Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом в организации «Ростелеком»

УДК 005.95:391

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Комелина Анна Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н.,профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	**Результат обучения (выпускник должен быть готов)**	**Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон**
Профессиональные компетенции		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК

	этнических, религиозных и др.) особенностей	1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4,), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI,* требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
Универсальные компетенции		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI* (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI,* требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI,* требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ _____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	**ФИО**
0-11И21	**Комелиной Анне Владимировне**

Тема работы:

Система управления персоналом в организации «Ростелеком»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	**Объект исследования:** система управления персоналом. **Предмет исследования**: система управления персоналом в ПАО «Ростелеком». **Цель работы:** определение особенности сущности концепта «система управления персоналом предприятия», его целей, задач и свойств. 1.Материалы курсовых работ, связанные с темой работы ВКР. 2. Статьи из периодических изданий и журналов. 3.Учебники и учебные пособия. 4. Официальный сайт компании «Ростелеком».

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы оптимизации системы управления персоналом на предприятии, направления и задачи. 2. Сущность и роль системы управления персоналом в эффективности деятельности организации. 3. Функции и структура системы управления персоналом на предприятии. 4. Задачи и направления оптимизации системы управления персоналом на предприятии. 5. Анализ системы управления персоналом ПАО «Ростелеком». 6. Основная характеристика деятельности ПАО «Ростелеком». 7. Особенности системы управления персоналом ПАО «Ростелеком». 8. Исследование возможности системного подхода к управлению персоналом «Ростелеком». 9. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом, а также проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.Теоретические основы оптимизации системы управления персоналом на предприятии.	
2.Анализ системы управления ПАО «Ростелеком».	
3.Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Ростелеком».	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н.,профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Комелина Анна Владимировна		

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40 35 – 38 31 – 34	– отлично – очень хорошо – хорошо	

27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и Философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н.,профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему: «Система управления персоналом в организации «Ростелеком»»

: 87 с., 12 рис., 20 табл., 51 источник.

Ключевые слова: кадры, персонал, организация, управление персоналом, эффективность, система управления персоналом, оптимизация, структура системы управления персоналом.

Объект ВКР - система управления персоналом.

Цель ВКР – определение особенности сущности концепта «система управления персоналом предприятия», его целей, задач и свойств.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были разработаны несколько мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики: исследуемое предприятие ПАО «Ростелеком» имеет большую численность персонала, а также подвержено высокой текучести кадров по причине неэффективной системы управления персоналом.

Степень внедрения: разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом применены и используются в ПАО «Ростелеком».

Область применения: мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, применение современных методов управления персоналом с целью повышения удовлетворенностью трудом и приверженностью персонала, а также организации эффективного трудового процесса персонала, принятие управленческих решений по оптимизации системы управления персоналом.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик управления персоналом с учетом актуальных подходов к мотивации труда персонала и удовлетворенности трудом с целью снижения текучести кадров.

ABSTRACT

Graduation qualification work contains 82 p., 12 pic., 20 tab., 51 source.

Keywords: human-resource, organization, hr-management, efficiency, hr-management system, optimization, structure of the hr-management system.

The object of the study is (are) - PJSC "Rostelecom".

The purpose of the work is to define the essence of the concept of the "hr-management system of the enterprise", its goals, tasks and properties.

In the process of research were conducted sociological methods of studying.

As a result of the research, several measures were developed to improve the hr-management system.

The main design, technological and management characteristics: the company PJSC "Rostelecom" has a large number of employees, and has problems with high staff turnover due to inefficient hr-management system.

Degree of implementation: the developed measures to improve the personnel management system are applied and used in PJSC "Rostelecom".

Scope: improving system of hr-management measures can be used at the enterprise, in the organization, the firm of any industry an area.

Social / economic efficiency / importance of the work: using of cost-effective modern technologies for working with human resources, applying of modern methods of hr-management with the aim of increasing employee satisfaction with work and commitment, making managerial decisions to optimize the personnel management system.

In the future, it is planned to develop the most new n modern methods of hr-management, taking into account current approaches of staff motivation and satisfaction with work to reduce staff turnover.

Определения

Кадры – это постоянный штатный состав квалифицированных работников с определенной профессиональной подготовкой, которые имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности.

Персонал – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку и (или) имеют опыт практической деятельности.

Организация – это предприятие, комбинирующее ресурсы для производства и реализации товаров и услуг.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Эффективность – способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий.

Система управления персоналом – это комплекс мероприятий по подбору кадров, планирования потребности в них, адаптации и организации работы персонала, его оценки и стимулирования к получению лучших результатов, контроля и мониторинга состояния кадров, обучение и повышение квалификации персонала с последующим карьерным ростом

Оптимизация – процесс максимизации выгодных характеристик, соотношений (например, оптимизация производственных процессов и производства), и минимизации расходов.

Структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ..... 13
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ..... 17
1.1 Сущность и роль системы управления персоналом в эффективности деятельности организации..... 17
1.2 Функции и структура системы управления персоналом на предприятии 21
1.3 Задачи и направления оптимизации системы управления персоналом на предприятии..... 28
2.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» 33
2.1 Основная характеристика деятельности ПАО «Ростелеком» 33
2.2 Особенности системы управления персоналом ПАО «Ростелеком» 45
2.3 Исследование возможности системного подхода к управлению персоналом «Ростелеком» 64
3.МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»..... 70
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом..... 70
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий..... 78
Заключение 81
Список использованной литературы..... 84

Введение

В современных условиях хозяйствования роль человека в бизнесе приобрела особую актуальность, поскольку работник является не только важнейшим элементом производственного процесса на предприятии, но и главным его стратегическим ресурсом. Поэтому, особенно остро стоит вопрос эффективного управления персоналом на всех стадиях деятельности предприятия. От того, насколько эффективно функционирует система управления трудовыми ресурсами предприятия, зависит уровень подготовки компетентного персонала, способного к продуктивной работе в рыночных условиях, его рациональное структурное и пространственное размещение, изменение культуры управления предприятия. Без мотивированных и квалифицированных сотрудников ни одна организация не в состоянии создать хорошо работающие системы маркетинга, продаж, финансов или бухгалтерского учета.

Управление персоналом особенно важная сфера деятельности в современных условиях глобальной конкуренции и стремительного научно-технического прогресса, когда продукты, технологии, операционные методы и даже организационные структуры стареют, а знания и навыки сотрудников становятся главным источником длительного расцвета любого предприятия.

Сегодня существует большое количество нерешенных вопросов в сфере управления персоналом и стимулирования труда работников предприятий к высокопроизводительному труду. Поэтому совершенствование системы управления персоналом и повышения эффективности стимулирования труда персонала, поиск новых решений, изучение современного опыта позволит повысить заинтересованность работников и увеличит экономический эффект деятельности предприятия, позволит определить их влияние на результативность деятельности предприятия. Проблема использования систем управления персоналом в РФ предусматривает исследование форм мотивации сотрудников к труду. В условиях рыночной экономики выбор формы оплаты

труда, методов стимулирования должен базироваться на определенных факторах и диктоваться требованиями экономической целесообразности. К тому же, действующая на предприятии система управления персоналом должна способствовать реализации интересов, как работодателя, так и работников.

Актуальность темы исследования. В рыночных условиях предприятие нуждается в специалистах не только квалифицированных, но и способных при выполнении поставленных задач самостоятельно принимать решения и нести полную ответственность за безупречно выполненную работу. Именно поэтому совершенствование менеджмента персонала при условии правильного подбора и применения всего комплекса мер, выступает одним из самых приемлемых путей, ведущих к повышению эффективности деятельности систематически развиваться и совершенствоваться.

Анализ последних исследований и публикаций. Развитие новых форм и методов управления персоналом труда поддерживают в своих трудах многие отечественные и зарубежные ученые. Но результаты исследований не раскрывают полностью проблему эффективности управления персоналом современной компании, потому что выдвигаются новые задачи и методы их решения, обнаруживаются новые модели оплаты труда, новые формы проявления материальной и моральной заинтересованности персонала в результатах своего труда. В частности, исследователи этой темы свидетельствуют о переходе трудовых ресурсов из производственной сферы во внепроизводственную, изменение исполнительного характера труда на творческой, интеллектуально-информационный. Именно практика показывает, что во время развития информационных технологий происходят постоянные изменения в формах и методах управления персоналом в сочетании с методами экономического стимулирования труда.

Ученые Базаров Т.Ю., Бандурин А.В., Веснин В.Р., Герасимов Б.Н. , Головко А.Т., Калина А.В., Кибанов А.Я., Михайлова Л.И., Сербиновский Б.Ю. достаточно внимания уделяют теоретическим основам развития системы управления персоналом как составной системы управления предприятием в

целом. Однако при этом наблюдается недостаточная разработанность теоретических положений в системе управления персоналом предприятий с учетом компетентностного подхода и целевой направленности на формирование и эффективное использование кадрового потенциала.

В условиях жесткой конкуренции одним из самых весомых инструментов эффективного функционирования предприятия является построение эффективной системы управления кадрами. Определяя сущность концепта «система управления персоналом», ученые акцентируют внимание на организационном и функциональном направлениях управления.

Цель исследования. Целью исследования является определение особенности сущности концепта «система управления персоналом предприятия», его целей, задач и свойств.

Задачи исследования:

- исследовать сущность и роль системы управления персоналом в эффективности деятельности организации;

- рассмотреть функции и структуру системы управления персоналом на предприятии;

- исследовать задачи и направления оптимизации системы управления персоналом на предприятии;

- исследовать показатели деятельности ПАО «Ростелеком»;

- рассмотреть систему управления персоналом в ПАО «Ростелеком»;

- выявить проблемы в управлении персоналом в ПАО «Ростелеком»;

- разработать мероприятия по совершенствованию управлением персоналом ПАО «Ростелеком»;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования - система управления персоналом.

Предмет исследования – система управления персоналом в ПАО «Ростелеком».

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных

литературных источников, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование.

Структура работы. ВКР состоит из трех глав, введения и заключения общим объемом 87 страниц, имеет 20 таблиц, 12 рисунков, список использованных источников из 51 наименований.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ оптимизации системы управления персоналом на предприятии. В ней раскрываются такие вопросы, как сущность и роль системы управления персоналом в эффективности деятельности организации; функции и структура системы управления персоналом на предприятии; задачи и направления оптимизации системы управления персоналом на предприятии.

Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом ПАО «Ростелеком». В ней представлена основная характеристика деятельности ПАО «Ростелеком»; особенности системы управления персоналом ПАО «Ростелеком»; проведено исследование возможности системного подхода к управлению персоналом «Ростелеком».

Третья глава посвящена мероприятиям по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Ростелеком». В ней разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом, а также проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

1. Теоретические основы оптимизации системы управления персоналом на предприятии

1.1 Сущность и роль системы управления персоналом в эффективности деятельности организации

Вопросы управления персоналом были и остаются в настоящее время очень актуальными. Управление персоналом рассматривается не только как экономическая категория, но и изучается другими науками, охватывает довольно масштабную нишу в научных исследованиях и играет ключевую роль в деятельности предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Система управления персоналом каждого предприятия является его прерогативой для повышения уровня рентабельности и достижения высоких рыночных позиций.

В условиях возрастающей роли человеческого фактора в современном производственном процессе, одной из важнейших задач современных систем управления является развитие различных способностей работников с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и прибыльности отечественных субъектов хозяйствования. В связи с этим, возникает необходимость в разработке новых подходов к принятию управленческих решений, а также новейших эффективных технологий, средств и методов профессионального развития персонала предприятия [4].

Решение практических проблем, связанных с управлением персоналом требует, прежде всего, проведения фундаментальных теоретических исследований в данной области. Согласно определению М. Армстронга: «менеджмент (от англ. Manage - управлять) – наука об управлении современным предприятием, учреждением, основным содержанием которой является комплекс научных принципов, методов стимулирования и организационных рычагов влияния на действия людей, использования различных ресурсов с целью достижения тактических и стратегических целей организации» [4, С. 67]. Специфический вид управленческой деятельности,

объектом которой является коллектив работников предприятия, получил название управления персоналом.

В научной и учебной литературе (как зарубежной, так и отечественной) используется разнообразная терминология, отражающая сущность процесса управления поведением (деятельностью) работников на производстве, а именно: управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, управления трудом, кадровая политика, кадровая работа и тому подобное.

Выясним понятие «персонал», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», которые, по нашему мнению, являются близкими по значению. В обоих случаях, объектом управленческого воздействия выступает работник, разница же заключается в том, что второй термин отмечается специфическим подходом к работнику, как к особому ресурсу, правильное использование которого дает возможность достичь поставленной цели при минимальных затратах и максимуме эффективности [20]. Большинство отечественных экономистов рассматривают вышеупомянутые понятия как синонимы и дают им следующие определения. Так, Шаульская Л.В. управление персоналом (человеческими ресурсами) трактует как «процесс обеспечения сотрудничества между всеми членами трудового коллектива для достижения поставленной цели, с использованием элементов обучения, мотивации и информирования работников; деятельность, выполняется всеми руководителями, а также специализированными структурными подразделениями организации (предприятия, фирмы, учреждения), которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них» [47, С. 97].

Базаров Т.Ю. и Бандурин А.В. под управлением персоналом понимают целенаправленную деятельность руководящего состава организации, направленную на разработку концепций, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Согласно их подходу, управление персоналом предусматривает системное планомерно

организованное воздействие через систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия [6].

Ученый Веснин В.Р. под этим понятием понимает, прежде всего, «совокупность всех организационно-экономических мероприятий предприятия в сфере обучения персонала, его переподготовки и переквалификации» [9, С. 81]. А в более широком смысле развитие персонала также охватывает вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантные должности, текущего периодического оценивания персонала, планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения и многие другие [7].

По мнению Герасимова Б.Н., «термин «персонал» объединяет все составные части трудового коллектива предприятия и включает всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие функции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда» [11, С. 121].

В экономической энциклопедии менеджмент персонала трактуется как комплекс средств кадровой работы, целенаправленное активное воздействие управляющих (кадровых менеджеров) предприятия (фирмы, компании) с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных средств на повышение производственной и творческой активности работника и разработку перспективной кадровой политики.

По мнению отечественных ученых Иванова С.В. и Журавлева П.В., «сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое нужно развивать, мотивировать и использовать вместе с другими ресурсами, с целью достижения ее стратегических целей» [16, С. 76].

Головко А.Т. определяет управление персоналом, как «целенаправленное воздействие на человека – носителя способности к труду с целью получения максимального результата от его деятельности, гуманизации

осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса» [13, С. 47].

Как видим, все вышеприведенные трактовки данного понятия преимущественно акцентируют внимание на организационной стороне управления, и оперируют целью и методами, с помощью которых можно достичь данной цели. Типичным примером такого подхода может служить и определение, предложенное Калиной А.В.: «Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий» [18, С. 75].

Альтернативой предложенных определений управления персоналом является подход, согласно которому основное внимание сосредотачивается на содержательной части данного процесса, которая отражает функциональную сторону управления. Например, Марр Р. и Флиастер А. в управлении персоналом понимают сферу деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение работников, организация их деятельности, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений, социальных услуг и участия в прибылях, управление затратами на персонал и т.д. [19].

Кроме вышеуказанных, существует также много других трактовок понятия «управление персоналом», которые имеют определенные различия. Однако, можно выделить три основных черты, объединяющие большинство определений данной категории и, по нашему мнению, составляют основу процесса управления персоналом, а именно:

- отношение к человеческим ресурсам как к источнику доходов;

- создание пространства деятельности и возможности развития для каждого сотрудника, чтобы он мог осуществить свой вклад в общее дело;- интеграция кадровой и социальной политики предприятия в общую его стратегию [21].

Таким образом, в современных условиях основной составляющей управления персоналом является создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования и саморазвития работников. Особое значение в современном производстве приобретают проблемы модернизации классических систем менеджмента персонала и внедрение новых моделей управления, ориентированных на непрерывное развитие интеллектуального, культурного и творческого потенциала работников предприятий и организаций.

1.2 Функции и структура системы управления персоналом на предприятии

Специфика кадрового менеджмента связана с особым характером трудовых отношений, формирующихся в плюрализме формы деятельности, и с особой ролью персонала в реализации торгово-технологических процессов, которые не поддаются автоматизации и механизации. Стратегическое видение рыночных перспектив, новые условия функционирования предприятий, и как следствие, кардинальные изменения требований к кадровому составу, усиливают поиск новых подходов к построению системы управления персоналом [34].

В условиях жесткой конкуренции одним из самых весомых инструментов эффективного функционирования предприятия является построение эффективной системы управления кадрами. Определяя сущность концепта «система управления персоналом», ученые акцентируют внимание на организационном и функциональном направлениях управления. Кибанов А.Я. объясняет систему управления персоналом как «комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия» [21, С. 76], то есть оперирует целью и методами достижения этой цели.

Главной целью системы управления персоналом является обеспечение предприятия кадрами, формирование и эффективное использование их компетенций, перманентное профессиональное и социальное развитие работников. Эффективность системы управления персоналом зависит от соответствия целей организации и сформированного кадрового потенциала [18].

Выполнение целей системы управления персоналом требует решения основных задач:

- обеспечение предприятия рабочей силой соответствующего количества и качественной квалификации;

- обеспечение условий для высокой производительности труда, достаточного уровня ее организации, мотивации, самодисциплины, приобретение у работника навыков к взаимодействию и сотрудничеству;

- формирование стабильного коллектива в организациях, то есть закрепление на предприятии опытных и высококвалифицированных кадров;

- реализация потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, возможности профессионально-квалификационного и карьерного продвижения на основании роста профессионального мастерства, знаний, опыта работы персонала предприятия;

- оптимальность баланса интересов, как предприятия, так и работников, экономической и социальной эффективности управления персоналом [17].

Наиболее полная реализация целей предприятия и эффективность управления персоналом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми [14].

Итак, с этой точки зрения видение сущности концепта «система управления персоналом предприятий» представляет собой инструмент формирования кадрового потенциала предприятия, то есть комплекс взаимосвязанных между собой административных (организационно-

распорядительных), экономических и социально-психологических методов, направленных на эффективное управление персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия [24].

Сторонники функционального направления управления акцентируют внимание на содержательной части. Сербиновский Б.Ю. видит в системе управления персоналом «отрасль деятельности, важными элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение (наем и отбор), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работы, политику вознаграждения и социальных услуг, политику участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудников» [39, С. 108].

Похожим является определение Михайлова Л.И., который утверждает, что в широком смысле «система управления персоналом предприятия предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений» [30, С. 95]. Согласно функционального направления, по нашему мнению, система управления персоналом предприятия - это комплекс мероприятий по подбору кадров, планирования потребности в них, адаптации и организации работы персонала, его оценки и стимулирования к получению лучших результатов, контроля и мониторинга состояния кадров, обучение и повышение квалификации персонала с последующим карьерным ростом.

Система управления персоналом относится к сложным социальным системам, поскольку внутри нее возникают формализованные отношения и взаимосвязи между отдельными сотрудниками и их группами. Данная система взаимодействует с внешней средой и поэтому является открытой, поэтому ее можно представить как совокупность основных компонентов: входных и

выходных; процессора (механизма) управления персоналом, включая контроллинг и обратную связь [27].

Механизм управления персоналом предприятия базируется на следующих основных принципах:

- подчиненность системы формирования и использования персонала предприятия общей стратегии его развития.

- управление персоналом должно быть интегрировано со стратегией управления товарооборотом и торговыми услугами, развитием материально-технической базы, финансовым развитием предприятия;

- стабилизацией состава работников, уменьшением текучести кадров предприятия; совмещением профессий (универсализм) работников для обеспечения выполнения необходимого объема различных видов работ на предприятиях;

- отбор на конкурсной основе главных менеджеров и специалистов предприятий, квалифицированных продавцов по реализации товаров и услуг наиболее сложного ассортимента, предоставляя при этом предпочтение работникам с высокой квалификацией, способностью к индивидуальному поиску и адаптации к высоко динамичной конъюнктуре потребительского рынка [12];

- учета трудовой мотивации основных работников и стремление к ее реализации в рамках возможностей предприятия.

- формирование трудовой мотивации персонала отражает изменения ценностных приоритетов работников в меняющихся условиях рынка, желание к сотрудничеству и партнерству с владельцами предприятия на долгосрочной основе;

- учета правовых норм государственного регулирования занятости и оплаты труда в процессе управления персоналом предприятия. Это касается порядка приема работников на работу, обеспечения соответствующим режимом и условиями труда, соблюдения минимального размера заработной платы,

обеспечения соответствующих социальных выплат и других установленных правовых норм [30].

Составной частью процесса является контроль, определяющий задачи системы и связи между ее элементами. Он может осуществляться как внутри самой системы, так и на уровне управления предприятием. Результатом работы системы управления персоналом является система компетенций. Компетенции представляют собой совокупность навыков, опыта, накопленных знаний в определенной области деятельности. Они конкретизируют ресурсное видение кадрового потенциала в краткосрочном периоде, поскольку, во-первых, более конкретными, чем способности, так как требуют наличия специализированных знаний и умений; во-вторых, имеют характер выявленных способностей, которые могут активно использоваться при достижении целей предприятия [16].

Основой становления устойчивых конкурентных преимуществ предприятия выступают ключевые компетенции, которые по определению К. Прахалад и Г. Хамел, являются «ядром фирмы» в виде организационно-специфического знания, которое не может быть ретранслировано другой фирме. Система компетенций является фундаментом, который определяет способность предприятия к выполнению своей миссии, привлечение необходимых ресурсов, построение торгово-технологического процесса и оказывает существенное влияние на формирование и эффективное использование кадрового потенциала предприятия [25].

Важную роль в системе управления персоналом играет и обратная связь, включая количественную и качественную информацию о результатах работы. Данная информация передается для оценки и влияет на параметры входящих компонентов с целью корректировки и повышения эффективности системы. На формирование системы управления персоналом и ее эффективное функционирование влияет целый ряд как внешних, так и внутренних факторов. Поэтому главная задача предприятия заключается в постоянном совершенствовании системы и ее адаптации к этим условиям [13].

Среди факторов внешней среды можно выделить: исторические и национальные традиции, демографическое и макроэкономическое состояние страны, институциональные условия функционирования рынка труда и торговли, результаты деятельности профсоюзов и других общественных организаций, развитие технологий управления персоналом, систему образования, кадровую политику конкурентов. Наиболее значимыми внутренними факторами выступают: организационные ценности, количественные и качественные характеристики персонала, финансовые средства, выделяемые на привлечение и развитие кадров предприятия [48].

Целостное представление о системе управления персоналом предприятия предоставляют его системные свойства, которые можно сгруппировать по различным признакам. Первую группу составляют свойства, характерные для формирования системы управления персоналом [38]:

- многоаспектность - управление персоналом может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственным, экономическим и правовым;

- прозрачность - концептуальное единство, построение деятельности всех подразделений и руководителей на единых фазах, этапах, функциях для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом;

- устойчивость - применение «локальных регуляторов», которые бы побуждали торгово-оперативный персонал и функциональные подразделения не отклоняться от общей корпоративной цели организации;

- комфортность - обеспечение работников максимальным удобством при выполнении работы.

Ко второй группе относятся свойства, определяющие направления развития системы управления персоналом:

- специализация - разделение труда в системе управления персоналом, формирование отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении групп однородных функций;

- адаптивность (гибкость) - способность приспособления системы управления персоналом к изменениям внутренней и внешней среды предприятия;

- компетентность - приобретение в процессе обучения интегрированных способностей персонала (знания, опыт, ценности), которые могут целостно реализовываться на практике, возможность применения набора фундаментальных принципов и комплексных методик при решении задач в разном контексте;

- эквифинальность - возможность достижения результата разными способами и путями определенного состояния (финала), который определяется только ее собственной структурой, независимо от начальных условий [28];

- мультифинальность заключается в вероятности получения различных результатов и последствий при использовании одинаковых методов и приемов подобных ситуаций.

Итак, во-первых, построение эффективной системы управления персоналом предприятий является одним из важных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. Во-вторых, сущность концепта система управления персоналом предприятий целесообразно рассматривается с учетом организационного и функционального направлений управления предприятием как «инструмент формирования кадрового потенциала предприятия, то есть комплекса взаимосвязанных между собой административных (организационно-распорядительных), экономических и социально-психологических методов, направленных на эффективное управление персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия, и, как комплекс мероприятий по подбору кадров, планирование потребности в них, адаптации и организации работы персонала, его оценки и стимулирования к получению лучших результатов, контроля и мониторинга состояния кадров, обучение и повышение квалификации персонала с последующим карьерным ростом.

1.3 Задачи и направления оптимизации системы управления персоналом на предприятии

Существует ряд работ, в которых поднимается проблема роли подсистемы управления персоналом в обеспечении деятельности предприятий сферы услуг, а также направления оптимизации системы управления персоналом. Эффективность системы управления находится в тесной зависимости с общей организационной эффективности. Для сравнения, эффективность организационной структуры определяется по следующим критериям:

- полное и устойчивое достижение установленных целей;
- соответствие объективным требованиям к построению организационной структуры;
- оптимальное количество уровней управления и управленческих звеньев;
- соответствующая норма управляемости по отделам и подразделениям организации;
- устойчивое функционирование предприятия в условиях рынка;
- оптимальный уровень централизации управления;
- рациональность связей между уровнями управления;
- получение постоянного экономического эффекта.

Направления совершенствования системы управления персоналом могут быть установлены на основе:

- критериев полного соответствия целям и стратегии развития организации;
- оптимальности организационной структуры управления персоналом в соответствии со структурой предприятия;
- оптимальности количества персонала, в частности аппарата управления;
- производительности труда;

- надежности управленческого аппарата;

- объективности кадровой политики;

- оперативности принятия решений;

- конкурентоспособности и качества персонала [10].

Условиями эффективности системы управления персоналом является обеспечение организации квалифицированными кадрами, максимальная реализация профессиональной компетентности и опыта работников, совершенствование системы оплаты труда и мотивации, взвешенное управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников, а также предоставление работникам возможностей для повышения профессиональной квалификации.

По мнению Головко А.Т., условием эффективной оптимизации системы управления персоналом является применение таких концептуальных основ:

- Рассмотрение работника как основного источника повышения производительности и эффективности производства;

- Привлечение работников к выработке и принятию управленческих решений;

- Усиленное внимание к индивидуальности, ценностным ориентирам, достоинствам, свободе целей работника;

- Формирование лидерского и новаторского духа;

- Забота об условиях труда, уровень образования и квалификации, состояние здоровья каждого работника;

- Соблюдение законодательства о труде;

- Сочетание текущих и перспективных потребностей в рабочей силе;

- Оптимальное соблюдение индивидуальных, коллективных и общественных интересов работников;

- Сотрудничество с профсоюзами;

- Индивидуальное развитие руководителей [13].

Перспективными направлениями совершенствования системы управления персоналом предприятий сферы услуг следует считать:

- постоянную оценку потенциала для кадрового продвижения;

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации и обучения;

- разработку программ обучения и развития;

- использование мотивационных программ;

- формирование нравственных ценностей;

- организацию обратной связи с сотрудниками;

- разработку принципов, направлений и методов управления персоналом;

- учет работы с персоналом на всех уровнях стратегического планирования предприятия;

- внедрение новых методов и систем обучения и повышения квалификации;

- определение и проведение единой тарифной политики и оплаты труда и т.д. [12].

Системные меры по оптимизации системы управления персоналом могут быть предложены в рамках коммуникативного подхода к управлению персоналом:

- формирование системы корпоративных средств коммуникации;

- формирование системы корпоративных каналов коммуникаций;

- формирование корпоративной идентичности;

- создание единого коммуникативного пространства;

- создание системы эффективной обратной связи;

- повышение коммуникативной компетенции работников;

- проведение коммуникационного аудита [23].

Шаульская Л.В. выделяет четыре основные направления оптимизации системы управления персоналом предприятий сферы услуг:

- администрирование и организационная работа;

- обучение и повышение квалификации;

- мотивация и стимулирование;

- работа по устранению злоупотреблений [47].

По направлению администрирования задачами совершенствования системы управления становится повышение четкости организации, непрерывность надзора, твердость в принципах и гибкость в реализации, разработка и воплощение действенных должностных инструкций, регулярное разъяснение инструкций и контроль знаний, регулярное проведение тематических собраний и тренингов по организационным вопросам, контроль за выполнением должностных обязанностей, разработка и введение таблицы штрафных и поощрительных баллов за выполнение или невыполнение должностных инструкций [34].

По направлению обучения работников особое внимание следует обращать на:

- знания профильного рынка труда в регионе, непрерывность совершенствования, документальное подтверждение квалификации, целеустремленность, ориентацию на сервис, разработку и воплощение программы обучения, ориентацию и адаптацию нового работника, коучинг и стажировки, короткие (10-20 минут) содержательные тренинги, создание и поддержание кадрового резерва, применение наглядных пособий;

- заблаговременный подбор в профильных вузах, стимулирование самообучения, обучение на рабочем месте, платные стажировки на других предприятиях и т.д. [18].

Совершенствование в направлении усиления мотивации должно основываться на принципах объективности, поощрения, привязки к обороту, состязательности, возможности измерения качества работы, воплощения этических норм, поощрения и стимулирования развития, опросах и тестировании персонала, премировании и применении бонусов и т. д.

Принципы, которые применяются в борьбе со злоупотреблениями, включают предупреждение, объективность, разнообразие и регулярность контроля, персональную ответственность и другие, в зависимости от особенностей ведения конкретного бизнеса [47].

Итак, ранее было выяснено, что персонал - это главное звено в деятельности предприятия, поэтому в развитых странах уделяется большое внимание человеческим ресурсам. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

В современных условиях основной составляющей управления персоналом является создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования и саморазвития работников. Особое значение в современном производстве приобретают проблемы модернизации классических систем менеджмента персонала и внедрение новых моделей управления, ориентированных на непрерывное развитие интеллектуального, культурного и творческого потенциала работников предприятий и организаций. Кроме того, построение эффективной системы управления персоналом предприятий является одним из важных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. В свою очередь система управления персоналом предприятий представляет собой инструмент формирования кадрового потенциала предприятия, то есть комплекс взаимосвязанных между собой административных (организационно-распорядительных), экономических и социально-психологических методов, направленных на эффективное управление персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия.

2. Анализ системы управления персоналом ПАО «Ростелеком»

2.1 Основная характеристика деятельности ПАО «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» - одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 12,0 млн., а платного ТВ «Ростелекома» – более 9,0 млн. пользователей, из которых свыше 3,9 млн. смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

За 2 полугодие 2016 года:

- выручка Группы компаний составила 144,3 млрд. руб.;
- OIBDA достигла 47,4 млрд. руб. (32,8% от выручки);
- чистая прибыль - 4,6 млрд. руб. [56].

ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. ПАО «Ростелеком» - признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне “BBB-”, а также агентства Standard&Poor’s на уровне “BB+”.

Основными ценностями ПАО «Ростелеком» являются [50]:

1. Компетентность. Внимание к деталям, а также постоянный поиск новых решений является прерогативой ПАО «Ростелеком», позволяющей удовлетворять потребности всех своих клиентов;

2. Честность. ПАО «Ростелеком» развивает свой бизнес в атмосфере честности и действует в соответствии со всеми действующими правилами;

3. Справедливость. В своей работе ПАО «Ростелеком» придерживается честности, справедливости и верности основополагающим общечеловеческим принципам;

4. Целостность. Времена меняются, а с ними меняется общество, образ жизни, способы работы. ПАО «Ростелеком» непрерывно развивает свои услуги для удовлетворения меняющихся потребностей, при этом оставаясь верной своим принципам и не теряя своей идентичности;

5. Доверие. Вера в людей и позитивный настрой на будущее позволяет ПАО «Ростелеком» с энтузиазмом принимать новые вызовы и достигать амбициозные цели;

6. Уважение. ПАО «Ростелеком», развивая свой бизнес, всегда с уважением относится к особенностям ведения бизнеса и культурному разнообразию;

7. Приверженность делу. Ежедневное совершенствование деятельности ПАО «Ростелеком», направленное на укрепление своей позиции на рынке рекреационных услуг, постоянный поиск правильных решений позволяют удовлетворять все потребности клиентов;

8. Ответственность (надежность). Профессионализм, компетентность, опыт и качество услуг делает ПАО «Ростелеком» надежной организацией и идеальным партнером на которого можно положиться.

Кроме того, ценности можно представить в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1 - Основные ценности ПАО «Ростелеком»

Я - лидер	Ответственность за себя и за то, что происходит вокруг, честность с собой, коллегами и клиентами. Совершенствование себя, организации и окружения, делая лучшее на что способен.
Мы - команда	Готовность помогать друг другу, работая на общий результат. Помогать расти и развиваться коллегам. Открытость, уважение коллег

	и доверие друг другу.
Все - для клиента	Вся деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов. Желание удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением, превосходя ожидания клиентов.
Примечание: Источник - Официальный сайт ПАО «Ростелеком»	

Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» имеет целью внедрения на практике в деятельности цивилизованных, благотворительных норм деловых отношений, определенных Политикой корпоративного управления, для [49]:

- повышения финансовой привлекательности организации, обеспечения уверенности и доверия клиентов;

- создания благоприятных условий для развития организации и повышения ее конкурентоспособности;

- повышения эффективности использования капитала;

- гармонизации отношений участников корпоративного управления - органов управления, персонала, заинтересованных лиц;

- создания команды единомышленников, которая будет действовать исключительно в интересах организации.

Основными принципами управления ПАО «Ростелеком» являются:

- обеспечение защиты прав потребителей;

- обеспечение равновесия влияния и баланса интересов участников корпоративных отношений;

- раскрытие информации и прозрачность;

- надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью.

Деятельность организации ориентирована на удовлетворение интересов клиентов и предоставление полного спектра качественных сопутствующих услуг.

Рассмотрим структуру службы маркетинга под управлением коммерческого директора ПАО «Ростелеком» (рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 - Структура маркетинговой службы ПАО «Ростелеком» [49]

Итак, исходя из рисунка 2.1 в состав службы маркетинга под руководством начальника службы маркетинга, в подчинении коммерческого директора, входят отдел маркетингового планирования и ценообразования, отдел рекламы и стимулирования сбыта, отдел маркетинговых исследований, отдел маркетингового контроля, а также PR-отдел.

В таблице 2.2 представлен функционал отделов в составе маркетинговой службы ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.2 - Функционал подразделений службы маркетинга ПАО «Ростелеком»

Наименование подразделения	Функционал подразделения
Отдел маркетингового планирования и ценообразования	- Бюджетирование и планирование маркетинговых затрат; - Создание маркетингового плана; - Разработка маркетинговой стратегии ПАО «Ростелеком».
Отдел рекламы и стимулирования сбыта	- Разработка и проведение рекламных кампаний согласно маркетинговой стратегии и маркетингового плана ПАО «Ростелеком». - Размещение рекламы согласно разработанной рекламной компании на определенный период (ТВ-рекламы, радио-рекламы, рекламы в СМИ, наружной рекламы). - Изготовление рекламных материалов по продвижению продуктов, брендов, имени компании. - Размещение рекламы на транспорте, билл-бордах, фирменная и спецодежда).
Отдел маркетинговых исследований	- Исследование поведения потребителей, рынков, брендов. - Мониторинг деятельности конкурентов. - Сегментирование, изучение целевой аудитории продукта/бренда. - Позиционирование бренда/ продукта с целью обеспечения конкурентных преимуществ. - Поиск новых потребительских ниш.
Отдел маркетингового контроля	- Контроль каналов сбыта; - Контроль выполнения мероприятий по стимулированию сбыта; - Контроль результатов работы PR-отдела; - Оценка эффективности деятельности ПАО «Ростелеком» после осуществления плановых мероприятий; - Промежуточная оценка эффективности деятельности.
PR-отдел	- PR – продвижение новых продуктов; - PR – продвижение новых услуг; - Разработка и управление портфелем брендов / продуктов; - Разработка и проведение BTL-активности (акций стимулирования сбыта);

	- Выполнение ряда мероприятий в рамках стратегии PR-активности (размещение информации в прессе, выставки, работа с общественностью, спонсорство).
Примечание : Источник - Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»	

Проанализируем основные факторы влияющие на выбор стратегии и концепции маркетинга ПАО «Ростелеком».

Анализ внешней и внутренней среды представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ критических факторов деятельности ПАО «Ростелеком»

Критические факторы деятельности ПАО «Ростелеком», влияющие на выбор стратегии и концепции маркетинга		
Факторы внутренней среды организации:	Факторы непосредственного окружения организации:	Факторы макроокружения организации:
1.Кадровая политика: Высокая квалификация персонала, которая заключается не только в отборе кадров с высшим образованием и квалификацией, но и проведение тренингов и семинаров по повышению знаний и умений работников	1.Барьеры выхода: серьезные потери вложенных инвестиций, так как есть вероятность, что новая недавно появившаяся компания на рынке не сможет предлагать более широкий ассортимент услуг по ряду причин, среди которых отсутствие квалифицированного персонала, например	1.Экономические факторы: ослабевание национальной валюты, нестабильность экономики негативно отражаются на покупательной способности, при этом цена на услугу имеет тенденцию роста
2.Компетентность руководства, проявляющаяся в тщательном подборе кадров и умении ими руководить, наладив контакт	2. Потенциальные конкуренты. Основным конкурентом является компания «Старлинк», занимающий лидирующие позиции на рынке телекоммуникационных услуг уже более 5 лет, имеющая широкий ассортимент услуг и наработанную с годами репутацию	2.Технологические факторы:- развитие интернет технологий позволяет быстрее распространять информацию о компании, а также продвигать услуги, путем информирования клиентов о появлении новых акций и предложений
3.Финансовое состояние: Рентабельность, достигшая уровня 112% за 3 года, является показателем эффективности работы компании	3. Угроза появления услуг-заменителей: потенциальные покупатели могут заменить приобретение пакета кабельное телевидение, спутниковым телевидением или IP-телевидением	3.Демографические факторы: динамика численности и половозрастного состава населения. В зависимости от возрастных категорий определяется потребность в услугах, изготовленной компанией. Возрастная категория 20-35 лет имеет потребность в более дешевой услуге, но приобретает ее чаще. Возрастная категория 35-50 лет – приобретает более дорогие

		услуги. А 50-70 лет делают покупку более дешевого пакета услуг
4. Маркетинг: Наличие взвешенной политики маркетинга и рекламной политики компании	4. Угроза появления новых игроков: Рынок телекоммуникационных услуг является рынком приносящим высокую прибыль, поэтому привлекает новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль	4. Социокультурные факторы: тенденция повышения внимания к информированности, комфорту получения услуг интернет
5. Производство: Растущий объем, структура, темпы оказания услуги; широкий ассортимент услуг; обеспеченность ресурсами, скорость их использования	5. Рыночная власть поставщиков: Отсутствует, так как компания проходит полный цикл от создания услуги до ее передачи клиенту	
	6. Рыночная власть потребителей: Потребители являются чувствительными к изменению цены, а также имеют возможность приобрести доступные существующие услуги-заменители	
	7. Уровень конкурентной борьбы: Рынок телекоммуникационных услуг является низко концентрированным, преобладает большое число компаний-конкурентов, занимающих определенные доли рынка	
Примечание : Источник - Документ «Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком»		

Внутренняя и внешняя среда ПАО «Ростелеком» являются предметом обязательного анализа, рассчитывающего на продолжение своей деятельности в долгосрочной перспективе. Правильное понимание условий, в которых находится организация, способствует выработке наиболее эффективной стратегии её развития.

Проведем сегментационный анализ рынка компании ПАО «Ростелеком» таблица 2.4.

Сегментационные признаки:

- географический признак (величина региона, плотность населения и пр.);

- демографический признак (возраст, пол, пр.);

- поведенческий (искомая польза);

- социально-экономический.

Таблица 2.4 - Сегментационный анализ потребителей ПАО «Ростелеком»

Признаки сегментации	Рыночные сегменты (потребительские группы)	Предпочтения потребителей, особенности их поведения.
Географи-ческий	Услуги ПАО «Ростелеком» продаются на территории РФ в компанию обращаются жители города и близлежащих районов.	Широкий ассортимент услуг, гибкая система скидок постоянным клиентам, учет основных тенденций, спроса и потребностей клиентов.
Демографи-ческий	Мужчины/Женщины 18-30 Мужчины/женщины 30-40 Мужчины/Женщины от 40 и старше	Предпочитают полный комплекс услуг, цена является главным критерием Предпочитают качественные услуги различных ценовых сегментов. Предпочитают гибкую ценовую политику
Поведенческий	-Потенциальный пользователь -Пользователь-новичок -Регулярный пользователь	-Предпочтет услуги ПАО «Ростелеком», т. к. это качественные услуги. - Предпочитает ПАО «Ростелеком» в связи с дифференцированной ценовой политикой. -Предпочитает услуги ПАО «Ростелеком», т.к. постоянным клиентам всегда предлагается гибкая система скидок.
Социально-экономический	Клиенты с низким уровнем доходов Клиенты со средним уровнем доходов Клиенты с высоким уровнем доходов	- услуги бюджетного сегмента (гибкая ценовая политика, которая не отражается на качестве услуг); - пакет услуг для клиентов со средним доходом; - широкий ассортимент и высокое качество услуг.
Примечание : разработано автором		

В таблице 2.4 описаны основные сегменты, с которыми работает компания. Эти группы потребителей позволяют наиболее быстро окупать издержки компании ПАО «Ростелеком» на оказание, и сбыт услуги.

Итак, концепцией маркетинга, применяемой ПАО «Ростелеком» является концепция холистического (целостного) маркетинга, которая включает в себя различные мероприятия и комплексный подход к их применению.

Что касается стратегии маркетинга, то ПАО «Ростелеком» придерживается стратегия дифференциации, с целью занятия ниши лидера, то

есть компания пытается выделить свои услуги на фоне услуг конкурентов. Рассмотрим основные инструменты, которые компания применяет для осуществления деятельности в рамках выбранной стратегии (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Инструменты маркетинга, применяемые в ПАО «Ростелеком»

Инструменты маркетинга	Мероприятия
Реклама	- реклама на радио (Радио «Москва», Хит-ФМ» и др.; - реклама в сети интернет; - реклама на билл-бордах; - реклама в/на транспорте; - реклама на телевидении; - листовки и буклеты; - реклама в периодических изданиях.
PR-мероприятия	Благотворительность: - Реализация совместных проектов с благотворительными фондами по оснащению детских лечебных и реабилитационных учреждений. - Оказание адресной помощи детским домам и приютам, детским лечебным центрам. - Оказание помощи ветеранским организациям, ветеранам войн и ветеранам отрасли связи. Деятельность в сфере образования: - Развитие системы технического образования, поддержка профильных учреждений высшего и среднего специального образования. - Поддержка талантливой молодежи, предоставление возможностей для инновационного творчества студентов. - Внедрение и поддержка программ стажировок для молодых специалистов. - Социальная адаптация детей-сирот.
Стимулирование сбыта	- экономия на абонентской плате; - дополнительные сервисы в качестве бонусов; - единовременное подключение и настройка нескольких услуг;

	- дисконтные программы; - программы лояльности.
Продвижение услуг	- возможность приобретение услуги в специализированных точках продаж; - клиентская поддержка; - телефонные продажи; - продвижение в социальных сетях и сети интернет.
Примечание: Источник - Документ «Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком»	

В ходе проведения исследования было выявлено, что ПАО «Ростелеком» ведет активную маркетинговую деятельность и применяет концепцию холистического (целостного) маркетинга, которая заключается в применение комплекса инструментов, мероприятий в целью повышения эффективности деятельности и укрепления рыночных позиций. Рассмотрим подробнее основные мероприятия в составе маркетинговой деятельности, применяемые ПАО «Ростелеком».

С целью привлечения клиентов различных возрастных групп, а также повышения узнаваемости ПАО «Ростелеком» является одним из создателей вместе с Координационным Центром национального домена сети Интернет проекта «Изучи интернет - управляй им!». Основной целью данного мероприятия с точки зрения социальной ответственности было увеличение уровня цифровой образованности молодых пользователей сети Интернет в России. А с точки зрения маркетинга повышение степени узнаваемости организации и улучшение ее репутации. Проект в доступной и интересной форме обучает возможностям всемирной паутины и дает базовые знания об устройстве и принципах функционирования сети Интернет.

Проект положил начало Всероссийского чемпионата по Интернет-игре, в которой участвуют школьники и учащиеся ВУЗов. Перед выполнением задания пользователям дается информация по какому-либо вопросу, связанному с Интернетом. Цель игроков - правильно ответить на вопросы и набрать максимальное количество баллов.

Число участников онлайн - чемпионата « Изучи Интернет - Управляй Им» постоянно растет. Так, в 2014 г. в нем приняли участие свыше 10 тыс. игроков, а уже 2015 г. общее количество участников составило 15,82 тыс.чел. Чемпионат привлек внимание учащихся школ и ВУЗов, образовательные IT-СМИ, а также педагогические сообщество: игровой модуль стали включать в школьную программу по информатике, а некоторые школы уже провели свои собственные локальные турниры.

ПАО «Ростелеком» активно поддерживает образовательные проекты в сфере IT , поскольку одной из приоритетных задач ПАО «Ростелеком» является привлечение внимания школьников и студентов к современным информационным технологиям, а также предоставление подрастающему поколению новых возможностей для развития в сфере IT.

Кроме того, с целью улучшения репутации ПАО «Ростелеком» активно поддерживает проекты в области образования, открывая новые направления и совершенствуя существующие. Основное внимание акцентируется на подготовке высококлассных специалистов в телекоммуникационной сфере, вопросах информационной безопасности подрастающего поколения, а также преодоления цифрового неравенства. Кроме того, основными направлениями деятельности являются:

- Развитие системы технического образования, поддержка профильных учреждений высшего и среднего специального образования.

- Поддержка талантливой молодежи, предоставление возможностей для инновационного творчества студентов.

- Внедрение и поддержка программ стажировок для молодых специалистов.

- Социальная адаптация детей-сирот.

Благотворительность является одним из наиболее активно применяемым PR-мероприятием ПАО «Ростелеком». К основным направлениям деятельности относятся:

- Реализация совместных проектов с благотворительными фондами по оснащению детских лечебных и реабилитационных учреждений

- Оказание адресной помощи детским домам и приютам, детским лечебным центрам.

- Оказание помощи ветеранским организациям, ветеранам войн и ветеранам отрасли связи.

Например, ежегодно компания Ростелеком реализует программу «Книжки в подарок». Более 10 тысяч детей младшего и старшего дошкольного возраста с нарушениями зрения получают новые комплекты специальных книг «Атлас восприятия иллюстраций» по благотворительной подписке.

В 2016 г. ПАО «Ростелеком» реализовал программу «Книжки в подарок». Более 10 тыс. детей младшего и старшего дошкольного возраста с нарушениями зрения получили новые комплекты специальных книг «Атлас восприятия иллюстраций» по благотворительной подписке. А накануне Нового года ПАО «Ростелеком», организовывает для воспитанников детских домов и интернатов благотворительные спектакли. Каждый год дети-сироты, а также ребята из многодетных семей Москвы и Московской области получают возможность посетить главный театр страны и познакомиться с великими образцами сценического искусства.

Следующим мероприятием по привлечению корпоративных клиентов, стало усовершенствование обслуживания клиентов ПАО «Ростелеком». «Ростелеком» ввел в коммерческую эксплуатацию личный кабинет для корпоративных клиентов по всей стране. «Совершенствуя систему обслуживания корпоративных клиентов, «Ростелеком» все больше внимания уделяет цифровым каналам продаж и обслуживания. Благодаря им клиенты получают сервис, позволяющий в онлайн режиме контролировать расходы на телеком услуги и управлять ими без обращения в офисы «Ростелекома».

Кроме того ПАО «Ростелеком» проводит активную рекламную кампанию в сети интернет и социальных сетях. Официальный сайт организации ежедневно обновляется и совершенствуется, чтобы действующие и

потенциальные клиенты смогли найти на нем ответы на все интересующие вопросы относительно деятельности ПАО «Ростелеком».

Для клиентов физических лиц у ПАО «Ростелеком» действует гибкая система скидок, а также ежемесячно появляются акции и предложения. Организация предлагает скидки на услуги для постоянных клиентов, акции, чтобы клиент за приемлемую стоимость мог получить максимально широкий спектр услуг. Например:

- экономия на абонентской плате;
- дополнительные сервисы в качестве бонусов;
- единовременное подключение и настройка нескольких услуг.

ПАО «Ростелеком» предлагает своим потенциальным клиентам дисконтные программы. С целью привлечения новых клиентов, а также с целью показать выгоду от пользования услугами ПАО «Ростелеком» организация предлагает скидки для постоянных клиентов на пользование услугами телевидения, интернета, мобильной связи, а также стационарной телефонной связи [56].

Итак, следует отметить, что ПАО «Ростелеком» ведет активную маркетинговую деятельность с целью занятия лидерских позиций на рынке, привлечения новых клиентов, а также удержания имеющихся клиентов. Маркетинговая деятельность ПАО «Ростелеком» осуществляется по направлениям: рекламная деятельность, дисконтные программы (стимулирование сбыта), активная PR-деятельность, коммуникации через социальные сети и официальный сайт.

2.2 Особенности системы управления персоналом ПАО «Ростелеком»

Проведем анализ системы управления персоналом ПАО «Ростелеком». Проанализируем численность персонала ПАО «Ростелеком» в 2014-2016 гг. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Численность персонала ПАО «Ростелеком»

Категория персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %
Управленческий персонал	30	20	26	17,56	21	14,58
Производственный персонал	120	80	122	82,44	123	85,42
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание: Источник - Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Исходя из таблицы 2.6 наблюдаем, что в течении трех лет изменяется тенденция удельного веса управленческого и производственного персонала в общей численности персонала организации, а также общая численность персонала также меняется в течении трех лет. Наглядно данная ситуация представлена на рисунке 2.2.

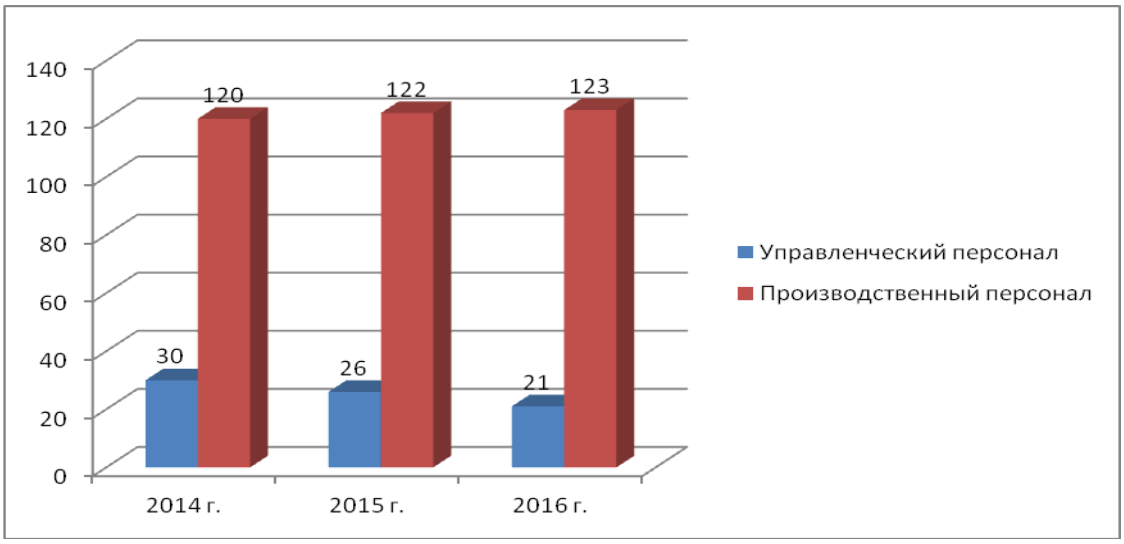

Рисунок 2.2 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» [51]

Исходя из рисунка 2.2 видно, что в 2016 г. численность управленческого персонала составила 21 тыс. чел., а производственного персонала – 123 тыс. чел. Изменилось соотношение управленческого и производственного персонала в общей численности персонала организации в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Анализ численности, рабочих кадров компании ПАО «Ростелеком» проведем по данным таблицы 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ численности рабочих кадров ПАО «Ростелеком» в 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность персонала на начало года, тыс. чел.	150	148	144
Принято на работу, тыс. чел.	23	24	29
Выбыло, чел.	23	24	29
в том числе			
по собственному желанию	21	20	27
уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	4	0
по согласованию сторон	0	0	2
Численность персонала на конец года, тыс. чел.	150	148	144
Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	150	148	144
Количество работников, проработавших весь год, тыс. чел	129	124	115
Примечание: Источник - Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»			

Согласно данным таблицы 2.7 наибольшее движение в численности кадров предприятия ПАО «Ростелеком» было в 2015-2016гг., когда было уволено 53 тыс. чел.

В целом на протяжении анализируемого периода, среднесписочная численность персонала на предприятии выросла в связи с увеличением объема заказов у предприятия.

Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2014-2016гг. представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборота по приему работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент текучести кадров	0,153	0,162	0,201
Коэффициент постоянства кадров	0,86	0,837	0,798
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»			

Согласно данным таблицы 2.8 коэффициенты оборота по приему и выбытию персонала имели максимальное значение в 2014-2016гг., что подтверждает данные предыдущей таблицы. Наибольшее значение постоянства кадров было достигнуто в 2016г., и соответственно, в этот год текучесть кадров была минимальной.

Динамика показателей эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2014-2016гг. представлена на рисунке 2.3.

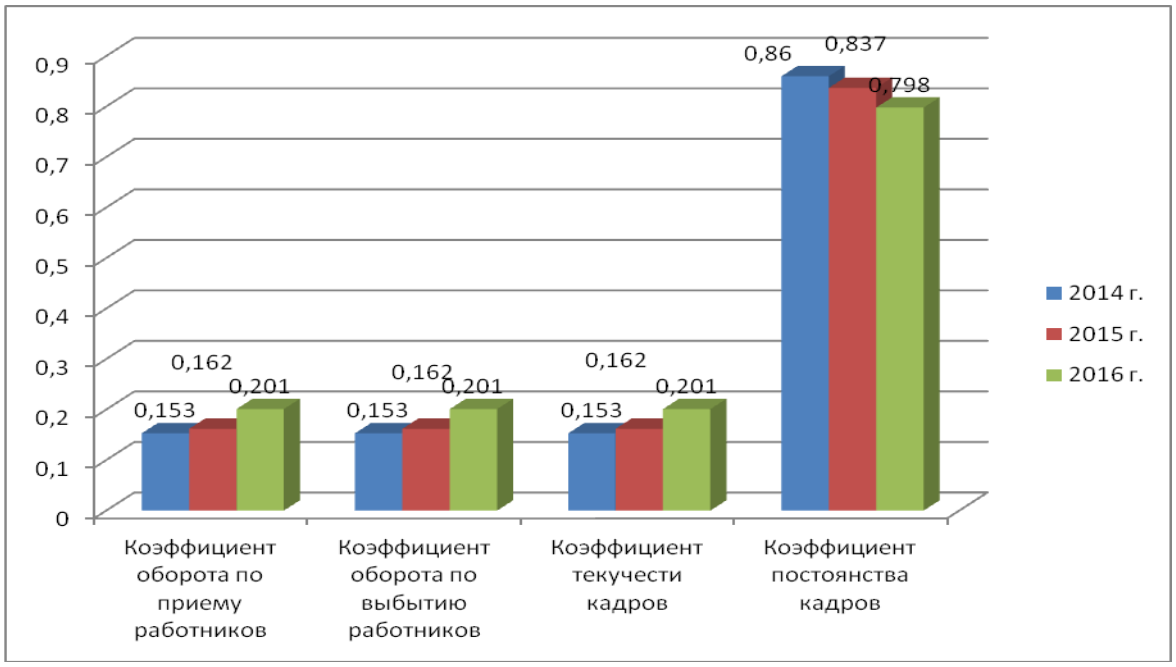

Рисунок 2.3 - Динамика показателей эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2014-2016гг.

Согласно таблице 2.9 можно проследить показатели состава и структуры персонала компании ПАО «Ростелеком» по половозрастному и квалификационному признакам.

Таблица 2.9 - Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку

Возрастной признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%
18-30 лет	63	42	63	42,56	71	49,3

31-40 лет	47	31,33	46	31,08	44	30,55
41-50 лет	32	21,33	32	21,62	21	14,58
51-60 лет	8	5,34	7	4,74	8	5,57
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Наглядно состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2016 г. представлена на рисунке 2.4.

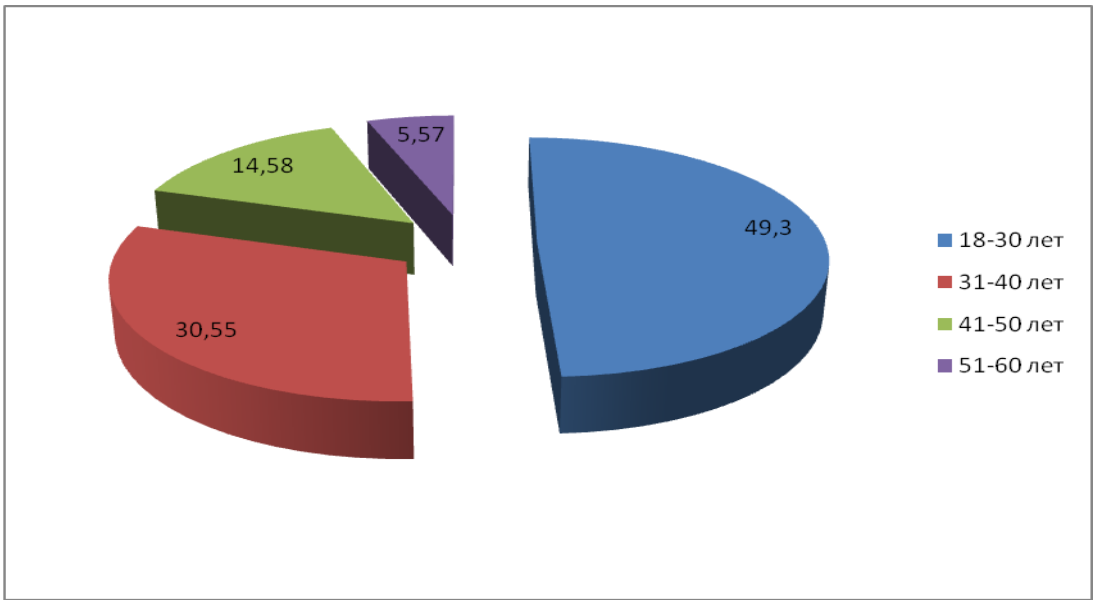

Рисунок 2.4 - Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2016 г.

На рисунке 2.4 показано, что в штате организации работали 49,3% сотрудников в возрасте 18-30 лет, 31-40 лет – 39,55% сотрудников, 14,58% сотрудников в возрасте 41-50 лет и всего 5,57% в возрасте 51-60 лет. Большинство сотрудников организации находятся в возрасте 18-30 лет в виду сферы деятельности организации и необходимости хорошего здоровья и физической подготовки производственного персонала.

В таблице 2.10 представлена численность персонала по половому признаку.

Таблица 2.10 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» по половому признаку

Пол	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%
Женщины	136	90,7	135	91,2	133	92,3
Мужчины	14	9,3	13	8,8	11	7,7
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание : рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Исходя из таблицы 2.10 в ПАО «Ростелеком» на протяжении трех лет наблюдается превышение численности мужчин в персонале. Так, например, в 2016 г. в организации работает 92,3% женщин и всего 7,7% мужчин.

Проанализируем численность персонала ПАО «Ростелеком» по квалификационному признаку в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Численность персонала организации по квалификационному признаку

Квалификационный признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%
Руководитель	6	4	6	4,1	6	4,2
Руководитель среднего звена	24	16	20	13,5	15	10,4
Производственный персонал	120	80	122	82,4	123	85,4
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Данные таблицы 6 наглядно представлены на рисунке 2.5.

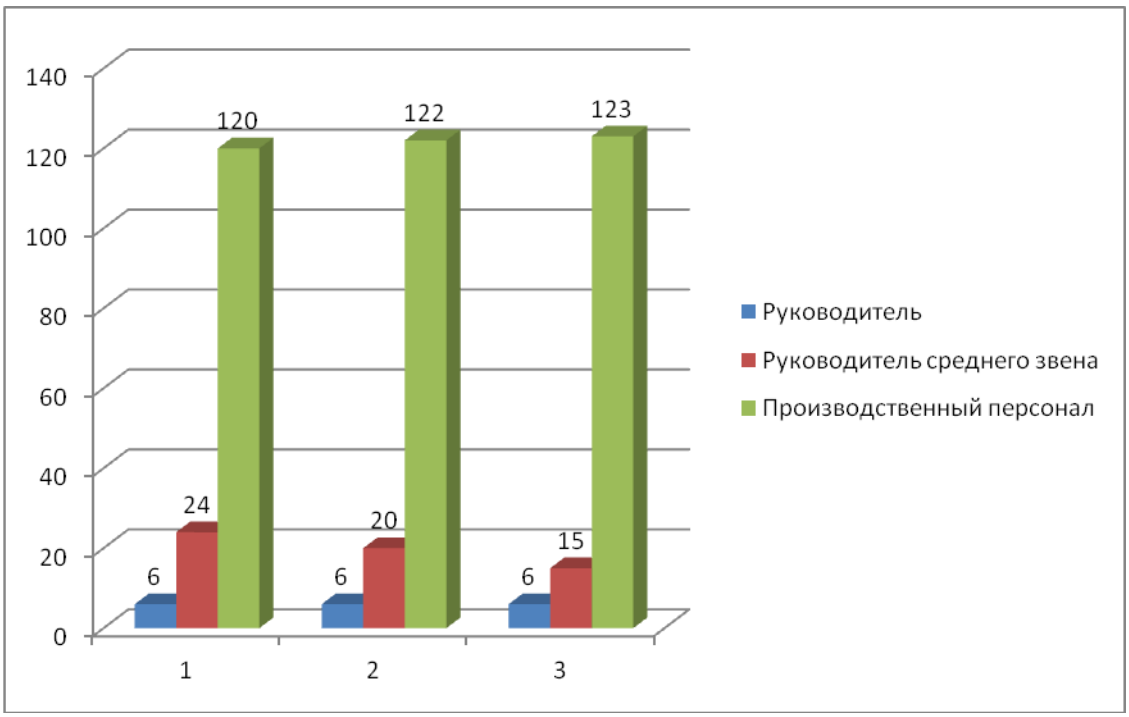

Рисунок 2.5 -Численность персонала ПАО «Ростелеком» по квалификационному признаку

Исходя из рисунка 2.5 видно, что основную часть численности персонала ПАО «Ростелеком» в 2014-2016 гг. занимает производственный персонал. Например, в 2016 г. производственный персонал составляет 85,4% в общей численности персонала организации. Руководители занимают 4,2%, а руководители среднего звена 10,4% в общей численности персонала организации в 2016 г.

Проанализируем численность персонала организации по уровню образования в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования [51]

Квалификационный признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%
Высшее	30	20	26	17,56	21	14,58
Среднее	28	18,67	50	33,78	60	41,67

профессиональное						
Среднее общее	35	23,3	28	18,9	27	18,75
Среднее специальное	38	25,3	29	19,59	24	16,7
Незаконченное среднее	19	12,73	15	10,17	12	8,3
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание : рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Исходя из таблицы 2.12 наблюдаем, что в течении трех лет выросла численность сотрудников со средним профессиональным образованием, к 2016 г. снизилась численность сотрудников со средним общим и средним специальным образованием. Кроме того, в 2016 г. снизилась численность сотрудников с незаконченным высшим образованием.

Данные таблицы 2.12 наглядно представлены на рисунке 2.6.

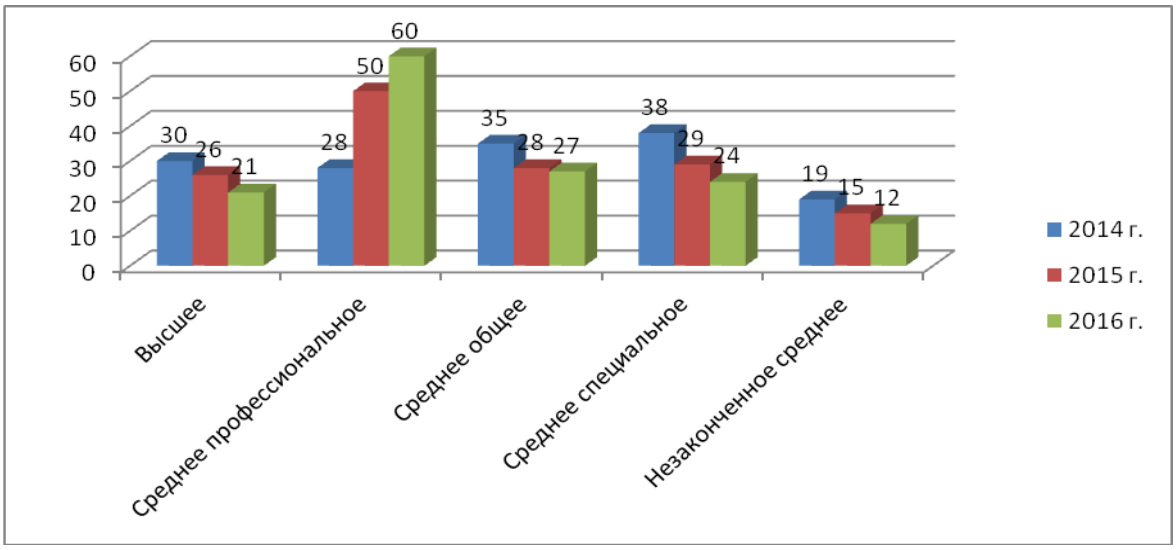

Рисунок 2.6 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования

Исходя из рисунка 2.6 наблюдаем, что удельный вес сотрудников с высшим образованием в общей численности персонала ежегодно растет и в 2016 г. составляет 14,58%. В 2016 г. в организации работали 41,67 сотрудников со средним профессиональным образованием, 18,75% сотрудников со общим средним образованием и 16,7% - с средним специальным образованием. Кроме

того, 8,3% сотрудников ПАО «Ростелеком» имели незаконченное высшее образование.

Итак, численность персонала в ПАО «Ростелеком» ежегодно снижается и составила в 2016 г. 144 тыс. человек. При этом основная доля приходится на персонал в возрасте от 18 до 30 лет, преобладают мужчины в виду деятельности организации. По квалификационному признаку основное количество приходится на производственный персонал, так как предприятие оказывает услуги. Рост количества численности персонала обусловлено ростом объемов деятельности и, соответственно, объема работы у сотрудников.

Организационная культура на предприятии ПАО «Ростелеком» характеризуется высоким профессионализмом сотрудников, следовательно, скорость выполнения работы такими сотрудниками достаточно высока. Однако, внимание здесь не уделяется, прежде всего, не групповому эффекту, а индивидуальным потребностям руководителя, следовательно, рядовые сотрудники (производственный персонал) имеют право на собственное мнение в решении организационных вопросов, что в некоторой мере не создает благоприятную рабочую атмосферу в коллективе и даёт стимул к труду.

Прием сотрудников на работу в ПАО «Ростелеком» осуществляется отделом кадров. Все сотрудники после приема на работу проходят обучение по комплексу целевых образовательных программ. Из всех ключевых проектов системы половина тесно связана с процессом адаптации персонала: «Базовый курс специалиста», (для категории рабочих) является собственно чисто адаптационной программой, а «Кадровый резерв» (для категории менеджеров) является программой, которая содержит элементы адаптации руководителей. Кроме того, все сотрудники ежегодно проходят обучение и тестирование по технике безопасности.

Для руководящего персонала предусмотрена разработка индивидуальных планов развития. Кроме того, учитывая, что основной профиль компании, активно используется инструмент наставничества для категории рабочих и коучинг - для категории менеджеров.

Продолжительность программы адаптации новых сотрудников 4 недели, в течение которых с новыми сотрудниками работает наставник, руководитель, который всячески помогает быстрее войти в курс дела и влиться в коллектив.

Кроме того, в ПАО «Ростелеком» проводится оценка эффективности обучения персонала, которая заключается в:

- Оценка реакции сотрудников (через анкету обратной связи);
- Оценка знаний участников до и после обучения;
- Оценка изменений в поведении на рабочем месте по итогам обучения;
- Оценка измеряемых показателей эффективности обучения;
- Оценка экономического эффекта от обучения.

Рассмотрим антистрессовые технологии, применяемые в управлении персоналом ПАО «Ростелеком»»:

- Снижение организационной неопределенности, прояснение (конкретизация) организационных целей, что позволяет каждому сотруднику быть четко осведомленным в том, ради чего работает компания и к чему стремится;
- Руководство доносит в среду работников организационно-значимые мотивы и стереотипы организационного поведения;
- Также руководство устраняет и предотвращает появление несправедливости в распределении ответственности;
- Происходит постоянное совершенствование структуры каналов внутриорганизационного обмена информацией, с целью предотвращения недостаточной информированности или утаивания;
- В компании применяется справедливая система вознаграждения за организационные достижения;
- Применение гибких временных графиков для отдельных должностей;
- Проведение корпоративных тренингов, которые расширяют профессионально-деловые возможности персонала и снижают стресс неподготовленности к новым задачам;

- Коучинг;

- Проведение программ адаптации новых членов организации;

- Разработка эффективной организационной культуры, с целью устранения когнитивно-эмоционального фактора, порождающего стресс;

- Развитие эмоциональной компетентности работников организации и в первую очередь, ее руководителей;

Некоторые из вышеперечисленных технологий предотвращения стресса находятся на этапе внедрения, а некоторые уже активно применяются длительное время. Поэтому, несмотря на то, что предприятие ПАО «Ростелеком» в современных условиях не может решить все стрессовые проблемы своего коллектива, оно все же имеет определенную структуру борьбы с уже имеющими стрессами и программу по их предотвращению.

Например, активное применение коучинга, оказывает благотворное влияние на климат в коллективе. Программа состоит из еженедельного коучинга, рассчитанного на полное количество работников предприятия, где пройти тренинг может любой сотрудник совершенно бесплатно.

Это дает возможность в определенной степени поддержать своих работников, однако кроме этого для руководящего персонала проходят еженедельные курсы кейс-стади, которые позволяют топ-менеджерам развивать и совершенствовать свои способности и навыки по разрешению конфликтных ситуаций и стрессов в работе компании. Проведение корпоративных тренингов позволяет расширить профессионально-деловые возможности персонала, и снижают стресс неподготовленности к новым задачам.

Кроме того, каждый сотрудник предприятия иметь также личную антистрессовую программу, для преодоления стрессовых нагрузок, а также предупреждения (профилактики) вероятных последствий стресса. В подобную программу входят:

- Приемы у штатного психолога;

- Развитие эмоциональной сферы, насыщения ее позитивным содержанием и оптимистичными ожиданиями, путем вовлечения сотрудника в

принятие важных для компании решений, чтобы каждый сотрудник мог ощутить свою значимость.

Что касается процедуры высвобождения персонала, то в данной ситуации ПАО «Ростелеком» придерживается такой политики высвобождения, которая в соответствии с трудовым законодательством РФ при увольнении по сокращению штатов преимущественное право на оставление на работе отдает:

- работникам с более высокой квалификацией;

- семейным работникам (тем, что имеют двух и более детей и тем, в семье которых нет других лиц с самостоятельным заработком);

- работникам, имеющим длительный стаж непрерывной работы в ПАО «Ростелеком»;

- работникам, повышающим свою квалификацию без отрыва от работы в соответствии с выполняемой работой.

Поскольку сокращение штатов в ПАО «Ростелеком» используется для укомплектования организации наиболее квалифицированными кадрами, в соответствии с трудовым законодательством вправе в пределах однородных профессий и должностей осуществлять перегруппировку работников и переводить более квалифицированных из них, должность, которая сокращается на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного сотрудника.

Кроме того ПАО «Ростелеком» заботится о сотрудниках, которые увольняются по собственному желанию или сокращаются по каким-то определенным причинам. С этой целью ПАО «Ростелеком» заключил договор с HR-агентством «Профи» по внедрению программы аутплейсмента. Внедрение данной программы в ПАО «Ростелеком» позволяет:

- сохранить положительный имидж организации, как в глазах покидающих ее работников, так и в глазах остающихся;

- сохранить благоприятный психологический и моральный климат в ПАО «Ростелеком»;

- поддержать лояльности сотрудников;

- предотвратить обращение высвобождающегося персонала в судебные (арбитражные) органы с целью «восстановления справедливости», что также может испортить имидж организации;

- инвестиция в бренд «работодатель мечты»;

- появление шанса, что нужный сотрудник не уйдет к конкуренту;

- получение организацией сведений о дальнейшей трудовой биографии сокращаемого сотрудника;

- возможность дальнейшего сотрудничества с теми, кто был ранее сокращен.

Итак, в ПАО «Ростелеком» реализуется кадровая политика, которая формируется на отборе квалифицированного персонала, который умеет работать в команде, его развитию и повышении квалификации. Политика высвобождения персонала соответствует действующему законодательству РФ. Проведенный анализ позволяет утверждать, что ПАО «Ростелеком» ведет достаточно активную кадровую политику, направленную на обучение и развитие персонала, и его карьерный рост.

Проанализируем методы стимулирования труда персонала, применяемые в ПАО «Ростелеком».

Одним из видов мотивации является буфет при помещении организации, рассчитанный на количество работников предприятия, где на льготных условиях работники предприятия могут пообедать, в случае, если они имеют возможность, находится на предприятии или вернуться туда в обеденное время. Это дает возможность в определенной степени поддержать своих работников, в социальном плане, а для предприятия - это экономия свободного от работы времени и в определенной степени дисциплина. Кроме того, сотрудники понимают, что могут тратить на свое питание гораздо меньше, что в какой-то мере является материальным стимулом.

Начиная с 2013 г. руководством предприятия разработан конкурс на звание лучшего сотрудника года. Из каждого отдела выбирается один сотрудник, который показал наилучшие результаты деятельности, а также

сделал максимальное вложение в развитие деятельности ПАО «Ростелеком». Лучшие 10 сотрудников получают годовые абонементы в спортзал , которые приобретаются за счет предприятия. Таким образом, все сотрудники мотивированы трудиться, чтобы получить такой приятный сюрприз к Новому Году. Принять участие в конкурсе могут все желающие без исключения работники ПАО «Ростелеком». Тем самым предприятие привлекает своих работников трудиться на благо и развитие организации.

На ПАО «Ростелеком» ко всем без исключения работникам применяется медицинское и социальное страхование за счет предприятия. Почти каждый год на базе предприятия, отделом кадров формируется группа работников, по мнению руководства имеющих потенциал для профессионального роста. Именно этих работников по их желанию отправляют за счет предприятия для повышения квалификации.

А предприятие, в свою очередь, после прохождения ими повышения квалификации, пытается обеспечить их работой более высокого уровня и оплаты. Таким образом, социально защищены работники ПАО «Ростелеком» работают гораздо лучше, реже задумываются о работе в других компаниях и увольнении.

Анализируя деятельность предприятия ПАО «Ростелеком» по мотивации труда сотрудников нематериальными методами, с точки зрения финансовых отчислений на эту сферу, то видим, что предприятие достаточно активно финансирует нематериальные методы стимулирования труда (таблица 2.13).

Таблица 2.13 - Отчисления на нематериальные методы стимулирования труда сотрудников ПАО «Ростелеком»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, % 2016 г. по сравнению с 2015 г.
Финансирование деятельности буфета, руб.	5430000	6540000	7920000	+21,1

Расходы на абонементы для сотрудников года, руб.	510000	640000	750000	+17,18
Расходы на медицинское и социальное страхование сотрудников, руб.	600000	720000	830000	+15,27
Примечание : рассчитано автором на основе Финансовой отчетность ПАО «Ростелеком» за 2014-2016 гг.				

Как свидетельствуют данные таблицы 9 ПАО «Ростелеком» с каждым годом увеличивает отчисления на нематериальные методы стимулирования труда персонала, что является достаточно позитивным как для сотрудников, так и для деятельности предприятия.

Интеграционные процессы на ПАО «Ростелеком» предусматривают формирование эффективной пространственной структуры предприятия, разработку, принятие и реализацию программ перехода к устойчивому развитию для каждого отдела с учетом его специфических проблем и особенностей. Регионализация работы ПАО «Ростелеком» способствует формированию особого статуса отделов как центров реформирования трудового коллектива, увеличению их роли в организации и реальном обеспечении процессов устойчивого развития, мобилизации ресурсов и средств на эти цели. С экономической точки зрения именно в отделе, который составляет целостную экономическую систему, наиболее целесообразно решать вопросы взаимодействия сферы мотивации с местными народнохозяйственными потребностями, учитывать особенности рынка труда, решать проблемы занятости.

Сегодня ПАО «Ростелеком» обеспечивает для всех сотрудников следующий стандартный социальный пакет:

- Предоставление услуг корпоративной мобильной связи;
- Консультационные услуги (юридические, психологические, финансовые);
- Организация корпоративных мероприятий;
- Организация летнего отдыха детей сотрудников;

- Предоставление материальной помощи;
- Новогодние подарки детям;
- Обязательное медицинское страхование сотрудников (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Затраты на социальный пакет

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб./год.
Предоставление услуг корпоративной мобильной связи	22500
Консультационные услуги (юридические, психологические, финансовые)	5500
Организация корпоративных мероприятий	25000
Организация летнего отдыха детей сотрудников	20000
Предоставление материальной помощи	30000
Новогодние подарки детям	21000
Обязательное медицинское страхование сотрудников	125000
Итого	249000
Примечание: Составлено автором	

Для самых результативных и перспективных сотрудников предусмотрены дополнительные льготы. Кроме того, ПАО «Ростелеком» всегда планируется расширять существующий перечень льгот и привилегий, учитывая особенности каждого ранга должности сотрудника, а также его результаты и перспективы. Так, анализ материальной составляющей стимулирования труда персонала в ПАО «Ростелеком» показывает, что заработная плата, которая состоит из оклада и премий, не является достаточно эффективной (как для работника, так и для ПАО «Ростелеком»). ПАО «Ростелеком» не достаточно справедливо оценивает вклад каждого сотрудника в развитие и достижения целей организации, а сотрудники, не достаточно, стремятся к достижению высоких результатов.

В такой системе оплаты труда существуют недостатки, а именно: невысокая заработная плата и невысокая премия. Кроме того, премия начисляется без дифференциации в зависимости от значимости для каждой категории работников, что, в свою очередь, в полной мере не способствует повышению эффективности труда на рабочих местах. Так, оплата услуг мобильной связи относится к мотивационного рычагу, однако, на эффективность их труда в лучшем случае - не влияет, а в худшем - отвлекает от работы, уменьшает эффективность работы.

Что же касается нематериальной мотивации в ПАО «Ростелеком», то она включает в себя создание мотивационного климата в коллективе, условия работы и нематериальное стимулирование.

Эффективность нематериального стимулирования в коллективе зависит, прежде всего, от руководителя. Так, рабочий климат в коллективе создается руководителями ПАО «Ростелеком» путем:

- Предоставления возможности профессионального и карьерного роста, ротации персонала;

- Информирования сотрудников о целях, задачах ПАО «Ростелеком», оценке работы сотрудников (как положительной, так и отрицательной);

- Предоставление возможности работнику самостоятельно принимать решения в пределах своих полномочий;

- Создание условий «погружения» в работу;

- Обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе;

- Обеспечение открытого поощрения сотрудника за достигнутые результаты;

- Предоставление сотруднику возможности участия в процессе принятия решений;

- Предоставление возможности поддержки инициативных сотрудников;

- Организация наставничества;

- Делегирование ответственности и полномочий.

С целью формирования лояльности сотрудников и укрепления корпоративного духа в коллективе ПАО «Ростелеком» используются следующие составляющие нематериального стимулирования:

- Присвоение звания «Лучший ...»;

- Адресные приглашения на корпоративные мероприятия;

- Публичная благодарность, памятный подарок сотруднику или подразделению от имени руководства;

- Занесение записи о достижениях сотрудника в его личное дело;

- Почетные грамоты и дипломы;

- Конкурсы, турниры, спартакиады;

- Поздравление с днем рождения;

- Установление гибкого графика работы [12].

Кроме того, в ПАО «Ростелеком» признаки нематериальной мотивации можно увидеть в следующих действиях руководителя:

- Всегда выясняет мнение коллектива из важных производственных вопросов, принимает коллективные решения;

- Регулярно и своевременно информирует членов коллектива по важным для них вопросам;

- Общается с подчиненными в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо, при необходимости применяются приказы;

- Стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Такие действия руководителя, в свою очередь, характерные для демократического стиля руководства, но контроль очень строгий и детальный. Кроме того, для стимулирования труда персонала ПАО «Ростелеком» используется и метод «кнута», а именно: приказы, наказания, замечания, выговора, лишения различных льгот.

Однако, анализ действующей нематериальной составляющей стимулирования труда персонала позволил выявить некоторые недостатки.

Прежде всего, руководство ПАО «Ростелеком» не учитывает то, что у разных работников есть разные цели и желания, а значит, им необходимо предоставить возможности для работы и профессионального роста. Невозможно мотивировать всех работников ПАО «Ростелеком» общими программами, а для того чтобы повысить мотивацию, необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному.

Также в ПАО «Ростелеком» особое внимание необходимо уделить социально-психологическим факторам. Например, из-за длительной и монотонной работы сотрудники испытывают психологический и физический дискомфорт.

Таким образом, стимулирование труда является очень важной составляющей эффективной работы ПАО «Ростелеком», поэтому руководство, в первую очередь, мотивирует персонал стабильной работой в престижной компании, пытается обеспечить приятную рабочую атмосферу, карьерный рост и достойную заработную плату. Однако, к сожалению, в ПАО «Ростелеком» есть недостатки в функционировании системы мотивации:

- низкий уровень оплаты труда; отсутствие продвижения по службе, отсутствие интересной и творческой работы;

- неравномерная загруженность в течение дня (месяца) и частая работа в режиме сверхурочного времени;

- отсутствие самореализации и самосовершенствования;

- растущий протекционизм при выдвижении на работу и повышении в должности, в результате чего к управлению привлекаются неквалифицированные кадры), из-за чего существует текучесть кадров на низких должностях и низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии ПАО «Ростелеком», что заметно может повлиять на репутацию организации среди клиентов.

2.3 Исследование возможности системного подхода к управлению персоналом «Ростелеком»

С целью исследования возможности применения системного подхода к управлению персоналом в ПАО «Ростелеком» остановимся детальнее на составляющих данной системы.

Итак, для того, чтобы применить системный подход необходимо определить объект данной системы. В данном случае объектом выступает персонал ПАО «Ростелеком». Предметом выступает совокупность мероприятий в рамках системного подхода управления персоналом.

Системный подход к управлению персоналом предполагает постановку SMART-целей, которые являются конкретными и реализуемыми в обозримом будущем. В ситуации с ПАО «Ростелеком» SMART-целью является разработка эффективной системы управления персоналом и реализации ее в срок 3 квартал 2017 г.

Данная цель является обозримой и достижимой. Однако, реализация ее невозможна без проведения исследования возможности применения системного подхода к управлению персоналом. Для того, чтобы получить наиболее объективную информацию необходимо провести опрос сотрудников, которые и будут участниками разрабатываемого системного подхода. В данном случае проведен опрос (анкетирование), которое позволит выявить на какие основные аспекты эффективного управления персоналом в рамках системного подход необходимо обратить внимание.

Во время анкетирования было опрошено 1400 сотрудников. Все опрошенные являлись сотрудниками ПАО «Ростелеком».

Среди опрошенных оказалось больше женщин, чем мужчин, а именно 1120/280 человек соответственно, связанно это с тем, что женщин больше в коллективе. В частности учтено анкетный опрос сотрудников, который произведен по методу мягких параметров оценки.

На вопрос, Вам нравиться работать в ПАО «Ростелеком»? результаты ответов приведены на рисунке 2.7.

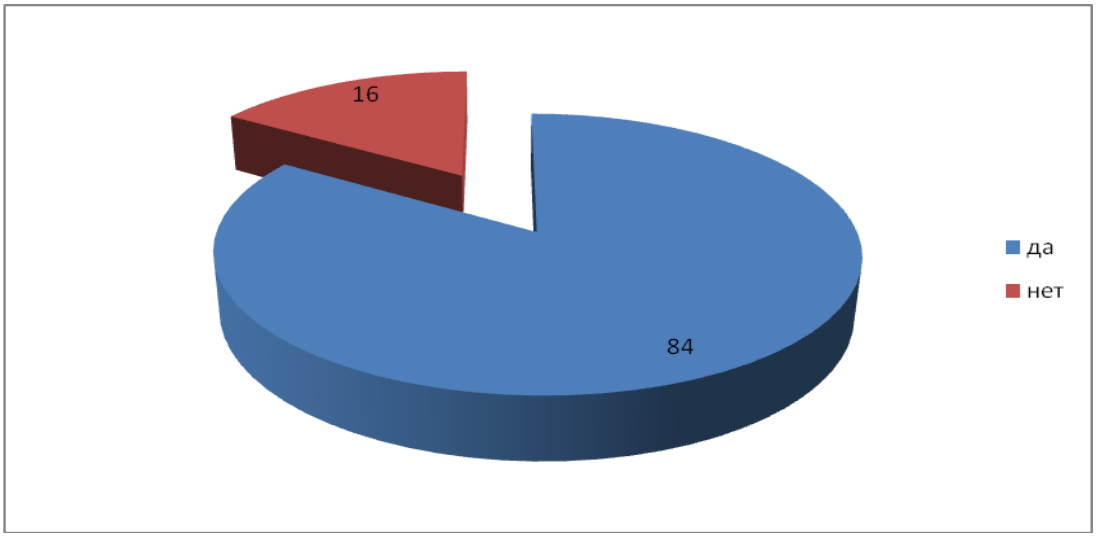

Рисунок 2.7 - Отношение к работе

Респонденты ответили «Да» - 84% и «Нет» - 16

На вопрос, Вы удовлетворены системой управления персоналом в ПАО «Ростелеком»? результаты ответов приведены на рисунке 2.8.

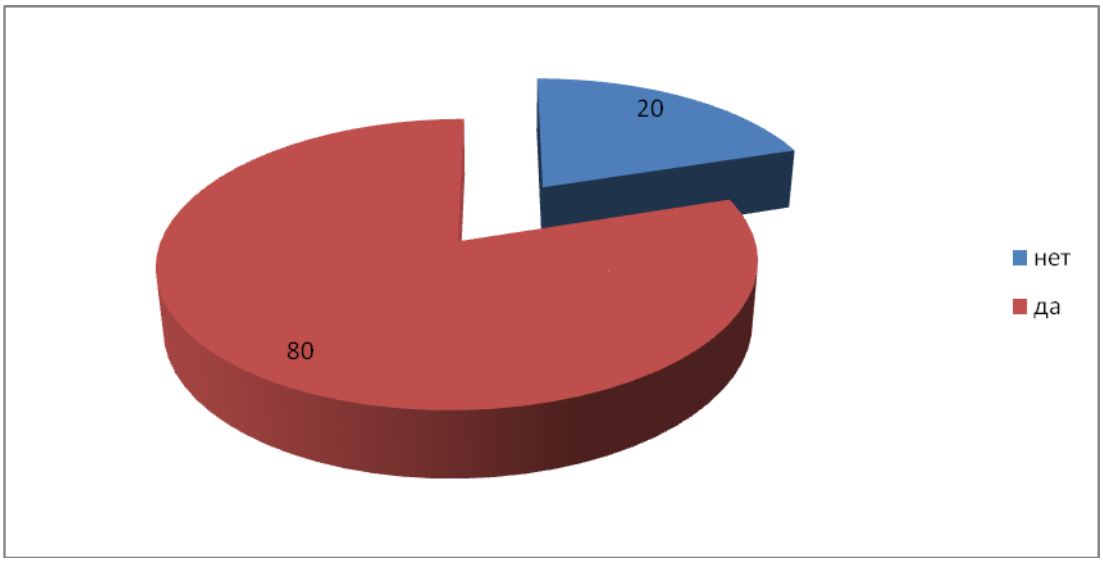

Рис. 2.8 - Удовлетворенность системой управления персоналом

Респонденты ответили «Да» - 80% и «Нет» - 20%.

На вопрос, на Ваш взгляд отвечает ли Ваша заработная плата затраченным Вами усилиям? Респонденты ответили так (рисунок 2.9).

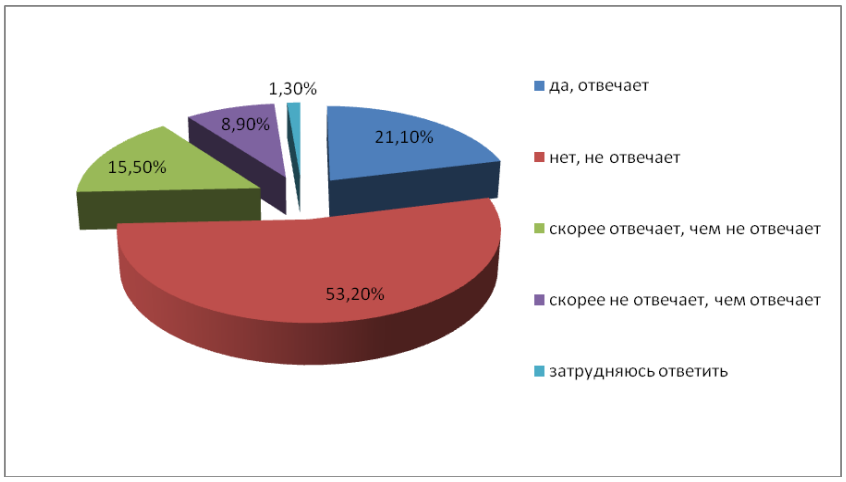

Рисунок 2.9 - Соотношение зарплаты и затраченных усилий

53,2% сотрудников ответили, что заработная плата не отвечает затраченным усилиям, 8,9% - скорее не отвечает, чем не отвечает. В свою очередь 21,1% ответили, что заработная плата полностью отвечает затраченным ими усилиям, 15,5% ответили, что скорее отвечает, чем не отвечает и только 1,3% респондентов затруднились дать ответ на данный вопрос.

На вопрос, Какого рода мотивацию Вы хотели бы иметь? респонденты ответили так (рисунок 2.10).

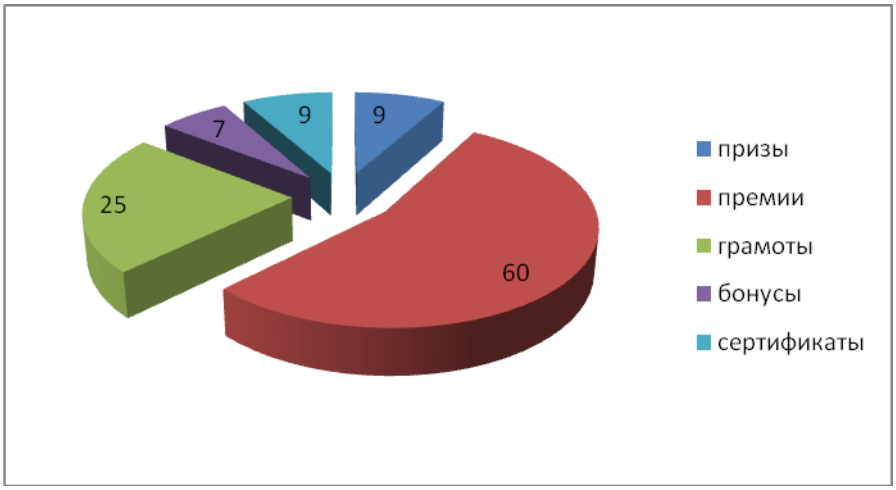

Рисунок 2.10 - Предпочтения видов мотиваций

Респонденты ответили «Премии» - 60% и «Грамоты» - 25%. «Призы» и «Сертификаты» по 9%. Меньше всего в процентном отношении занял ответ «Бонусы», который занимает всего 7% от общего диапазона.

На вопрос, Вы удовлетворены отношением руководства к Вам? респонденты ответили следующим образом (рисунок 2.11).

Рисунок 2.11 - Отношение руководства к сотрудникам

При опросе респондентов, было выявлено, что большинство опрошенных определенно считают, что «отношение руководства полностью их устраивает» - 55%. Второе место занял ответ «хотелось бы лучше» с долей 30%, и только 15% выбрали ответ «не устраивает».

На вопрос задумываетесь ли Вы о поиске другой работы? Респонденты ответили так (рисунок 2.12):

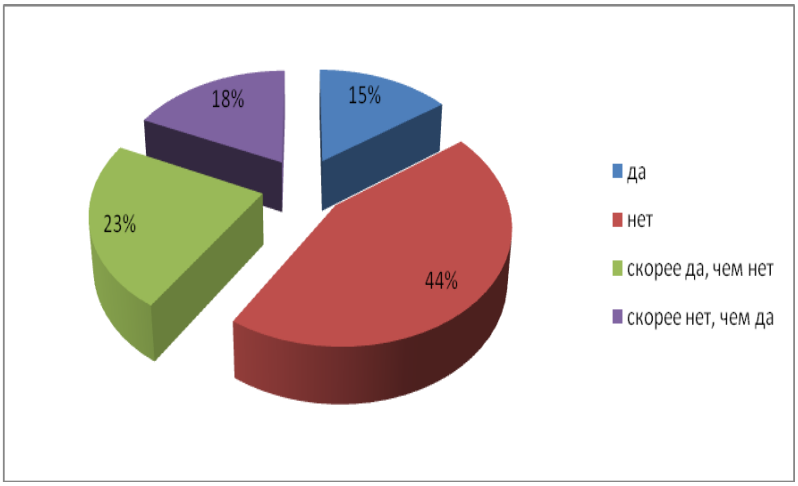

Рисунок 2.12 - Мнение респондентов относительно поиска другой работы

Исходя из данных опроса, респонденты ответили таким образом: 44% сотрудников сообщило, что не задумывается о смене работы, 18% - скорее не

задумывается, чем задумывается. 15% сотрудников задумываются о смене работы, а 23% - скорее задумываются, чем не задумываются.

Таким образом, проанализировав ответы респондентов на вопросы анкетирования, следует обобщить, что сотрудники ПАО «Ростелеком» отдают предпочтение различным видам мотивации, не все сотрудники довольны отношением руководства к ним, программам мотивации, а также обращают внимание на различные виды мотивации. Кроме того, для сотрудников важно отношение руководства к ним.

Многие сотрудники, занимающиеся непосредственно сбытом услуг и работой с клиентами хотели бы получать премии, бонусы, грамоты и т.д. Это мотивировало бы их работать лучше на благо компании. Проанализировав отношение сотрудников ПАО «Ростелеком», к системе управления персоналом, а также исследовав их предпочтения в мотивации труда, следует разработать рекомендации по разработке системы мотивации и стимулирования труда персонала с целью повышения эффективности деятельности организации и улучшения качества труда, что и будет проведено далее.

Исходя из результатов проведенного анкетирования было выявлено, что большинство сотрудников производственного персонала работают в организации от 1 до 3 лет и уже подумывает о смене работодателя. Причинами того являются следующие обстоятельства: отсутствие материального стимулирования труда, так как премии получает только управленческий персонал, а большинство производственного персонала предпочли бы также получать премии в конце года, и в дальнейшем продолжать получать фиксированную заработную плату. Многие сотрудники считают затраченные усилия на выполнение работ не соразмерными с оплатой труда.

Кроме того, многие предпочли бы получать комплексную мотивацию труда, включающую материальные и нематериальные элементы. Итак, руководствую ПАО «Ростелеком» в обязательном порядке необходимо обратить внимание на недовольство производственного персонала отсутствием

мотивации труда, а также на возможность массового увольнения по вышеупомянутым причинам.

Результаты анкетирования позволили выявить целесообразность применения системного подхода к управлению персоналом в ПАО «Ростелеком». Так как ответы респондентов показали, что сотрудники хотели бы, чтобы управление персоналом имело систематический характер, а также, чтобы мероприятия по повышению эффективности деятельности, мотивации труда работников применялись систематически и в комплексе, а это означает, что необходимо применять системный подход к управлению персоналом. Это означает, что все запланированные мероприятия должны быть обоснованы результатами исследований, применятся с определенной периодичностью и в комплексе с другими мероприятиями.

Системный подход к управлению персоналом ПАО «Ростелеком» будет нести синергетический эффект, а это значит, что применение запланированных мероприятий в комплексе позволит усилить эффект каждого мероприятия, в отличие от поочередного их применения.

Таким образом, следует обобщить, что применение системного подхода к управлению персоналом ПАО «Ростелеком» является целесообразным и необходимым, так как позволит сформировать такую систему управления персоналом, которая учитывала бы текущие проблемы, а также позволяла планировать мероприятия на перспективу с целью прогнозирования и предупреждения потенциальных негативных аспектов, оказывающих влияние на эффективность управления персоналом и работу организации в целом.

3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Ростелеком»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться ПАО «Ростелеком» при создании эффективной системы стимулирования персонала, а именно:

- Объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

- Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

- Адекватность: вознаграждение должно быть адекватной трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

- Своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то по крайней мере в виде учета для дальнейшего вознаграждения);

- Значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

- Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в частности с точки зрения самих сотрудников.

В сфере управления персоналом, на сегодняшний день в ПАО «Ростелеком», в связи с постоянным развитием компании, должны меняться и принципы работы с персоналом. Должен произойти переход от «работы с кадрами» к «управлению персоналом». Итак, в направлении управления персоналом, создания основы мотивационной деятельности предприятие должно:

- Создать рабочую обстановку, основанную на открытости и уважении и способствовать раскрытию способностей каждого работника;

- Совершенствовать систему стимулирования труда персонала, которая позволяет каждому работнику рассчитывать на надлежащую оплату труда и карьерный рост;

- Повышать социальную защищенность работников и возможность обучения.

Реализация этих направлений позволит повысить мотивированность персонала ПАО «Ростелеком» к высокопроизводительному труду и позволит повысить общий эффект, выражающийся в приросте прибыли предприятия.

Основной задачей проекта по совершенствованию управления персоналом, а также повышению мотивации и оплаты труда и корпоративной политики ПАО «Ростелеком» стала разработка программы по усилению оплаты труда сотрудников отдела сбыта ПАО «Ростелеком». Основной пользой проекта выступает улучшение качества труда, и повышение удовлетворенности сотрудников своей работой. Основными принципами, разделяемыми членами проектной команды выступает честность, ориентированность на результат, трудолюбие.

Основные цели совершенствования системы управления персоналом ПАО «Ростелеком»:

- Формализация основ и принципов взаимодействия сотрудников компании с клиентами, коллегами, партнерами;

- Создание благоприятного имиджа ПАО «Ростелеком»;

- Повышение мотивации сотрудников компании;

- Улучшение системы оплаты труда сотрудников.

Основными задачами, стоящими перед проектной командой выступают:

- Изменение подхода к мотивации и оплате труда сотрудников;

- Оптимизация системы мотивации персонала, занимающегося сбытом;

- Разработка кодекса корпоративной этики;

- Разработка мотивационного письма для внутреннего пользования;

- Ознакомление 100% сотрудников с положениями корпоративного кодекса и мотивационного письма.

Обслуживание клиентов осуществляется согласно корпоративным стандартам, что позволяет добиться стабильно высокого качества обслуживания и повышения клиентоориентированности;

Высокая мотивация персонала, обеспеченная формированием их ожиданий в отношении компании, мотивационным письмом для внутреннего пользования, которое, помимо всего прочего, формирует корпоративное «Мы».

Основными рисками проекта по улучшению системы оплаты труда и мотивации сотрудников ПАО «Ростелеком» являются:

- Недобросовестное выполнение своих обязанностей привлеченным специалистом является риском, который можно диверсифицировать, прописав в договоре-подряде пункт о передачи ему (специалисту) части ответственности.

- Выбор неэффективных подходов к системе оплаты труда и мотивации персонала затруднит реализацию проекта, однако, в случае учета требований и предпочтений сотрудников его можно минимизировать.

Основными мероприятиями по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала являются (таблица 3.1):

- установление плана продаж;

- в случае выполнения поставленного плана бонусы в размере 2% от объема продаж;

- обязательная премия 1000 руб. каждому сотруднику в случае выполнения плана на 100 и более %;

- поощрение сотрудника-года путевкой на двоих на отдых;

- разработка кодекса корпоративной этики;

- разработка мотивационного письма.

Таблица 3.1 - Система оплаты труда и мотивации персонала

Наименование схемы оплаты труда и мотивации	Содержание программы	Прогнозируемые затраты в мес., тыс. руб.	Прогнозируемые затраты в год, тыс. руб.
Выполнение общего плана сбыта сотрудниками отдела сбыта	Бонус 2%	60000	720000
Обязательная премия каждому сотруднику отдела сбыта в случае выполнения плана.	1000 руб. премия	16000	192000
Поощрение сотрудника-года	Путевка на двоих на отдых	-	25
Итого	-	-	912025
Примечание: составлено автором			

Итак, в случае внедрения представленной выше системы оплаты труда и мотивации сотрудники отдела сбыта будут иметь широкий спектр возможностей получить достойную оплату труда. Естественно все сотрудники отдела сбыта продукции и услуг ПАО «Ростелеком» будут получать ежемесячную фиксированную ставку, но при этом в случае качественной работы и выполнения должностных обязанностей смогут существенно увеличить свою ежемесячную заработную плату. А конкурс сотрудник года с главным призом – поездкой на двоих на отдых будет существенным стимулом выполнять планы работ, увеличивать продажи, ведь на наш взгляд сотрудники в случае оплаты труда им по данной схеме будут достаточно мотивированы. Ране были рассмотрены материальные формы мотивации и системы оплаты труд. Далее рассмотрим нематериальные мероприятия мотивации сотрудников.

Следующим направлением повышения эффективности труда персонала и мотивации является разработка кодекса корпоративной этики. В рамках данного направления, эксперт по стратегическому развитию анализирует кодексы корпоративной этики других компаний. После чего, разрабатывает текстовую версию кодекса корпоративной этики ПАО «Ростелеком», печать и брошюровку которых в дальнейшем осуществляет дизайнер. Далее менеджер

проекта проводит ознакомление сотрудников компании с созданным документом. Завершается данное направление повышения эффективности мотивации и труда персонала мероприятием, состоящим в оценке сотрудников на знание корпоративного кодекса.

Заключительным направлением повышения эффективности труда и системы мотивации персонала является разработка мотивационного письма для внутреннего пользования.

Первое, что необходимо сделать эксперту по стратегическому развитию для осуществления данного направления – разработать макет мотивационного письма, призванного актуализировать наиболее значимые положения кодекса корпоративной этики.

Завершается данное направление двумя мероприятиями, которыми выступает создание дизайнером готового графического воплощения мотивационного письма и ознакомление менеджером проекта сотрудников компании.

Когда речь заходит об оценке экономической эффективности мероприятий, связанных с улучшением системы оплаты и мотивации персонала, то возникает проблема, так как построить модель, описывающую причинно-следственную связь между экономическим эффектом и повлиявшим на него фактором, не представляется возможным. Поэтому в рамках данной научной работы будет проведена оценка экономической затратности предложенных мероприятий рассматриваемого проекта.

Основными затратными направлениями проекта по повышению эффективности коммуникаций ПАО «Ростелеком» являются:

- Оплата труда проектной команды;

- Расходные материалы для изготовления печатной версии корпоративного кодекса и мотивационного письма.

- Запланированные расходы на оплату труда персонала согласно разработанного проекта.

Произведя необходимые расчеты затрат на оплату труда проектной команды, получим сумму равную 126750 руб. (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Расчет затрат на оплату труда проектной команды

Участник проекта	Количество затраченных часов	Стоимость 1 часа (руб.)	Затраты (в т.ч. 30%) (тыс. руб.)
Менеджер проекта	43,5	545	23740
Эксперт по стратегическому развитию	72,8	845	61520
Эксперт по ИТ	44,2	545	24090
Специалист (филолог)	35,12	250	8780
Дизайнер	3,9	210	820
Помощник менеджера проекта	52	150	7800
Итого			126750
Примечание: составлено автором			

Следующим направлением проекта, требующим финансирования, являются затраты на расходные материалы, необходимые для изготовления партии кодексов корпоративной этики и мотивационных писем. Рассчитаем затраты на это направление (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Расчет затрат на расходные материалы

Полиграфическое изделие	Количество (ед.)	Себестоимость 1 единицы (руб.)	Затраты (руб.)
Кодекс корпоративной этики	140	28	3920000
Мотивационное письмо (формат А2)	140	160	2240000
Итого			6160000
Примечание: составлено автором			

Следующим мероприятием является ведение соревнования «Сотрудник Года», по результатам которого лучший сотрудник производственного персонала сможет получить путевку на двоих в Египет на 7 дней.

Отбираться лучший сотрудник будет по таким критериям:

- отсутствие опозданий на работу;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- объем выполненной работы;
- качество выполненной работы;
- отзывы сотрудников;
- отзывы руководства;
- личное вложение в развитие и совершенствование деятельности организации;
- соблюдение правил техники безопасности;
- сдача работы в установленный срок;
- отсутствие вредных привычек;
- активное участие в деятельности организации;
- умение работать слаженно в команде.

Следующим мероприятием стимулирования труда персонала, которое планируется к введению на постоянной основе, является введение поощрительного дополнительного выходного дня, который может взять выбранные отделом кадров сотрудники 1 раз в месяц. Отбор сотрудников будет проводиться на основе перечисленных ранее критериев, но из расчета периода в 1 месяц.

Кроме того, предлагается поощрять сотрудников подарками по случаю профессиональных и некоторых государственных праздников (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Затраты на поздравление сотрудников по случаю профессиональных и государственных праздников

Наименование затрат	Сумма, руб.	К-во сотрудников, тыс. чел.	Все затрат, тыс. руб.
Подарки	1000	28	28000
Примечание: составлено автором			

Итак, бюджет данного мероприятия составит 28000 тыс. руб. в год. Небольшой бюджет позволит порадовать сотрудников приятными сюрпризами и создаст благоприятное впечатление у сотрудников и повысит их лояльность в отношении работодателя.

Следующим мероприятием стимулирования труда персонала является поощрение 5 наиболее трудоспособных сотрудников проездными талонами на метро и автобусы, чтоб минимизировать их затраты на проезд до работы.

Основными критериями выбора 5000 наиболее трудоспособных сотрудников являются:

- отсутствие опозданий без уважительной причины;
- отсутствие прогулов;
- минимальное количество больничных отпусков;
- удаленность места проживания от места работы;
- отсутствие критических замечаний относительно качества выполненной работы (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Расходы на оплату проезда сотрудников

Наименование затрат	Цена, тыс. руб./год	К-во сотрудников, тыс. чел.	Всего затрат, тыс. руб.
Талоны на метро	1000	3	3000
Талоны на автобус	800	2	1600
Итого	-	-	4600
Примечание: составлено автором			

Затраты на оплату проезда наиболее трудоспособным сотрудникам составит 4600 тыс. руб. в год. Данное мероприятие позволит стимулировать сотрудников не опаздывать на работу, добросовестно выполнять свои должностные обязанности.

Ранее были разработаны мероприятия по стимулированию труда персонала ПАО «Ростелеком», которые заключались в:

- участие сотрудников в прибыли предприятия;
- поздравление сотрудников по случаю профессиональных и государственных праздников;
- оплата проезда сотрудников;
- обновление оборудования.

Кроме того, руководству предприятия рекомендовано:

- Создать рабочую обстановку, основанную на открытости и уважении и способствовать раскрытию способностей каждого работника;
- Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала, которая позволяет каждому работнику рассчитывать на надлежащую оплату труда, исходя из потребностей персонала;
- Повышать социальную защищенность работников и возможность обучения.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценим эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации работников компании в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Показатели эффективности мотивации труда работников

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Несчастные случаи на производстве, тыс. чел.	0,8	0,7	0,01

Число уволившихся по собственному желанию, тыс. чел.	20	21	4
Саботаж, забастовки, конфликты, тыс. чел.	4	2	0
Повышение квалификации сотрудников, тыс. чел.	20	32	48
Доход от производственной деятельности, тыс. руб./сотр.	12200,31	13618,79	18326,45
Прибыль от производственной деятельности, тыс. руб./сотр.	976,028	1089,51	1466,11
Затраты на персонал, тыс.руб./сотр.	692,6	695	717,44
Рентабельность затрат на персонал, %	70,9	63,8	48,6
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»			

Итак, в результате внедрения мероприятий по мотивации персонала организации планируется снижение текучести кадров, кроме того, в результате внедрения страхования от несчастных случаев, несчастные случаи сократились до 1 в год, а число уволившихся по собственному желанию до 4 тыс. человек в 2017 г.

В ходе проведения программы повышения квалификации сотрудников, в 2017 г. в программе повышения квалификации приняли участие 48 тыс. сотрудников. Затраты в результате внедрения программы мотивации труда персонала в 2017 г. вырастут по сравнению с 2016 г. на 4,6%, что не окажет существенное влияние на размер чистой прибыли предприятия. Рентабельность затрат на персонал с учетом роста прибыли составит 48,6%.

Кроме того, следует отметить рост таких показателей, как доход от производственной деятельности, который в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

вырастет на 36,37%, а прибыль от производственной деятельности вырастет на 36,38%.

Также необходимо отметить, что в результате внедрения материальных и нематериальных методов мотивации персонала повысится не только уровень прибыли от производственной деятельности, а также уровень удовлетворенности производственного персонала своей деятельностью, рабочим процессом и оплатой труда. Так как в предыдущие годы некоторые сотрудники были уволены в результате нарушения трудового процесса и конфликтов, на наш взгляд, внедрение указанных выше мероприятий позволит свести до нуля вероятность увольнения по причине саботажа, забастовки или конфликта.

Заключение

В ходе написания ВКР был решен поставленный ранее ряд задач. Было выявлено, что в современных условиях основной составляющей управления персоналом является создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования и саморазвития работников. Особое значение в современном производстве приобретают проблемы модернизации классических систем менеджмента персонала и внедрение новых моделей управления, ориентированных на непрерывное развитие интеллектуального, культурного и творческого потенциала работников предприятий и организаций.

Кроме того, построение эффективной системы управления персоналом предприятий является одним из важных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. В свою очередь система управления персоналом предприятий представляет собой инструмент формирования кадрового потенциала предприятия, то есть комплекс взаимосвязанных между собой административных (организационно-распорядительных), экономических и социально-психологических методов, направленных на эффективное управление персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия.

Организации управления персоналом и стимулирования труда персонала было выяснено, что стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает расходы работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

С целью исследования эффективности и проблем управления персоналом ПАО «Ростелеком» было проведено изучение отношения сотрудников к политике управления персоналом.

Сотрудники ПАО «Ростелеком» отдают предпочтение различным видам мотивации, не все сотрудники довольны отношением руководства к ним, программам мотивации, а также обращают внимание на различные виды мотивации. Кроме того, для сотрудников важно отношение руководства к ним.

Многие сотрудники отдела сбыта хотели бы получать премии, бонусы, грамоты и т.д. Это мотивировало бы их работать лучше на благо компании. Проанализировав отношение сотрудников ПАО «Ростелеком», к системе управления персоналом, а также исследовав их предпочтения в мотивации труда следует разработать рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования труда персонала с целью повышения эффективности деятельности организации.

Основной задачей проекта по совершенствованию управления персоналом, а также повышению мотивации и оплаты труда и корпоративной политики ПАО «Ростелеком» стала разработка программы по усилению оплаты труда сотрудников отдела сбыта ПАО «Ростелеком».

Основными мероприятиями по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала являются: - установление плана продаж, обязательная премия каждому сотруднику отдела сбыта в случае выполнения плана, поощрение сотрудника-года путевкой на двоих на отдых, разработка кодекса корпоративной этики, разработка мотивационного письма.

Однако внедрение данного проекта обладает рисками. К основным рискам следует отнести недобросовестное выполнение своих обязанностей, привлеченным специалистом является риском, который можно диверсифицировать, прописав в договоре-подряде пункт о передачи ему (специалисту) части ответственности, выбор неэффективных подходов к системе оплаты труда и мотивации персонала затруднит реализацию проекта, однако, в случае учета требований и предпочтений сотрудников его можно минимизировать.

В результате расчета основных затрат на внедрение проект и разработку мероприятий, благодаря которым проект будет осуществлен, было выяснено,

что затратность проекта не повлечет, в случае его реализации, ухудшения финансового состояния ПАО «Ростелеком». А положительный эффект от реализации проекта очевиден, так как проект отличается высокой рентабельностью.

В результате внедрения мероприятий по мотивации персонала организации планируется снижение текучести кадров, несчастных случаев, увольнений по причине конфликтов, повышение дохода от производственной деятельности и прибыли. В целом проект по повышению эффективности управления персоналом следует считать эффективным и таковым, который не нанесет существенный удар по бюджету организации.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993 (в ред. от 21.07.2017) // СЗ РФ. – 2014. – №31.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.122001 №197-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 18.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федер. закон Рос. Федерации от 8.02.1998 № 14-ФЗ (в ред. от 03.07.2016) // Рос. Газ. – 2016. – 8 июля.
4. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: монография. М. : Альпина Паблишер, 2014. 248 с.
5. Бажан И.И. Управление кадровым потенциалом современной организации // Проблемы повышения эффективности инфраструктуры. 2012. № 33. С. 52–59.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. М. : Наука, 2013. 423 с.
7. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации: монография. СПб. : Питер, 2011. 144 с.
8. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами: учебное пособие. М. : Омега-Л, 2013, 768 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М. : Проспект, 2011. 688 с.
10. Герасименко А.В. Финансовый менеджмент - это просто. Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов: учебное пособие. М. : Альпина Паблишер, 2016. 482 с.
11. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 488 с.

12. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие. М. : КноРус, 2015. 358 с.
13. Головко А.Т. Система менеджмента персонала: учебное пособие. М. : Инкос, 2014. 480 с.
14. Давыденко И.Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. М. : КноРус, 2016. 376 с.
15. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ: учебник. М. : КноРус, 2016. 300 с.
16. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство: монография. М .: Альпина Паблишер, 2014. 160 с.
17. Изюмцев Н.А. Влияние корпоративной культуры на деятельность учреждения // Вестник МГУ. 2012. №3. С. 25–29.
18. Калина А.В. Экономика труда: учеб. пособие. для студ. высш. учеб. зав. М. : МГУ, 2012. 272 с.
19. Каменская М.В. Проблемы трудовой мотивации сотрудников // Вестник социально-экономических исследований. 2012. №2 (45). С. 286–289.
20. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник. М. : КноРус, 2015. 360 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2012. 512 с.
22. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента: учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2015. 538 с.
23. Кондаурова И.А. Моделирование инноваций в условиях экономики знаний // Экономическое пространство. 2011. №51. С. 148–155.
24. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум. М. : Юрайт. 2016. 498 с.
25. Лукаш Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути её повышения: учебное пособие. М. : Флинта, 2014. 376 с.
26. Любунь А.С. Система банковского менеджмента: учебное пособие. М. : Кондор, 2011. 356 с.

27. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. М. : Юрайт, 2015. 492 с.
28. Мещеряков А.А. Организация деятельности предприятия: учебное пособие, 2-е изд. М. : Центр учебной литературы, 2011. 608 с.
29. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебное пособие. М. : Юрайт, 2015. 384 с.
30. Михайлова Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие. М. : Центр учебной литературы, 2011. 248 с.
31. Одинцов В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум: учебное пособие. М. : Academia, 2014. 240 с.
32. Ольхова Л.А. Менеджмент: бизнес-курс. М. : Юрайт, 2011. 256 с.
33. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент: учебник. М. : Юрайт, 2015. 352 с.
34. Потемкин В.К. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб. : Питер, 2012. 432 с.
35. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда: учебное пособие. М. : ЛКИ, 2015. 422 с.
36. Русакова Е.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие. СПб. : Питер, 2015. 224 с.
37. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. М. : КноРус, 2016. 300 с.
38. Салун М.М. Воспроизведение и модернизация трудового потенциала предприятия (территории): монография. М. : Инфра-М, 2011. 236 с.
39. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. М. : Приор, 2011. 156 с.
40. Сергеева А. В. Теория финансового менеджмента. Основные концепции: учебное пособие. М. : Научная библиотека, 2013. 128 с.
41. Скавитин А.А. Управление поощрением персонала: опыт Великобритании // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №2. С. 65–69.

42. Уколов В.Ф. Механизмы корпоративной социальной ответственности: монография. М. : Проспект, 2014. 176 с.
43. Хиггинс Роберт С. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями: учебное пособие. М. : Вильямс, 2013. 464 с.
44. Часов В.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учебное пособие. М. : Высшая школа, 2013. 240 с.
45. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. 368 с.
46. Шадрина Г.В. Экономический анализ. Теория и практика: учебник. М. : Юрайт, 2015. 516 с.
47. Шаульская Л.В. Стратегия развития трудового потенциала: монография. СПб. : Питер, 2011. 502 с.
48. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов: учебное пособие. М. : Альпина Паблишер, 2015. 656 с.
49. Документ «Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» от 27.09.2014 г. 12 с.
50. Документ «Кодекс этики ПАО «Ростелеком» от 15.03.2014 г. 12 с.
51. Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком» от 27.10.2015 г. 15 с.
52. Финансовая отчетность ПАО «Ростелеком» за 2014-2016 гг. 14 с.
53. Официальный сайт практического журнала по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. URL: http://www.kdelo.ru/ (дата обращения: 22.04.2017)
54. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия» [Электронный ресурс]. URL: http://kapr.ru (дата обращения: 22.04.2017)
55. Официальный сайт журнала «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-journal.ru/ (дата обращения: 22.04.2017)
56. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. URL: http://www.rostelecom.ru/ (дата обращения: 22.04.2017)