | Не замужем | | 4 |
| 41 | М | 28 | | Высшее | Женат | | 6 |
| 42 | М | 49 | | Высшее | Женат | | 25 |
| 43 | Ж | 43 | | Высшее | Замужем | | 20 |
| 44 | Ж | 31 | | Высшее | Замужем | | 7 |
| 45 | Ж | 34 | | Высшее | Замужем | | 15 |
| 46 | М | 26 | | Средне-техническое | Не женат | | 7 |
| 47 | Ж | 20 | | Высшее | Не замужем | | 1 |
| 48 | М | 25 | | Среднее | Женат | | 6 |
| 49 | Ж | 36 | | Высшее | Замужем | | 14 |
| 50 | Ж | 40 | | Высшее | Замужем | | 17 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

АНКЕТА

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Дата рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Пол \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Адрес \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Семейное положение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Наличие детей, их возраст \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Образование, специализация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1. Оконченное учебное заведение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1. Знание иностранного языка, уровень владения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Уровень работы на компьютере \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Умение пользоваться оргтехникой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Трудовой стаж \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Где работали раньше (организация, должность) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. По какой причине уволили (-сь) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Предпочтительный для Вас род занятий (нужное подчеркнуть):

- продажи - кадры

- производство - маркетинг

- финансы - реклама

- работа с клиентами

1. Какой размер заработной платы Вас бы устроил? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Почему отдали предпочтение именно этой организации? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Какой для Вас основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Перечислите Ваши основные личные качества \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Наличие вредных привычек \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Ваши хобби \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Ваши жизненные приоритеты \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за внимание!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

АНКЕТА

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Возраст \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Образование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Семейное положение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Из каких источников Вы узнали о вакансии на занимаемую Вами должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Какую должность вы занимаете в Обществе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
8. Легко или просто ли прошло для Вас собеседование? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
9. произвел на Вас юрисконсульт во время проведения собеседования? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
10. Что Вам не понравилось во время проведения собеседования? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1. Проходили ли Вы какие-нибудь тесты во время проведения собеседования? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Сколько времени потратил юрисконсульт на собеседование с Вами? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Что бы Вы предложили изменить в процессе найма и отбора персонала на вакантные должности в ОАО «Сибирьтелеком»? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Устраивают ли Вас условия труда? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Если что-то не устраивает, что именно? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Что бы Вы изменили, чтобы улучшить условия труда? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Какие отношения у Вас с коллегами по работе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
8. Люди с какими качествами Вас окружают в коллективе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1. Каких людей на Ваш взгляд не хватает в коллективе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Что является для Вас стимулом для работы в Обществе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Что может увеличить вашу работоспособность? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Является ли для Вас заработная плата стимулом для работы? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Устраивает ли Вас размер Вашей заработной платы?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Если нет, сколько бы Вы хотели зарабатывать, работая в Обществе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо Вам за то, что заполнили анкету.