

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка стратегии развития персонала (на примере Публичного
Акционерного Общества «Ростелеком», г. Пенза)»

Автор работы _____ Г.Р. Миликowa
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-130317-2017 _____ Группа МЕН-42

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.

Нормоконтролер _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Миликовой Гузэли Равильевны на тему: Разработка стратегии развития персонала организации (на примере публичного акционерного общества «Ростелеком», г. Пенза).

Выпускная квалификационная работа посвящена анализу и оценке стратегии развития персонала организации на примере ПАО «Ростелеком».

Состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы формирования стратегии развития персонала, а также рассмотрена сущность, цели стратегии развития персонала и составляющие стратегии развития персонала, разработана методика исследования. Вторая глава посвящена анализу и оценке стратегии развития персонала на примере ПАО «Ростелеком». В третьей главе разработаны и предложены пути повышения эффективности стратегии развития персонала и обоснована оценка их экономической эффективности.

Результаты проведенного исследования могут быть полезны для руководителей производственных предприятий в сфере развития персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Сущность и цели стратегии развития персонала.....	8
1.2. Составляющие стратегии развития персонала.....	12
1.3. Методические подходы к формированию стратегии развития персонала организации.....	17
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	24
2.1. Анализ кадрового состава предприятия	24
2.2. Мониторинг элементов стратегии развития персонала организации ...	29
2.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком»	35
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	47
3.1. Разработка стратегических направлений развития персонала организации	47
3.2. Развитие технологии обучения персонала организации.....	51
3.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала	56
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66
ГЛОССАРИЙ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА «АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТНОГО ОПРОСА.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время одной из главных проблем современных организаций является проблема в области работы с персоналом. При всем обильном многообразии имеющихся подходов к этой проблеме в различных развитых странах основными наиболее общими тенденциями служат следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Эти тенденции обязательно должны учитываться в отечественной практике управления организации. Доходы любой организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально в ней работают специалисты. В развитии производства организации и повышении его эффективности ведущая роль принадлежит трудовым ресурсам. Производство материальных благ невозможно без рабочей силы. Ее нужно ставить при производстве продукции на первое место.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства.¹

Научный подход к формированию систем управления человеческими ресурсами предполагает необходимость учета требований физиологии и

¹ Сургутскова Е.С. Проблемы совершенствования управления персоналом организации // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/1356/13881>"

психологии к рациональной организации трудовой деятельности работающих, тем самым разработки стратегии развития персонала организации.

Стратегия развития персонала организации является частью стратегии управления предприятием. Следовательно, актуальность работы – «Разработка стратегии развития персонала организации ПАО «Ростелеком» – обусловлена важностью вопросов стратегического развития предприятия; в свою очередь персонал – это тот ресурс предприятия, который реализовывает стратегию развития предприятия, способствует достижению целей деятельности этого предприятия.

Проблемам управления и развития персонала в настоящее время уделяется в теоретическом плане достаточно внимания. В процессе написания работы были использованы труды таких известных ученых, психологов и публицистов Шекшня С.В.², Егоршина А.П.³, Кибанова А.Я.⁴, Герчиковой И.Н.⁵ и др. Кроме российских авторов, проблемами управления персоналом давно занимаются зарубежные ученые - Мескон М.Х.⁶, Карлофф Б.⁷ и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей повышения эффективности стратегии развития персонала на примере ПАО «Ростелеком».

В соответствии с данной целью задачами работы являлось:

- изучение сущности и целей стратегии развития персонала;
- рассмотрение составляющих стратегии развития персонала;
- разработка методологических подходов к формированию стратегии развития персонала организации;
- анализ кадрового состава предприятия;

² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст]: учебник / Шекшня С.В. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. — 368 с

³ Основы управления персоналом. [Текст]: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с

⁴ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.: ИНФРА –М, 2014. - 304с.

⁵ Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с.

⁶ Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 672 с.

⁷ Карлофф Б. Деловая стратегия. [Текст]: – М.: Экономика, 1991. - 345с.

- мониторинг элементов стратегии развития персонала организации;
- оценка эффективности стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком»;
- разработка стратегических направлений развития персонала организации;
- разработка способов развития технологии обучения персонала организации;
- проведение оценки эффективности стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является организация ПАО «Ростелеком». В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления развитием персонала, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность предприятия ПАО «Ростелеком». Персонал - это тот ресурс предприятия, который реализовывает стратегию развития предприятия, делает достижение целей деятельности этого предприятия, именно поэтому любой компании важно разрабатывать стратегию развития персонала.

Предметом исследования является система развития персонала организации.

Теоретической и методической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития персонала, кадровому менеджменту, управлению персоналом в рыночных условиях, нормативно-законодательная база федерального и регионального уровня о трудовых отношениях, внутренние методические материалы.

В выпускной квалификационной работе использованы общенаучные методы познания: системный и ситуационный, исторический и логический подходы, абстрактно-теоретический и сравнительный. К специальным методам

исследования относятся социологические (анкетирование), экономико-математические и статистические методы.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке обосновании ряда предложений и рекомендаций по повышению эффективности стратегии развития персонала, отвечающих не только современным, но и перспективным направлениям кадрового менеджмента.

Практическая значимость работы заключается в том, что выявленные особенности развития персонала предприятия ПАО «Ростелеком» в рыночных условиях будут способствовать совершенствованию и формированию адекватной стратегии развития персонала, а также повышению конкурентоспособности предприятия на внутренних и внешних рынках.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 3 приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и цели стратегии развития персонала

Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии развития персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с тем, чтобы оптимизировать их влияние на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Существует множество подходов к определению стратегии развития персонала. Некоторые компании доверяют опыту и интуиции своих руководителей и специалистов по управлению персоналом, предоставляя им право выбирать наиболее актуальные направления развития. Прежде чем дать более полное определение стратегии развития персонала, рассмотрим подходы к сущности понятия «стратегия». Четкого и однозначного определения термина «стратегия» не существует, так как анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к пониманию «стратегии» являются неоднозначными, то есть разные авторы предлагают различные подходы (табл. 1.1).

Таким образом, исходя из перечисленных подходов к пониманию сущности термина «стратегия» и обобщив изложенное, мы можем дать ему следующее определение: стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей и задач организации, а также показывающий общее направление развития организации, ее методы конкуренции и позиции в окружающей среде.

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию

процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Таблица 1.1

Подходы к понятию «стратегия»

Определение	Автор
Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.	А. Чандлер ⁸
Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.	М.Х. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури ⁹
Стратегия - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей.	И. Н. Герчикова ¹⁰
Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.	О.С.Виханский, А.И.Наумов ¹¹

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.¹²

Сущность развития персонала заключается в систематическом повышении уровня знаний, формировании умений, отработке навыков, овладении различными способами коммуникации, совершенствовании личных и деловых качеств, необходимых для выполнения работы, улучшения производственной и организационной культуры для удовлетворения личных потребностей и запросов предприятия.

⁸ Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 337 с. — С. 17

⁹ Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 672 с. — С. 161

¹⁰ Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: Юнити — Дана, 2012. — 512 с.-С. 43

¹¹ Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 5-е изд., стереотип. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. — 576с — С. 220

¹² Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 672 с. — С. 161

Для того, чтобы процесс развития персонала был эффективным, необходимо разрабатывать стратегию развития персонала. Стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал. В ней могут использоваться следующие показатели:¹³

- численность штата;
- компетенции, которые необходимо развивать;
- уровень производительности труда;
- виды деятельности, которые требуются передать на аутсорсинг либо, наоборот, выполнять внутри компании;
- состав и уровень компенсаций.

Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьей расходов организации.

Стратегия развития персонала опирается на ряд принципов, каждый из которых имеет важное значение:¹⁴

1. Правильно разработав стратегические ходы, можно быть уверенным в том, что функционирование предприятия будет идти в задуманных рамках, при этом все функции начнут выполняться четко и слаженно. При разработке стратегии должны учитываться, прежде всего, не сиюминутные, а долгосрочные перспективы развития компании, то есть планы развития должны разрабатываться минимум на несколько лет вперед.

2. Компании нужно обеспечить своим работникам обучение, применение полученных навыков на практике, возможность проявления своих инициативных и личностных качеств с целью карьерного роста. Новые

¹³ Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? [Электронный ресурс] // <http://www.klerk.ru/boss/articles/48732/>

¹⁴ Стратегия развития персонала на предприятии [Электронный ресурс] // <http://1popersonalu.ru/upravlenie/razvitie-personala.html>

технологии позволяют использовать максимум возможностей при вложении минимума денежных средств.

3. Предприятие должно и может предоставлять работнику альтернативные места работы, если по причинам, не зависящим от него, сотрудник не может выполнять свои нынешние функциональные обязанности, при этом он должен быть уверен в завтрашнем дне и заинтересован в выполнении возложенных на него обязанностей.

4. Долгосрочная стратегия должна, прежде всего, основываться на человеческом потенциале. Для этого администрации предприятия следует создать условия для личностного роста каждого сотрудника, основанные на желании расти и изменяться в лучшую профессиональную сторону.

Выработка стратегии развития персонала должна опираться на поставленные цели и задачи стратегического менеджмента.¹⁵

В связи с этим стратегия развития персонала включает в себя следующие цели, которые представлены на рисунке 1.1.

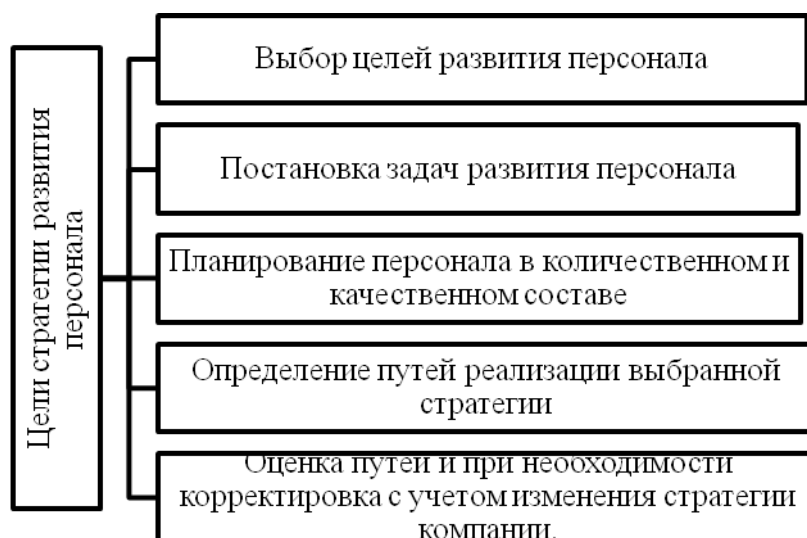


Рис. 1.1. Цели стратегии развития персонала

При выборе целей и постановке задач учитывается миссия, цели компании, к которым можно отнести: изменение вида деятельности,

¹⁵ Абдукаримов В.И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента [Текст] / В. И. Абдукаримов. // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - №8 - С.7-10.

диверсификация, увеличение объемов производства, освоение новых рынков, освоение новых технологий и др.¹⁶

Итак, стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников. В итоге проведенного анализа можно сказать, что под стратегией развития персонала понимается совокупность действий, направленных на формирование кадрового потенциала и поддержание соответствующего уровня эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

1.2. Составляющие стратегии развития персонала

Современный этап научно-технической революции привел к принципиальному изменению роли человека в производстве. Человек, персонал становится важнейшим ресурсом современного предприятия, организации.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, что выдвинуло на повестку дня разработку стратегии развития персонала.

Стратегия развития персонала включает в себя следующие основные элементы, которые представлены на рисунке 1.2.

Рассмотрим каждый элемент стратегии развития предприятия:

1. Адаптация и профориентация персонала. Профориентация и адаптация персонала – комплекс мероприятий, которые направлены на формирование профессионального призвания, выявление интересов, способностей и пригодности. Именно эти факторы влияют на выбор или смену профессии. Цель данных мероприятий заключается в оказании помощи школьникам и ищущим работу. При этом на психологическом уровне создаётся некая мотивация выбора профессии, которая способна помочь в выборе профессии,

¹⁶ Абдукаримов В.И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента [Текст] / В. И. Абдукаримов. // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - №8 - С.7-10.

учитывая индивидуальные особенности каждого человека. Также, при этом учитывается и современная ситуация на рынке труда.¹⁷



Рис. 1.2. Составляющие элементы стратегии развития персонала

2. Подбор и расстановка, продвижение персонала (формирование и реализация деловой карьеры). Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.¹⁸

¹⁷ Профориентация и адаптация персонала [Электронный ресурс] // <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Proforientaciya-i-adaptaciya-personala.php>

¹⁸ Основы управления персоналом. [Текст]: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с – с. 123

3. Профессиональное обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки. Повышение квалификации – очевидный способ повышения эффективности работы любой организации. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем.¹⁹

4. Оценка персонала и результатов его трудовой деятельности. Оценка результатов деятельности работника – это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов. Текущая периодическая оценка сводится к оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов и к анализу их динамики.²⁰

5. Анализ и исследование персонала и рынка труда. Анализ рынка труда является самостоятельным элементом системы управления человеческими ресурсами и необходим всем субъектам рынка труда. Но каждый из этих субъектов проводит анализ, исходя из своих собственных целей.

6. Совершенствование работы с персоналом на предприятии, включает в себя разработку рекомендаций по улучшению мотивации труда персонала, развития и обучения персонала.

Традиционно выделяется две стратегии развития персонала. Первая стратегия заключается в ситуативном обучении, когда соответствующие

¹⁹ Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. [Текст]: - СПб: Питер, 2010. - 411с. – с. 87

²⁰ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.: ИНФРА –М, 2014. - 304с. – с. 87

мероприятия проводятся под конкретные проблемы. Так часто обучают отделы продаж.

Помимо ситуативной, существует и вторая стратегия развития персонала, получившая название системной. Компании, следующие ей, формируют в рамках отдела персонала подразделение, задачей которого является создание полноценной системы обучения сотрудников по четко определенному списку компетенций. При этом обучение происходит структурно, регулярно и позволяет персоналу отрабатывать самые необходимые навыки и умения, искать новые технологии и создавать целые традиции.²¹

По мнению В. Правоторова, удачная стратегия развития персонала основывается на четырех краеугольных принципах.²²

Принцип № 1. Связь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала. Первый шаг включает в себя проверку каждого пункта и направления в бизнес-стратегии, а также определение требований к персоналу и степени его участия в реализации стратегии. Участие персонала может быть, как прямым (например, перенос подразделения компании в другую страну означает переезд части сотрудников, подбор персонала в новом регионе и, возможно, сокращение части штата на старом месте), так и косвенным.

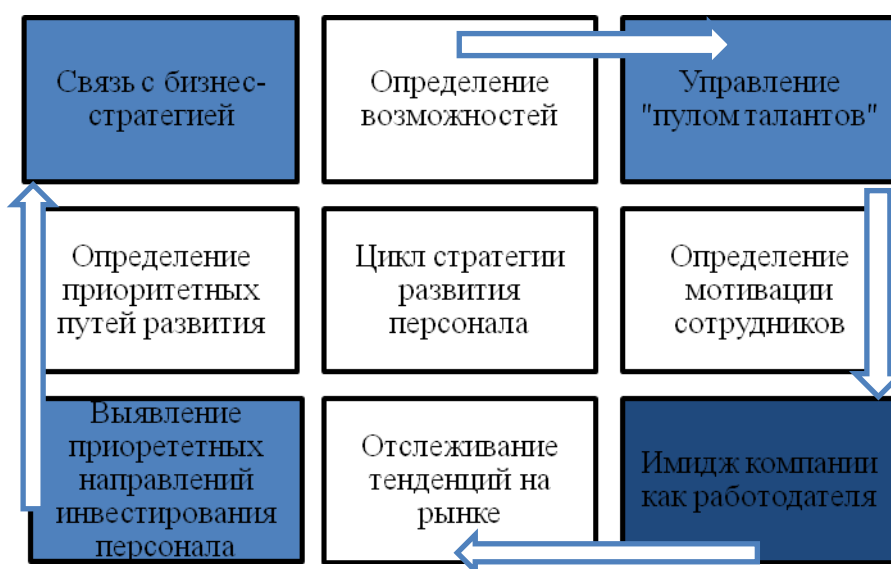


Рис. 1.3. Четыре принципа удачной стратегии развития персонала

²¹ Развитие персонала [Электронный ресурс] // <http://www.vashakomanda.ru/article20.html>

²² Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? [Электронный ресурс] // <http://www.klerk.ru/boss/articles/48732/>

Принцип № 2. Управление «пулом» талантов. Этот шаг включает в себя сравнение существующего и требуемого для реализации бизнес-стратегии «пула» талантов. Вместо того чтобы реагировать на тенденции на рынке труда (такие как дефицит или профицит рабочей силы), компания планирует, какой персонал (по типу и численности) необходим для реализации бизнес-стратегии. На этом этапе также исследуются общие тенденции кадровой структуры компании, включающие такие показатели, как текучесть, рекрутинговая активность, количество сотрудников пенсионного возраста и так далее.²³

Принцип № 3. Имидж компании как работодателя. Компании, составляющие стратегию развития персонала, должны ответить на вопрос о собственном позиционировании в глазах персонала и соискателей. Это поможет им привлекать, удерживать и мотивировать нужных сотрудников. Нельзя путать создание характерного имиджа компании как работодателя с построением конкурентоспособной компенсационной политики (приведение зарплат и премий в соответствие со средним по рынку) – это два разных процесса, хотя многие компании часто подменяют первое вторым. Стратегия развития персонала помогает компании понять, чем она отличается от других игроков рынка, и выявить свои конкурентные преимущества.

Принцип № 4. Расстановка приоритетов инвестирования в персонал. На этом этапе объединяются бизнес-стратегия, анализ «пула» талантов и построение имиджа компании как работодателя. Далее выбираются направления инвестирования в персонал.²⁴

Таким образом, рассмотрены составляющие стратегии развития персонала – это адаптация и профориентация персонала; подбор и расстановка, продвижение персонала (формирование и реализация деловой карьеры); профессиональное обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; оценка персонала и результатов его трудовой

²³ Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? [Электронный ресурс] // <http://www.klerk.ru/boss/articles/48732/>

²⁴ Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? [Электронный ресурс] // <http://www.klerk.ru/boss/articles/48732/>

деятельности; анализ и исследование персонала и рынка труда; совершенствование работы с персоналом на предприятии. Помимо этого, были рассмотрены два вида стратегии развития персонала: ситуационная и системная. В заключение параграфа были изучены принципы удачной стратегии развития персонала.

1.3. Методические подходы к формированию стратегии развития персонала организации

Развитие персонала – непрерывный многоступенчатый процесс, включающий в себя множество методов и процедур. Стратегическое развитие персонала должно основываться на концепции систематического обучения сотрудников предприятия, которое подразумевает непрерывное использование различных обучающих методик (от тренинга до профессиональной переподготовки кадров) с целью повышения конкурентоспособности персонала посредством роста образовательного, профессионального и квалификационного уровня сотрудников предприятия.

Целью исследования является анализ и оценка стратегии развития персонала на примере ПАО «Ростелеком».

Процесс достижения поставленной цели проходил в 3 этапа:

1 этап. Изучение теоретических и методических основ формирования стратегии развития персонала, в рамках данного этапа были изучены:

- сущность и цели стратегии развития персонала;
- составляющие стратегии развития персонала;
- методические подходы к формированию стратегии развития персонала организации.

В процессе исследования происходил сбор информации на основании источников периодической литературы. Данный этап предполагал анализ и оценку, систематизацию эмпирического и обобщенного материала. На

теоретическом уровне исследования использованы такие общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение.

2 этап исследования предполагал проведение практического анализа и оценку стратегии развития персонала на примере ПАО «Ростелеком», данный этап включал в себя следующие виды работ:

- анализ кадрового состава предприятия;
- мониторинг элементов стратегии развития персонала организации;
- оценка эффективности стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком».

В рамках данного этапа проведен анкетный опрос по оценке эффективности стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком».

Анкетирование - это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков. Анкеты самостоятельно заполняются респондентами. Данный метод обладает следующими достоинствами:²⁵

- высокой оперативностью получения информации;
- возможностью организации массовых обследований;
- сравнительно малой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;
- отсутствием влияния личности и поведения, опрашиваемого на работу респондентов;
- не выраженностью у исследователя отношений субъективного пристрастия к кому-либо из отвечающих.

Однако анкетированию свойственны и существенные недостатки:²⁶

- отсутствие личного контакта не позволяет так, скажем, в свободном интервью изменять порядок и формулировки вопросов в зависимости от ответов или поведения респондентов;

²⁵ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – 296 с. – С. 87

²⁶ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – 296 с. – С. 87

– не всегда достаточно достоверность подобных «самоотчетов», на итоги которых влияют неосознаваемые установки и мотивы респондентов или желание их выглядеть в более выгодном свете, сознательно приукрашив реальное положение дел.

Рассмотрим основные виды вопросов в анкете.

По содержанию (или направленности) вопросов выделяют три вида:

1) О личности респондента, касающегося его пола, возраста, образования, профессии, семейного положения и т.д. Их наличие позволяет в дальнейшем обрабатывать материал анкетирования в пределах той или иной подгруппы людей, при необходимости сопоставляя сходную информацию из различных подгрупп;

2) О фактах сознания, предназначенных для выявления мнений, мотивов, ожиданий, планов, оценочных суждений отвечающих;

3) О фактах поведения, выявляющих реальные поступки, действия и результаты деятельности людей.

При обработке данных от больших контингентов респондентов используют кодирование ответов закрытых вопросов. Для этого все ответы сопровождают трехзначными числами, в которых первые две цифры служат для обозначения порядкового номера вопроса, а третья обозначает порядковый номер ответа. На практике распространено и такое кодирование, при котором все цифры служат для обозначения порядковых номеров ответов. Испытуемому предлагается при этом подчеркивать или обводить кружком коды выбранных ответов.

Использование в анкете закрытых вопросов позволяет эффективно сопоставлять результаты респондентов. Однако в них отсутствует полнота выражений индивидуальных мнений или оценок, что иногда вызывает недовольство испытуемых, а также известно, что такие вопросы способны

спровоцировать серии необдуманных в должной мере, «машинальных» ответов.²⁷

Полузакрытый вопрос используют, если составитель не осведомлен обо всех возможных вариантах ответов или же намерен более точно и полно выяснить индивидуальные точки зрения обследуемых лиц. Кроме перечня готовых ответов такой вопрос содержит графу «другие ответы» и определенное количество пустых строк (обычно пять-семь).

Открытый вопрос предполагает, что ответ на него целиком и полностью сформулирует сам респондент.²⁸

Объектом исследования является персонал организации ПАО «Ростелеком». Предметом исследования - стратегия развития персонала.

Генеральная совокупность и выборка определялись следующим образом. При проведении данного исследования необходимо опросить 57 человек, при условии, что в среднем в ПАО «Ростелеком» работают около 150 человек. Расчет выборки проводился следующим образом. Вследствие отсутствия информации о вариации принимается наихудший случай 50:50. Решено использовать уровень доверительности, равный 95%, и точность результатов $\pm 10\%$. Тогда, используя формулу для расчета выборки, получим следующее:²⁹

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} = \frac{1,96^2 (50 \times 50)}{10^2} = 95, \quad (1.1)$$

где n — объем выборки;

Z — нормированное отклонение, определяемое исходя из выбранного уровня доверительности (таблица 1.2);

p – найденная вариация для выборки;

$q = (100-p)$;

e — допустимая ошибка (уровень точности).

²⁷ Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013 - 412 с. –С. 145.

²⁸ Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2012. – 704 с.- С. 134

²⁹ Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]:/ В.А. Ядов. – 2-е изд. – М., 2007. – 338с. – с. 123

Таблица 1.2

Значение нормированного отклонения оценки (z) от среднего значения в зависимости от доверительной вероятности (α) полученного результата³⁰

α , %	60	70	80	85	90	95	97	99	99,7
z	0,84	1,03	1,29	1,44	1,65	1,96	2,18	2,58	3,0

Но так объём выборки превышает пять процентов от совокупности, то объём выборки в данном случае определяется следующим образом:³¹

$$n' = n \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = 95 \times \sqrt{\frac{150-95}{150}} = 57 \quad (1.2)$$

где n' — объём выборки для малой совокупности;

n — объём выборки (или для процентных мер, или для средних, рассчитанный по приведенной выше формуле);

N — объём генеральной совокупности.

Анкета исследования представлена в приложении 1. И состоит из таких разделов как:

1. Оценка системы обучения в организации и уровня Вашей квалификации. Данный раздел включал в себя 10 вопросов и помог оценить эффективность системы обучения персонала в организации и уровня квалификации сотрудников;

2. Оценка организации труда, с помощью данного раздела проведен анализ эффективности организации труда в организации;

3. Оценка эффективности процедуры развития персонала предполагает выявление объективности процедуры развития персонала;

4. Личные данные содержит личную информацию о респонденте.

Заключительным этапом исследования послужила - разработка путей повышения эффективности стратегии развития персонала, а именно:

³⁰ Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]:/ В.А. Ядов. – 2-е изд. – М., 2007. – 338с. – с. 123

³¹ Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]:/ В.А. Ядов. – 2-е изд. – М., 2007. – 338с. – с. 123

- разработка стратегических направлений развития персонала организации;
- развитие технологии обучения персонала организации;
- оценка эффективности стратегии управления развитием персонала ПАО «Ростелеком».

Таким образом, целью проведенного исследования является анализ и оценка стратегии развития персонала на примере ПАО «Ростелеком». Данное исследование проходило в 3 этапа. Одним из методов исследования является анкетирование, в котором приняли участие 57 работников ПАО «Ростелеком».

Выводы по 1 главе:

1) Изучены сущность и цели стратегии развития персонала. Стратегия развития персонала – это совокупность действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Основными целями стратегии развития персонала являются: выбор целей развития персонала, постановка задач развития персонала, планирование персонала в количественном и качественном составе, определение путей реализации выбранной стратегии и оценка путей и при необходимости корректировка с учетом изменения стратегии компании.

2) Рассмотрены составляющие стратегии развития персонала. Составляющие стратегии развития персонала – это адаптация и профориентация персонала, подбор и расстановка, продвижение персонала (формирование и реализация деловой карьеры), профессиональное обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, оценка персонала и результатов его трудовой деятельности, анализ и исследование персонала и рынка труда, совершенствование работы с персоналом на предприятии.

3) Разработаны методические подходы к формированию стратегии развития персонала. Методика исследования по оценке стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком» включает в себя 3 этапа исследования:

- изучение теоретических и методических основ формирования стратегии развития персонала;

- проведение практического анализа и оценка стратегии развития персонала на примере ПАО «Ростелеком»;

- разработка путей повышения эффективности стратегии развития персонала.

Одним из методов исследования является анкетирование, в котором приняли участие 57 работников ПАО «Ростелеком».

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1. Анализ кадрового состава ПАО «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» является ведущим оператором фиксированной телефонной связи в Российской Федерации. Компания предоставляет услуги местной, зоновой, междугородной, международной связи, услуги присоединения и пропуска трафика, интернет и передачи данных, радио и телевидения, телеграфные и другие услуги связи на территории РФ.

ПАО «Ростелеком» - национальная телекоммуникационная компания России, является крупнейшей российской телекоммуникационной компанией.

Крупнейшие акционеры «Ростелекома» - «Связьинвест» (43,37% обыкновенных акций), Российская Федерация в лице Росимущества (7,43%), Внешэкономбанк (2,45%), ООО «Мобител» (6,55%). Остальные акции находятся в свободном обращении.

«Ростелеком» является не только традиционным оператором рынка услуг местной и дальней телефонной связи, но и безусловным лидером российского рынка интернет услуг. Суммарная емкость клиентских подключений «Ростелекома» превышает 1 Тб/с, что на несколько порядков больше аналогичного показателя любой другой российской компании. Кроме того, «Ростелеком» лидирует по показателю качества интернет услуг на протяжении длительного времени, занимая верхнюю строку в рейтинге международного агентства Renesys (наиболее авторитетный рейтинг в мировой телекоммуникационной отрасли).³²

ПАО «Ростелеком» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании устава и действующего законодательства. Обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетные и другие счета в кредитных учреждениях на территории Российской Федерации и

³² Официальный информационный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] // <http://www.rostelecom.ru/>

за ее пределами, имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, а также сокращенное наименование на английском языке, имеет штампы, бланки со своим наименованием, эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Организационная структура ПАО «Ростелеком» представлена в приложении 3. Организационная структура фирмы направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности. Управление на предприятии организовано на линейно - функциональной структуре.

Директор филиала организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и ПАО «Ростелеком». Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия.

Обеспеченность организации кадрами определяется сравнением количества рабочих по категориям за последние пять лет (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Структура персонала по категориям ПАО «Ростелеком»

Категория персонала	2012 год		2013 год		2014 год		2015		2016		Изменения 2016 г. к 2012 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %	абс.	отн.
Руководители	20	16	23	16,7	24	17,1	27	18,2	28	17,7	8	140,0
Специалисты	61	48,8	64	46,7	65	46,4	68	45,9	70	44,3	9	114,7
Служащие	30	24	32	23,3	35	25,0	36	24,3	40	25,3	10	133,3
Рабочие	14	11,2	18	13,1	16	11,4	17	11,4	20	12,6	6	142,8
Итого:	125	100	137	100	140	100	148	100	158	100	33	126,4

Как видно из таблицы 2.1, общая численность руководителей в 2016 году составляла 28 человек, что на 8 человек больше чем в 2012 году. Специалистов к 2016 году составило 70 человек, что в общей структуре персонала составляет 44,3% от общей численности работающих. Таким образом, по отношению к 2012 году наблюдается увеличение на 9 человек или 114,7%.

Численность категории «служащие» к 2016 году достигла 40 человек, что на 10 человек больше чем в 2012 году. В 2016 году наблюдается увеличение численности персонала категории «рабочие» до 20 человек. Общее количество персонала к 2016 году составило 158 человек, что на 33 человека больше, чем в 2012 году. В общей структуре персонала больше всего преобладает следующая категория работников – это специалисты.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по возрастному составу (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура персонала по возрасту ПАО «Ростелеком»

Возраст сотрудников	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	относ. откл. 2016 г. к 2012 г.
18-30 лет	37,1%	37,8%	37,9%	38,1%	38,3%	+ 1,2%
31-40 лет	26,1%	26,1%	27,1%	27,8%	28,1%	+ 2%
41-50 лет	19,2%	20%	21%	21,1%	22%	+ 3%
старше 50 лет	17,6%	16%	14%	13%	12%	-5,6%

Таким образом, из данной таблицы можно сказать, что в структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место. В 2016 году эта категория составляла 38,32%, а в 2012 – 37%. Таким образом, к 2016 году произошло увеличение на 1,2%. Такая ситуация говорит о том, что прием на работу молодых людей увеличивает восприимчивость к инновациям, а это положительно складывается для деятельности предприятия.

Категория работников в возрасте 31 - 40 имеет тенденцию к росту. В 2012 г. численность работников в возрасте 31- 40 лет составила 26,1%, к 2016 году увеличилась на 36 человек и составила - 28,1%. Отклонение за рассматриваемый период составило 36 человек или +2%. Наблюдается также рост категории работников в возрасте 41-50 лет до 22%, что на 3% больше чем в 2012 году.

Категория работников в возрасте старше 50 лет имела большую тенденцию к снижению. В 2012 году составляла 25 человек (17%), а в 2016 - 15 человек (12%). Отклонение составило 10 человек или 5,6%.

Необходимо изучить и качественный состав работников, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями. Структура персонала по уровню образования ПАО «Ростелеком» представлена в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Структура персонала по уровню образования ПАО «Ростелеком»

Уровень образования	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абс. откл. 2016 г. к 2012 г.
Высшее	100	108	110	115	118	+18
Средне-специальное	15	18	20	25	27	+12
Общее среднее	10	11	10	8	13	+3
Всего работников	125	137	140	148	158	+33

На любом предприятии важно наличие работников, имеющих высшее образование. Наибольшее количество работников ПАО «Ростелеком» имеет высшее образование. В 2012 году 100 человек (80%), в 2016 году 118 человек (74,6%). За рассматриваемый период категория работников, у которых есть высшее образование, имеет тенденцию к росту. Отклонение составило +18 человек. Данный показатель связан со спецификой услуг, оказываемых предприятием, требующих глубоких профессиональных знаний.

Также большую часть работников составляют кадры, имеющие средне – специальное образование. В 2012 году 15 человек (12%), в 2016 г. 27 человек (17%). За рассматриваемый период категория работников, у которых есть общее средне-специальное образование, имеет тенденцию к росту. Отклонение составило +12 человек.

В 2012 году общее среднее образование имело 10 человек (8%), в 2016 году 13 человек (8,8%). За 5 лет происходила тенденция к росту. В основном сюда относятся охранники, уборщицы и т.д. Выполнение их работ не требует наличия диплома о высшем или среднем профессиональном образовании.

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров на предприятии является существенной

предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом.³³ Для этого проведем анализ движения и постоянства кадров, который представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ движения рабочей силы

№ п/п	Период	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	Абсол. 2016 г. к 2012 г.,	Темпы роста 2016 г. к 2012 г. (%)
	Показатели							
1	Списочный состав работников на начало года, чел	115	125	137	140	148	33	128,7
2	Принято, чел.	18	19	20	18	19	1	105,5
3	Выбыло, чел. в т. ч. по:	8	7	17	10	7	-1	87,5
3.1	Собственному желанию	2	3	5	4	2	0	
3.2	За нарушение трудовой дисциплины	3	2	6	4	3	0	
3.3	По соглашению сторон	1	1	4	2	1	0	
3.4	Другие причины	2	1	2	0	1	-1	50,00
4	Списочный состав работников на конец года, чел	125	137	140	148	158	33	126,4

Трудовые ресурсы предприятия в результате систематического приема и увольнения все время изменяются. Эти изменения называются оборотом рабочей силы и являются наиболее общим показателем ее динамики.³⁴

Рассмотрим изменение количества принятых работников на предприятии. Этот коэффициент скачкообразен. В 2012 г. было принято 18 работников, в 2016 г. количество принятых увеличилось на 1 человека. Темп роста составил 105,5%.

Далее проанализируем численность уволенных работников, она имеет тенденцию к уменьшению. В 2012 г. было уволено 8 работников, и в 2016 г. этот показатель уменьшился на 1 человека и составил 7 человек. То есть, что

³³ Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. [Текст]: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. – 123с. – С. 33

³⁴ Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. [Текст]: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. – 123с. – С. 33

численность уволенных работников с каждым годом сокращается, это говорит о хороших условиях труда и достойной оплате труда на предприятии.

Таким образом, общая численность персонала в ПАО «Ростелеком» составляет 158 человек, число руководителей в 2016 году составляло 26,5% от общей численности работающих, численность специалистов составляет 38,1% от общей численности, работающих, в последующие годы она также имела тенденцию к росту. В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место и составляет около 44,3% от всех работающих. Наибольшее количество работников ПАО «Ростелеком» имеет высшее образование, около 74,6 %. В 2012 году выбыло 8 человек, в 2016 - 7 человек. Из них по собственному желанию увольняется 60-70 %.

2.2. Мониторинг элементов стратегии развития персонала организации

Популярная тенденция на предприятиях – развитие персонала с помощью тренингов и корпоративных мероприятий. Любая организация или предприятие имеет свой персонал, который состоит из профессионалов своего дела. Причем совершенно неважно, какую должность занимает человек: простого работника или же директора компании. Персоналом называют всех работников, которые работают на данном предприятии, при этом не имеет значения, какая форма трудового договора с ними заключена. Для того чтобы предприятие выполняло свои функции, необходимо постоянно развивать персонал, причем на любом уровне.³⁵

Особое внимание «Ростелеком» уделяет обучению и развитию персонала. В компании организована система обучения, основными компонентами которой являются корпоративный университет, институт внутренних тренеров и корпоративная система дистанционного обучения.

³⁵ Стратегия развития персонала на предприятии [Электронный ресурс] // <http://1popersonalu.ru/upravlenie/razvitie-personala.html>

Для новичков действует система наставничества и адаптации, которая включает в себя 5 этапов, представленных на рисунке 2.1.

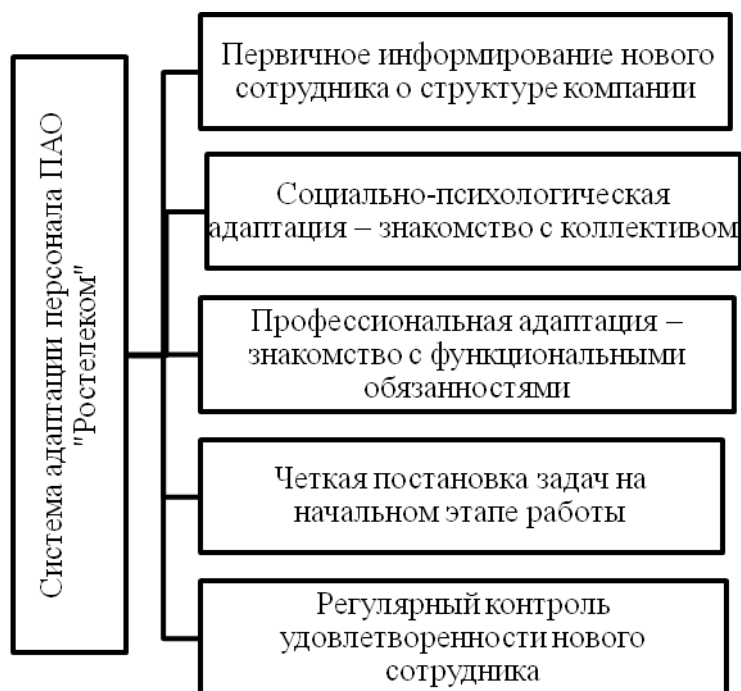


Рис. 2.1. Система адаптации персонала ПАО «Ростелеком»

Развита система карьерного планирования, работает программа «Кадровый резерв», которая дает возможность закрывать большую часть вакансий за счет внутренних ресурсов. Каждый сотрудник при помощи современных краудсорсинговых платформ может принять участие в совместном поиске решений и предложить свою собственную идею оптимизации бизнес-процессов.

По программе «Кадровый резерв» сотрудника может рекомендовать непосредственный руководитель или кандидат может подать заявку самостоятельно. Перед прохождением оценки сотрудникам предлагается пройти индивидуальную программу обучения для развития навыков и компетенций, соответствующих целевой должности. Отбор в кадровый резерв осуществляется по итогам оценки персонала в несколько этапов, как по формальным критериям, так и по результатам оценки компетенций и эффективности деятельности.

Ключевым моментом в подборе и отборе персонала в ПАО «Ростелеком» является определение профессиональных и личностных требований к кандидату на вакантную должность, то есть четкое описание рабочего места.

Цель оценки персонала в ПАО «Ростелеком»:

- высокий уровень квалификации;
- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предшествующей работы;
- совместимость с окружением.

Фактический отбор – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. При отборе кадров в ПАО «Ростелеком» кандидат проходит несколько этапов оценки: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр.

«Ростелеком» заинтересован в привлечении молодых и талантливых кадров. В ряде ведущих вузов страны созданы базовые кафедры «Ростелекома», осуществляющие подготовку специалистов по программам, разработанным при участии компании. Ежегодно «Ростелеком» организует прохождение практики студентами вузов с целью последующего трудоустройства. Для уже работающих молодых сотрудников в компании создана модульная программа, а с целью их профессионального роста и социальной активности в ряде региональных филиалов действует молодежный совет.

В 2016 году стажировку прошли 1 282 студента вузов и 2 549 студентов средних специальных учебных заведений. Впоследствии было принято на работу: в штат – 78 человек, по договорам гражданско-правового характера – 166 человек.

В пензенском филиале ПАО «Ростелеком» стажировку прошли 82 студента вузов и 49 средних специальных учебных заведений. В итоге было принято на работу: в штат – 17 человек, по договорам гражданско-правового характера – 15 человек.

Компания стремится к тому, чтобы достижения сотрудников оценивались по заслугам, а работа в «Ростелекоме», помимо дохода, приносила удовлетворение и чувство уверенности в завтрашнем дне.

Обучение ведется во всех профессиональных областях. Всего в 2016 году обучение различного вида прошли более 65 тыс. работников, именно в Пензенском филиале обучение прошли 67 человек. Новая система развития персонала использует две основные формы: институт внутренних тренеров и корпоративную систему дистанционного обучения (КСДО).

В 2016 году на базе института внутренних тренеров в Пензенском филиале «Ростелеком» было обучено 35 специалистов штатными тренерами, более 33 специалистов – силами тренеров-практиков. Обучение проводится как отдельными тренингами (например, «Публичные выступления и ораторское мастерство»), так и в рамках специальных программ, содержание которых определяется на уровне руководства функционального блока. В КСДО загружено более 50 новых курсов по внедряемым бизнес-процессам и новым информационным системам, а также 16 курсов, способствующих развитию корпоративных компетенций работников. Объем затрат на обучение в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Объем затрат на обучение персонала ПАО «Ростелеком», рублей

	2012	2013	2014	2015	2016	Откл-е	Темпы роста,
Общий объем затрат на обучение персонала «Ростелекома»	36 992	38 909	40 896	42162	45 639	+8 647	111,2%
Затраты на обучение одного сотрудника в год	295,9	284,0	292,1	284,8	307,8	+1	100%
Количество сотрудников, прошедших обучение							
Категория сотрудников							
Руководители	12	15	20	21	22	+10	83,3%
Специалисты	34	40	38	42	45	+11	32,3%
Среднее количество часов, затраченных на обучение одного сотрудника							
Руководители	23	27	28	29	30	+7	30,4%
Специалисты	12	15	17	18	20	+8	66,6%

Таким образом, можно сказать, что наблюдается рост затрат на обучение персонала, к 2016 году затраты на обучение персонала достигли до 45 639 рублей. Наиболее трудо и время затратным является обучение руководителей (30 часов по сравнению с 20 специалистами). Тем самым можно сказать, что

Пензенский филиал ПАО «Ростелеком», уделяет особое внимание обучению и развитию персонала.

Компания уделяет огромное внимание повышению конкурентоспособности сотрудников, также созданию инновационной активности, так как компания осуществляет амбициозные инновационные проекты. Организация поощряет действенность и креативность своих работников, а также способствует их развитию.³⁶

Для оценки эффективности обучения в сети ПАО «Ростелеком», так и в Пензенском филиале используется анкетирование участников образовательных программ. В 2016 году получение обратной связи проводилось через электронные опросы, размещаемые на учебном портале корпоративной системы дистанционного обучения. Подавляющее большинство сотрудников оценивают эффективность обучения высоко и намерены использовать в своей работе полученные знания и умения.

Основные недостатки проведения аттестации в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком» (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Недостатки проведения аттестации в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком»

Рассмотрим каждый отрицательный момент проведения аттестации персонала более подробно:

³⁶ Шевченко Е. С. Система мотивации персонала ПАО «Ростелеком» [Текст] / Е. С. Шевченко // Наука 21 века: вопросы, гипотезы, ответы – 2015 - № 1(10) – С.124 - 128

- нерегулярность проведения. Таким образом, нарушается основное требование к проведению аттестаций: аттестация должна проводиться регулярно, иначе она не решает поставленных перед ней целей и не воспринимается работниками предприятия как необходимое и важное мероприятие;

- специалиста оценивает только один человек. Это уже изначально искажает информацию, поскольку на решения руководителя влияют его собственные представления, пристрастия и ограничения;

- отсутствует шкала оценки критериев, в рамках которой должен быть оценен специалист;

- по оценкам, полученным в ходе проведения аттестации, нельзя провести сравнение специалистов между собой. Полученные оценки носят описательный, а потому субъективный характер.

Отрицательным моментом является тот факт, что на предприятии не ведется планирование служебной карьеры. Движение кадров в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком» состоит из следующих процедур:

- повышение в должности или квалификации, когда служащий занимает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

- перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

- понижение, когда в связи с изменением его потенциала переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд;

- увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему мест.

Таким образом, после проведения мониторинга элементов стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком» можно определить достоинства и недостатки стратегии развития персонала.

К достоинствам относятся:

- наличие системы кадрового резерва;
- прием на стажировку студентов;
- уделяется особое внимание обучению персонала;
- наличие системы адаптации персонала;
- каждый год происходит совершенствование системы развития персонала.

Недостатки:

- не ведется планирование служебной карьеры;
- нерегулярность системы по аттестации персонала и сама система аттестации персонала несовершенна;
- не проводится анализ рынка труда персонала организации.

2.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала

ПАО «Ростелеком»

Эффективность работы предприятия зависит, прежде всего, от потенциала его сотрудников и степени использования этого потенциала. Важнейшим параметром трудового потенциала является квалификация его сотрудников, именно поэтому система обучения и развития персонала широко представлена во многих компаниях.

Для оценки эффективности стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком» был проведен анкетный опрос сотрудников компании, в котором приняли участие категории таких работников как руководители и специалисты, всего 57 человек, из них 9 руководителей и 48 специалистов.

Проведенное исследование помогло оценить систему обучения в организации и уровень квалификации сотрудников. В ПАО «Ростелеком» предусмотрена система повышения квалификации сотрудников, так как в процессе исследования выявлено, что 70,8% респондентов (специалистов) повышают свою квалификацию с учетом разработанного плана, но среди

сотрудников специалистов 20,8% отмечают, что частота повышения квалификации крайне низкая и 8,4% считают, что повышают свою квалификацию за счет стажа и опыта работы. Респонденты, категории «руководители» также повышают свою квалификацию с учетом разработанного плана (рис. 2.3.).

Это говорит о том, что в ПАО «Ростелеком» хорошая система повышения квалификации, но для некоторых сотрудников нужно увеличить частоту ее прохождения.

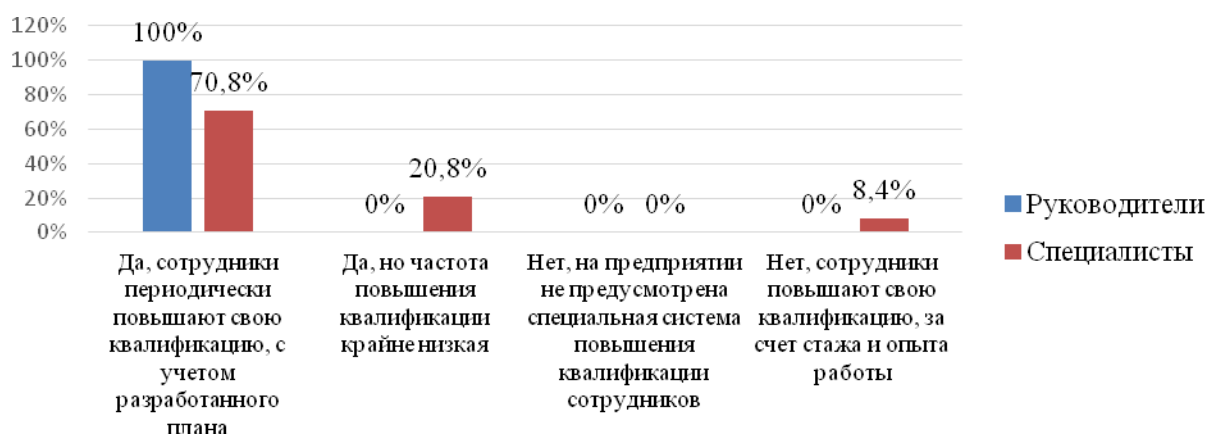


Рис. 2.3. Наличие системы повышения квалификации сотрудников на предприятии

Основными формами повышения квалификации на предприятии, по мнению руководителей и специалистов, являются семинары (77,1%), тренинги по формированию корпоративной культуры (70,1%), тренинги по командообразованию (80,2%) и тренинги по адаптации и мотивации сотрудников (72%), а также обучение на рабочем месте (96,4%). Важно отметить, по мнению респондентов, именно эти формы являются эффективными, это свидетельствует о том, что ПАО «Ростелеком» использует эффективные формы повышения квалификации сотрудников.

В процессе исследования респондентам предлагалось оценить уровень квалификации. В итоге получилось, что 88,8 % руководителей оценивают свой уровень квалификации как высокий, а 11,2% - достаточный для работы на данном предприятии. Специалисты также считают, что у них высокий уровень

квалификации (74%), только 26,3% респондентов считают, что достаточный для работы на предприятии (рис. 2.4.).

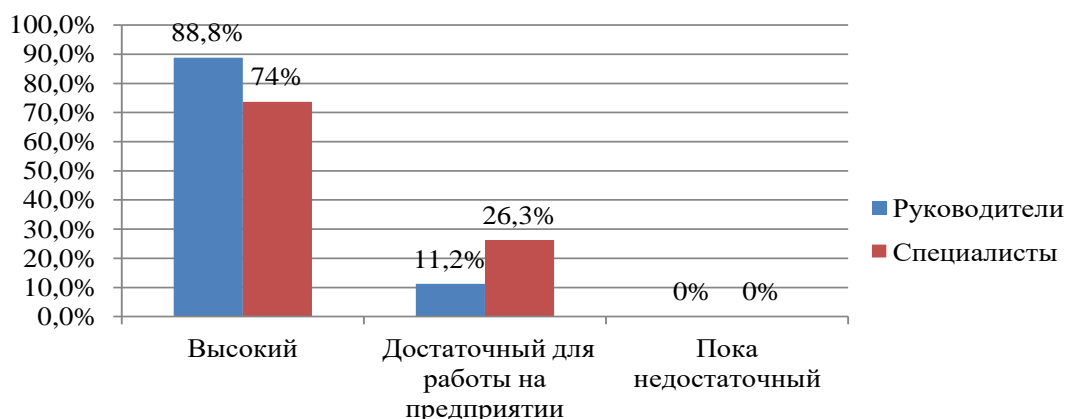


Рис. 2.4. Уровень квалификации сотрудников компании

Руководители считают, что повышение уровня квалификации влияет на качество работы, специалисты же наоборот. Мнения по этому поводу расходятся. 59,6% считают, что да, несомненно, влияет, 17,5% - скорее нет, учитывая специфику моей работы и 22,8% считают, что точно не влияет. Это говорит о том, что курсы повышения квалификации не всегда эффективны.

В компании достаточно часто проводятся семинары по развитию персонала, так 77,7% руководителей и 76% специалистов отмечают, что в компании каждый месяц проводятся курсы по развитию персонала, и только 22,3% руководителей и 21% специалистов отмечают, что раз в год (рис. 2.5.).

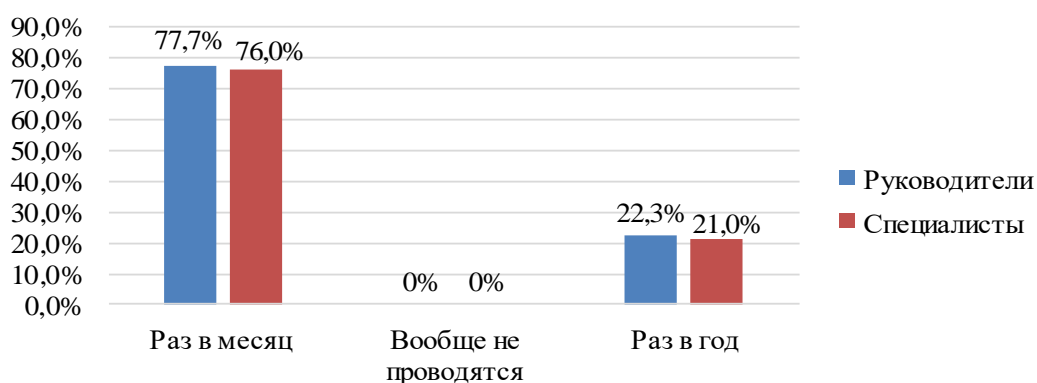


Рис 2.5. Частота проведения семинаров по развитию персонала

Таким образом, можно сказать, что компания уделяет большое внимание развитию персонала.

В результате исследования было отмечено, что курсы повышения квалификации не влияют на заработную плату, так считают 87,8% опрошенных респондентов, но в тоже время полученные знания и умения, приобретенные в процессе повышения, помогают при выполнении своих должностных обязанностей, так считают 82% опрошенных респондентов.

У ПАО «Ростелеком» хорошая эффективная система обучения сотрудников, полученные знания в процессе обучения помогают при выполнении обязанностей и повышают уровень квалификации сотрудников. Отрицательным моментом является то, что нужно увеличить частоту проведения курсов повышения квалификации для специалистов.

При проведении данного исследования была выполнена оценка условий труда на предприятии, в итоге стало ясно, что 66,6% руководителей считают, что на предприятии отличные условия труда, они их полностью устраивают, 33,4% считают, что на предприятии допустимые условия труда, однако присутствуют незначительные нежелательные факторы. Также 68,7% специалистов отмечают, что на предприятии отличные условия труда и 31,3% допустимые. В целом можно сказать, что на предприятии созданы хорошие условия труда (рис. 2.6.).

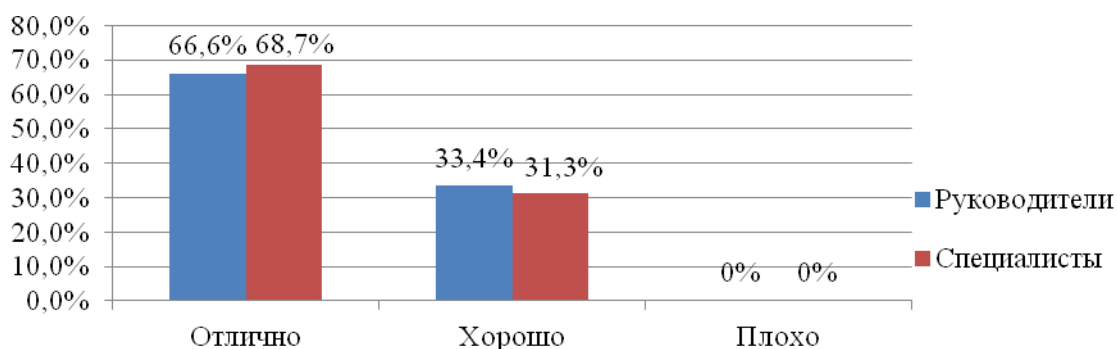


Рис. 2.6. Оценка условий труда в компании

Установлено, что у всех руководителей имеются должностные инструкции, а вот специалисты так не считают, 55,2% считают, что должностные инструкции имеются, а 13,2% - имеются не только в общем виде и 31,6% - имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии. В компании используются следующие методы повышения эффективности труда – это моральное и материальное стимулирование (таблица 2.6.).

Таблица 2.6

Методы повышения эффективности труда в ПАО «Ростелеком»

Варианты ответов	%	
	Руководители	Специалисты
Моральное стимулирование	100	100
Материальное стимулирование	100	100
Административное воздействие (выговоры и др.)	88,2	83,2
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	88,2	83,2
Ответственность перед коллективом	55,9	37,5

Из анализа данного исследования выяснилось, что 92,2% респондентов считают, что руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников. Это говорит о том, что в компании положительно относятся к проведению корпоративных мероприятий.

Положительным моментом является то, что из проведенного исследования выяснилось, что в компании практически не возникает конфликтных ситуаций между руководителем и работниками, так как руководство прикладывает существенные усилия для создания единого и сплоченного коллектива, так считает 46,7% респондентов. Но если все-таки возникают конфликты, то частота их возникновения редкая, и продолжительность недолгая, быстро достигается взаимопонимание, так считают 46,7% респондентов (рис. 2.7.).

Таким образом, можно сказать, что в ПАО «Ростелеком» хороший сплочённый коллектив, у руководителя с сотрудниками редко возникают конфликты, а если возникают, то руководство старается их быстро уладить.

В результате оценки удовлетворенности уровнем организации труда на предприятии, было отмечено, что 82,8% руководителей и 66,7% сотрудников вполне удовлетворены организацией труда на предприятии. Это говорит о том, что ПАО «Ростелеком» стремится предоставить хорошие условия труда для своих сотрудников.

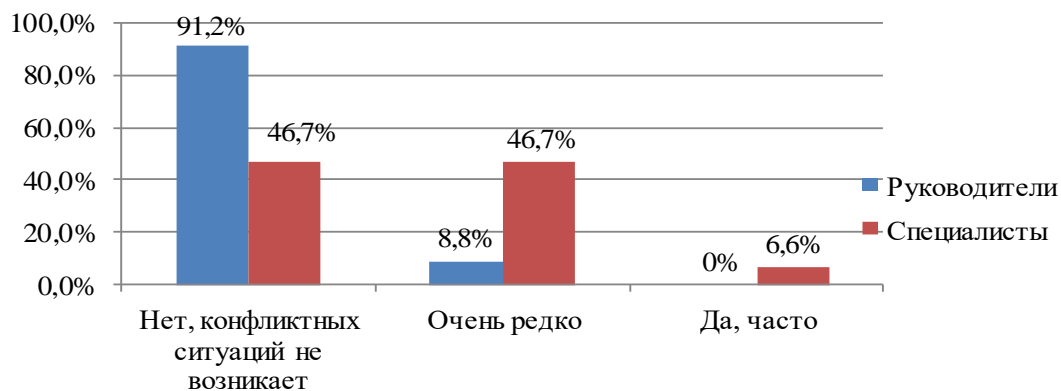


Рис. 2.7. Возникновение конфликтных ситуаций с руководством или коллективом

В таблице 2.7. представлена степень удовлетворенности респондентами различными сторонами работы в организации. В итоге получилось, что респонденты удовлетворены такими условиями труда как, наличие соцпакета, психологический климат в коллективе, санитарно – гигиенические условия труда и уровень организации труда и отношения с коллегами. Руководству стоит обратить внимание на заработную плату, график работы и стиль руководства.

Таблица 2.7

Оценка удовлетворённости различными сторонами работы в организации

Варианты ответов	%	
	руководители	специалисты
Размер заработной платы	91,6	88,8
Наличие соцпакета	91,6	88,7
Режим и график работы	89,5	77,9
Психологический климат в коллективе	100	95,8
Возможность карьерного роста	100	93,7
Санитарно – гигиенические условия труда	100	83,3
Уровень организации труда	100	91,6
Отношения с коллегами	100%	87,5

Благодаря результатам исследования выяснилось, что в компании практикуется система начисления заработной платы от количества отработанных лет на предприятии, так отмечают 77,2% руководителей и 55,2% специалистов, но у 44,8% специалистов и 22,3% руководителей заработная плата не зависит от количества отработанных лет на предприятии. Это говорит о том, что в компании хоть и практикуется заработная плата от количества отработанных лет на предприятии, но все же не у всех сотрудников.

Положительным моментом является то, что сотрудники удовлетворены существующей системой вознаграждения за успешный труд, результаты представлены на рис. 2.8.

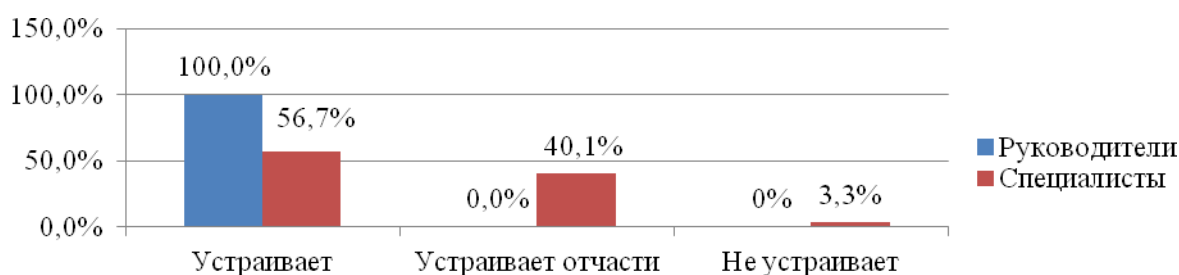


Рис. 2.8. Оценка удовлетворенности существующей системой вознаграждения за успешный труд

При приеме на работу в ПАО «Ростелеком» собеседование проходит в 2 этапа с отделом кадров и руководителем (66,7%) и в некоторых случаях даже в 3 этапа – 13,3%. Собеседование проводит менеджер по кадрам, и руководитель подразделения, в которое принимается сотрудник - 70%.

Также в компании существует система оценки менеджера по продажам и система адаптации для новых сотрудников. Это говорит о том, что в компании тщательно подбирают новый персонал и помогают новому сотруднику быстро адаптироваться на рабочем месте.

В таблице 2.8. представлены основные требования к кандидатам, которые предъявляет организация при приеме на работу.

Таблица 2.8

Требования к кандидатам, которые предъявляет организация, при приеме на
работу

Варианты ответов	Руководители	Специалисты
Высшее профессиональное образование	100,0%	77,7%
Опыт работы не менее 3 лет	77,7%	36,7%
Наличие знание в бизнес-моделировании, экономике, маркетинге	37%	46,7%
Знание требований и стандартов ИСО 9000	66,70%	36,70%
Готовность к командировкам, выездным работам, ненормированному рабочему дню	100%	100%
Владение ПК	100%	100%
Другое	100%	100%
Все выше перечисленное	100%	100%

Таким образом, к этим требованиям относят высшее профессиональное образование, готовность к командировкам, выездным работам, ненормированному рабочему дню и владение ПК.

Помимо этого, организация обращает внимание, на личные качества сотрудника такие как, высокий профессионализм и образовательный уровень, целеустремленность, ориентация на достижение результатов труда, Инициативность, направленность на активный поиск решений и способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, а также способность к адаптации, психологическая устойчивость.

Проведенное исследование помогло определить оценку эффективности процедуры развития персонала. Было определено, что в компании редко проводится процедура аттестации персонала, в основном она проводится для всех сотрудников раз в квартал, так считают все руководители и 50% специалистов.

Основная цель проведения аттестации это - выявление уровня квалификации и профессионализма сотрудников, так считают руководители и 40% специалистов и 23,3% считают, что цель проведения аттестации – это не только выявление лучших сотрудников, но и разработка плана повышения квалификации (рис. 2.9.).

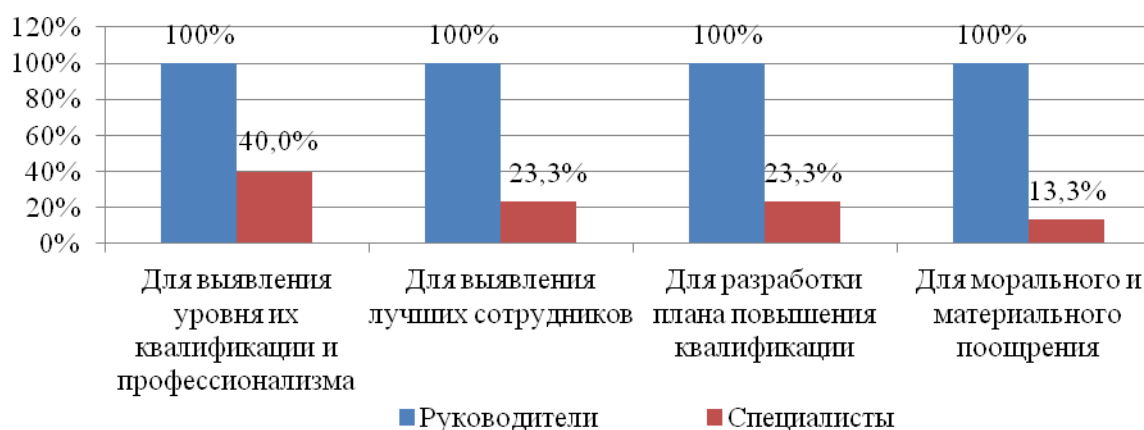


Рис.2.9. Цель проведения аттестации персонала

При анализе данных исследования было отмечено, что основными методами аттестации персонала на предприятии являются: метод анкетирования, а также описательный метод оценки, метод сравнения и также часто для руководителей отделов используется метод групповой оценки – 92,2%.

Результат проведения аттестации персонала отражается в снижении или повышении заработной платы, так отмечают 44,4% специалистов и 77,7% руководителей и иногда в повышении должности. Основные функции аттестации персонала - это разработка общих принципов оценки персонала и обучение линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований (рис. 2.10.). В состав комиссии входит менеджер по кадру и руководитель.

Итак, было отмечено, что в компании редко проводится процедура аттестации персонала, ее проведением занимается менеджер по кадрам и руководитель отдела, основная цель ее проведения - это выявление лучших сотрудников и разработка плана повышения квалификации. Основные функции: разработка общих принципов оценки персонала и обучение линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований и результат аттестации персонала отражается на снижении или повышении заработной платы.

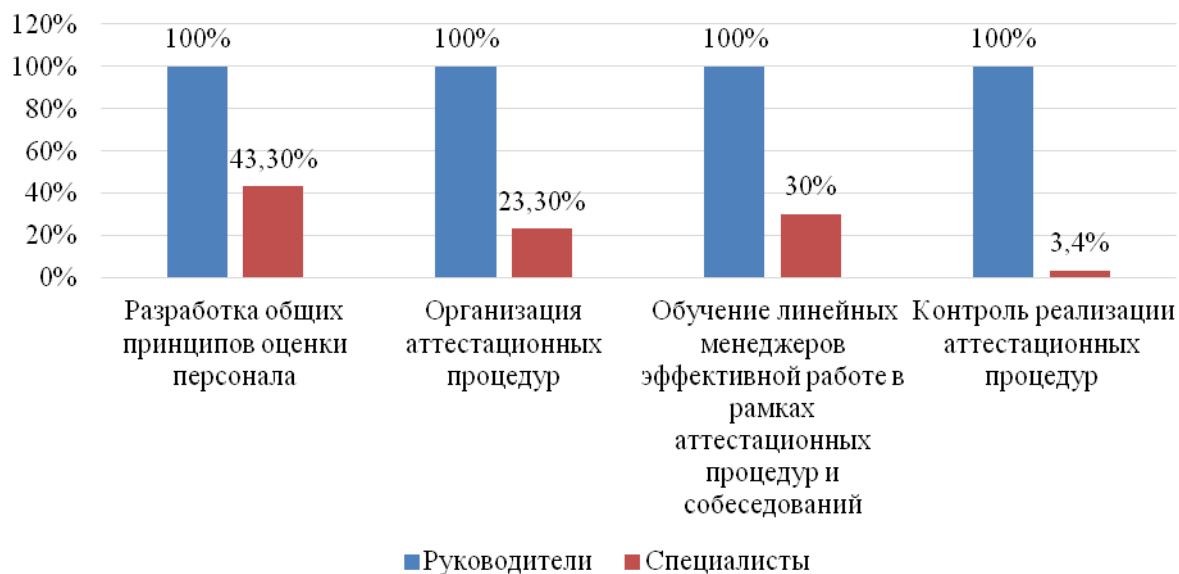


Рис. 2.10. Функции аттестации персонала

Отрицательным моментом является то, что в компании редко проводится процедура аттестации персонала, в основном она проводится для всех сотрудников раз в квартал, так считают все руководители и 50% специалистов. Основная цель проведения аттестации – это выявление уровня квалификации и профессионализма сотрудников, так считают руководители и 40% специалистов и 23,3% считают, что цель проведения аттестации – это не только выявление лучших сотрудников, но и разработка плана повышения квалификации. Руководству стоит обратить внимание на заработную плату, на график работы и стиль руководства, у некоторых работников отсутствуют должностные инструкции.

Выводы по 2 главе:

1) Проведен анализ кадрового состава ПАО «Ростелеком», в результате которого выяснилось, что общая численность персонала компании достигла к 2016 году 158 человек, что на 33 человека больше чем в 2012 году. В общей структуре персонала больше всего преобладает следующая категория работников – это специалисты. В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место. В 2016 году эта категория составляла 38,32%, а в 2012 – 37%. Таким образом, к 2016 году произошло увеличение на

1,32%. Наибольшее количество работников ПАО «Ростелеком» имеет высшее образование. В 2012 году 100 человек (80%), в 2016 году 118 человек (74,6%). В 2012 году выбыло 8 человек, в 2016 - 7 человек.

2) Проведен мониторинг элементов стратегии развития персонала организации, в результате которого были определены достоинства и недостатки существующей стратегии развития персонала. Достоинствами являются - это наличие в компании системы кадрового резерва, прием на стажировку студентов, уделяется особое внимание обучению персонала, имеется система адаптации персонала и каждый год происходит совершенствование системы развития персонала. Среди недостатков существующей стратегии развития персонала можно отметить: не ведется планирование служебной карьеры, нерегулярность системы по аттестации персонала и сама система аттестации персонала несовершенна и не проводится анализ рынка труда персонала организации.

3) Проведена оценка эффективности стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком», которая помогла определить положительные и отрицательные моменты развития стратегии персонала, по мнению сотрудников компании. В ПАО «Ростелеком» эффективная стратегия развития персонала, так как в компании предусмотрена система повышения квалификации сотрудников. Основными формами повышения квалификации на предприятии являются семинары, тренинги по формированию корпоративной культуры, тренинги по командообразованию и тренинги по адаптации и мотивация сотрудников, а также обучение на рабочем месте.

Компания уделяет большое внимание развитию персонала, полученные знания в процессе обучения помогают при выполнении обязанностей и повышают уровень квалификации сотрудников. На предприятии отличные условия труда. У всех руководителей имеются должностные инструкции, на предприятии используются следующие методы повышения эффективности труда – это моральное и материальное стимулирование. Руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников. В

ПАО «Ростелеком» практически не возникает конфликтных ситуаций между руководителем и работниками. Респонденты удовлетворены такими условиями труда как, наличие соцпакета, психологический климат в коллективе, санитарно – гигиенические условия труда и уровень организации труда и отношения с коллегами. Сотрудники удовлетворены существующей системой вознаграждения за успешный труд.

Отрицательным моментом является то, что в компании редко проводится процедура аттестации персонала, в основном она проводится для всех сотрудников раз в квартал. Руководству стоит обратить внимание на заработную плату, на график работы и стиль руководства, у некоторых работников отсутствуют должностные инструкции.

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1. Разработка стратегических направлений развития персонала организации

Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьёй расходов организации.

Стратегическое развитие персонала является и развитием организации через развитие коллектива (группы) и сотрудника (личности), а также включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, а также внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах.³⁷

Основной целью стратегического развития персонала ПАО «Ростелеком» является повышение его интеллектуального потенциала. Развитие персонала включает обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, профессиональную адаптацию, оценку, планирование карьеры, формирование кадрового резерва и ротацию персонала.

Успешное выполнение поставленной цели в ПАО «Ростелеком» требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе, в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационной структурой коммерческого потенциала и структурой трудового потенциала;

³⁷ Абдукаримов В. И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента [Текст] // В. И. Абдукаримов / Социально-экономические явления и процессы. -2016. -№8 -С.7-16- С.7

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработки у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника в организации, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.;

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Стратегическое управление персоналом ПАО «Ростелеком» включает в себя реализацию следующих мероприятий:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, товарооборота;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников в организации;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

– межличностные отношения между работниками, между администрацией и общественными организациями.

Для более эффективной кадровой политики в организации ПАО «Ростелеком» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития организации в современных условиях.

По итогам работы выделим стратегические направления по развитию персонала в организации ПАО «Ростелеком» в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Стратегические направления по развитию персонала
в организации ПАО Ростелеком**

№ п/п	Мероприятие	Результат
1	2	3
1	Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг	Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала
2	Формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка)	Обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации
3	Организация общей и профессиональной подготовки кадров	Повышение квалификации персонала, производительности труда и качества продукции (услуг)
4	Адаптация работников на предприятии	Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом
5	Повышение оплаты и стимулирования труда, улучшение системы материальной и моральной заинтересованности	Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработки у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству
6	Оценка деятельности и аттестация кадров, внедрение AssessmentCenter	Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу
7	Система развития кадров - их подготовка и переподготовка	Повышение гибкости в использовании работника на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей карьеры

1	2	3
8	Улучшение межличностных отношений между работниками, между администрацией и общественными организациями	Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала)
9	Повышение социальной защиты работников	Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.

Из анализа, проведённого во второй главе работы, выяснилось, что в ПАО «Ростелеком» нерегулярная процедура проведения аттестации и сама система аттестации нуждается в совершенствовании, именно поэтому на данном направлении остановимся более подробно.

Стремления руководства к инновациям можно предложить для оценки персонала такой метод как AssessmentCenter.

AssessmentCenter (Центр оценки, АС) - комплексное использование тестирования, деловых игр, собеседований (интервью), упражнений, тренингов и некоторых других методов оценки и обучения в управлении персоналом. Метод Assessment Center считается в мировой практике управления человеческими ресурсами наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств работников, особенно управленцев.³⁸

Основной целью AssessmentCenter, как следует из названия метода, является оценка персонала. Метод Центра оценки исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника — наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. С помощью тестов, деловых игр и упражнений важнейшие для этой должности

³⁸ Гармидер Л. Д. Особенности разработки и внедрения стандарта по развитию кадрового потенциала предприятия [Текст] / Л. Д. Гармидер // Вестник экономической науки Украины. - 2013. - №1 - С.36-38 – С.36

функции можно смоделировать в лабораторных условиях, с точки зрения тех требований, которые они предъявляют к человеку.

Второй важной областью возможного применения Центра оценки в управлении персоналом является развитие и обучение персонала. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами обучения. Участие в Центрах оценки может дать не только знания, но и опыт. Нельзя не согласиться с мнением экспертов о том, что AssessmentCenter также решает задачу развития у сотрудников склонности к самопознанию, информирования их об уровне профессиональных знаний и навыков. Если AssessmentCenter используется только с целью обучения и развития сотрудников, то говорят уже о DevelopmentalCenter (Центр развития).³⁹

В таблице 3.2 представлены затраты на реализацию AssessmentCenter.

Таблица 3.2

Затраты на реализацию AssessmentCenter.

Наименование процедуры	Методика "Центр оценки"	Услуга агентства
Временные затраты	3 мес.	3-6 мес.
Стоимость процедуры "Центр оценки" из расчета на одного специалиста (руб.)	15000	
Стоимость услуг агентства по поиску персонала (руб.)	60000	
Затраты на обучение сотрудника (руб.)	25000	
Затраты на адаптацию сотрудника (руб.)	20000	
Итого	120 000	

Таким образом, в результате предложенных стратегических направлений по развитию трудового потенциала в организации ПАО «Ростелеком» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

3.2. Развитие технологии обучения персонала организации

³⁹ Гармидер Л. Д. Особенности разработки и внедрения стандарта по развитию кадрового потенциала предприятия [Текст] / Л. Д. Гармидер // Вестник экономической науки Украины. - 2013. - №1 - С.36-30 – С.36

Для поддержания высокой компетентности персонала на всех уровнях управления, а также формирования конкурентоспособной команды необходимо наличие технологии непрерывного обучения персонала, которая представляет собой многоуровневый поэтапный цикл мероприятий, направленный на поддержание и развитие профессионального уровня работников этого предприятия. Технология непрерывного профессионального образования – это основа развития потенциала персонала организации.

Одним из предлагаемых улучшений технологии обучения персонала ПАО «Ростелеком» является переход на методы активного обучения с активным освоением новых форм организации учебного процесса (моделирование производственных ситуаций, организация дискуссий, деловые игры).

Эффективность использования активных методов обучения заключается в том, что они отражают суть будущей профессии, формируют профессиональные качества специалистов, являются своеобразным полигоном, на котором работники могут отрабатывать профессиональные навыки в условиях, приближенных к реальным. Глубокий анализ ошибок специалистов, проводимых при подведении итогов, снижает вероятность их повторения в реальной действительности. А это способствует сокращению срока адаптации молодого специалиста к полноценному выполнению профессиональной деятельности.⁴⁰

Вторым совершенствованием технологии обучения персонала ПАО «Ростелеком» предлагается подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на различные темы с последующим их обсуждением. Учебный видеофильм в корпоративных целях - это в первую очередь видеопособие для сотрудников компании.⁴¹

Видеофильмы можно снять на такие темы как психологические методики повышения уровня продаж; обеспечение безопасности труда

⁴⁰ Михайлова А.В., Попова Л.Н. Анализ системы непрерывного обучения персонала на примере филиала ПАО «Ростелеком» в Республике Саха (Якутия) // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 5.; [Электронный ресурс] URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=25095>

⁴¹ Имитационные технологии и приемы [Электронный ресурс] // <http://www.profile-edu.ru/imitacionnye-texnologii-i-priemy-page-8.html>

сотрудников; технологические приемы работы - все это и многое другое может стать предметом для съемки учебного видеофильма, который повысит производительность труда сотрудников.

К новым формам развития персонала относятся также дистанционное обучение сотрудников, тренинги для управленческого звена, создание центров развития персонала.

Так же к основным мероприятиям по улучшению обучения относятся:

1. Включение специалистов – экспертов в своей сфере в состав преподавателей на обучающих программах в компании, в том числе на вводных тренингах для новых сотрудников;

2. Увеличение бюджета на обучение сотрудников смежным компетенциям. Тренинги персонала по мотивации, повышению лояльности и др. В рамках данного мероприятия можно предложить следующую программу тренингов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Программа тренингов для сотрудников ПАО «Ростелеком»

Название тренинга	Место обучения	Продолжительность обучения	Стоимость обучения
Тренинг «Активные продажи»	Санкт-Петербург. Школа по обучению менеджеров по продажам	28-29 июля, 2017	6000*4 сотрудника = 24000
Тренинг «скрипты телефонных продаж»	Российская школа управления, г. Москва	16 августа 2017г.	7500* 5 сотрудников = 30000
Онлайн игра-тренинг «Гений переговоров»	Сайт игры: http://генийпереговоров.рф/	20 июня	48 000 – участие принимают 5 руководителей
Тренинг «Работа в команде»	В ПАО «Ростелеком», приглашение тренера по обучению персонала	29 сентября 2017	15000
Тренинг для руководителей «Делегирование полномочий»	В ПАО «Ростелеком», приглашение тренера по обучению руководителей.	3 декабря	35000
Итого:			152000

Третьим этапом совершенствования системы обучения персонала является создание в организационной структуре управления ПАО «Ростелеком» автономной должности специалиста по обучению персонала.

Основная цель внедрения данной должности заключается в повышении уровня профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников компании в соответствии со стратегией.

К основным задачам специалиста по обучению персонала относятся:

- реализация обучения сотрудников ПАО «Ростелеком», разработка и внедрение программ по развитию персонала;
- разработка планов повышения качества обучения персонала ПАО «Ростелеком».

Функции специалиста по обучению персонала заключаются в следующем:⁴²

- оценка потребности персонала в обучении в соответствии со стратегией ПАО «Ростелеком»;
- разработка квартального плана и бюджета обучения персонала ПАО «Ростелеком»;
- подготовка смет учебных проектов, контроль за выполнением бюджета обучения персонала;
- обеспечение условий проведения обучения персонала;
- стимулирование программ непрерывного обучения;
- сотрудничество с компаниями, предоставляющими образовательные услуги;
- получение и анализ отзывов об обучении;
- оценка (совместно с руководителями структурных подразделений) эффективности обучения;
- участие в проведении аттестации персонала.

⁴² Должностная инструкция специалиста по обучению персонала [Электронный ресурс] // <http://hr-portal.ru/doki/dolzhnostnaya-instrukciya-specialista-po-obucheniyu-personala>

Ниже рассчитаем затраты на реализацию должности специалиста по обучению персонала. Затраты на оплату труда специалиста по обучению персонала рассчитаем по формуле:⁴³

$$З_{з/п} = Зс * n * 12 \text{ месяцев}, \quad (3.1)$$

где $З_{з/п}$ - затраты на специалиста по обучению персонала., тыс. руб.;

$Зс$ - зарплата специалиста по обучению персонала., тыс. руб.;

n - количество сотрудников отдела, чел.

Согласно штатному расписанию зарплата специалиста по обучению персонала равна 18 000 руб.

$$З_{з/п} = 18\,000 * 1 \text{ чел.} * 12 \text{ месяцев} = 216\,000 \text{ р.}$$

Рассчитаем страховые взносы, уплачиваемые за сотрудника:

$$СВ = ПФ + ФСС + ФФОМС + ТФОМС, \quad (3.2)$$

где СВ - страховые взносы;

ПФ - Отчисления в Пенсионный фонд (26%);

ФСС - Отчисления в Фонд социального страхования (2,9%);

ФФОМС - Отчисления в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (3,1 %);

ТФОМС - Отчисления в Территориальный фонд обязательного медицинского страхования (2%).

Процент страховых взносов составляет:

$$\% + 2,9\% + 3,1\% + 2\% = 34\%$$

$$СВ = 216\,000 * 0,34 = 73\,440 \text{ руб.}$$

Итак, рассчитаем затраты на оплату труда сотрудников:

$$З_{от} = З_{з/п} + СВ, \quad (3.3)$$

⁴³ Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 134

$Z_{от} = 216\,000 + 73\,440 = 289\,440$ в год (24 120 руб. в месяц)

Рассчитаем расходы на организацию рабочих мест (табл. 3.4).

Общая сумма затрат на реализацию должности специалиста по обучению персонала составляет $= 289\,440 + 64\,000 = 353\,000$ р.

Таким образом, вышеизложенные предложения являются основными путями устранения выявленных недостатков действующей в филиале «Пензенском» ПАО «Ростелеком» технологии обучения персонала.

Таблица 3. 4

Расходы на организацию рабочих мест

Наименование	Цена, руб.	Количество	Сумма, руб.
Мебель			
Рабочие столы	1500	2 шт.	3000
Кресло	1500	2 шт.	3000
Компьютерная техника			
Профессиональный компьютер	50000	1 шт.	50000
Лазерный принтер	2000	2 шт.	4000
Офисная техника			
Телефонный аппарат	2000	2 шт.	4000
Итого			64 000

Представленные в работе рекомендации в комплексе позволят избежать излишних затрат в бюджетировании программ обучения, возможность увидеть ситуацию в целом и иметь достоверную информацию касательно определения потребности в обучении, а также эффективности и вопроса необходимости действующих программ обучения.

3.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала

Прежде чем провести оценку эффективности разработанной стратегии развития персонала для ПАО «Ростелеком» составим таблицу затрат на ее реализацию (таб. 3.5).

Бюджет затрат на реализацию стратегии развития персонала ПАО

«Ростелеком»

Наименование мероприятия	Требуется	Цена в рублях
Тренинги	5	152000
Изменение процедуры аттестации персонала, внедрение AssessmentCente (Центр оценки)	1	120 000
Внедрение специалиста по обучению и развитие персонала	1	353 000
Итого		625 000

Сложность оценки эффективности постановки и совершенствования стратегии развития персонала вызывает острую необходимость использования особого подхода вместо анализа экономической эффективности.

Мероприятие можно считать эффективным, если результаты превышают затраты, т.е. прирост прибыли за счет предлагаемых мероприятий больше затрат на их проведение. Тогда можно определить абсолютное значение эффекта от мероприятий по формуле.⁴⁴

$$\mathcal{E} = \Delta P - Z, \quad (3.4)$$

где P – результаты (прирост прибыли) руб.; Z – затраты, руб.

Поскольку уровень вовлеченности персонала ПАО «Ростелеком» чрезвычайно низок, то можно предположить, что в случае использования всего арсенала средств стратегии развития персонала вовлеченность возрастет на 50 %, и, как следствие, произойдет 5%-е увеличение прибыли, т.е. ее прирост составит 10 782 тыс. рублей (215 645*5%)

$$\mathcal{E} = 10\,782\,000 - 625\,000 = 10\,157\,000$$

То есть эффект от совершенствования стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком» составит 10 157 000 руб. Чистая прибыль составит =10 372 645 р.

⁴⁴ Виханский О.С. Менеджмент[Текст]: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – 5 – е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА – М, 2013. – 296с - С. 88

Таким образом, в рамках реализации предложенных мероприятий наблюдается экономический рост, который выражается в том, что повысится чистая прибыль.

Для оценки экономической эффективности необходимо соотнести прирост затрат (ΔZ) с приростом выручки (ΔB). Формула экономической эффективности имеет следующий вид:

$$\mathcal{E} = (\Delta B / \Delta Z) * 100\% \quad (3.5)$$

где \mathcal{E} – показатель экономической эффективности;

ΔZ – прирост затрат;

ΔB – прирост выручки.

Прирост выручки = 10 782 000 рублей

Прирост затрат = 625 000 рублей.

$$\mathcal{E} = (10\,782\,000 / 625\,000) * 100\% = 172,5\%$$

Таким образом, эффективность от совершенствования стратегии развития персонала больше 100% то рекомендации эффективны.

Рассчитаем рентабельность инвестиций. Определим рентабельность с помощью показателя ROI (Return Of Investment, Возврат Инвестиций)⁴⁵

$$ROI_M = (\text{Общий доход от вложений} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%, \quad (3.6)$$

Общий доход от вложений -10 372 645 р

$$ROI_M = \frac{10372645 - 625000}{625000} = 157\% \quad (3.7)$$

В том случае, если $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения программы положительный, если $ROI < 100\%$, то предложенный план мероприятий является нерентабельным.⁴⁶

⁴⁵ Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации; пер. с англ. [Текст]: Учебник/ Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2014. –248 с. – с. 142

Так как в данном случае $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения данных рекомендаций положителен.

Используя известную методику можно рассчитать социально-экономические эффекты от реализации предложенных мероприятий, такие как уменьшение текучести кадров, эффект от обучения сотрудников предприятия и увеличение производительности труда, ниже представлены расчеты данных эффектов.⁴⁷

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\mathcal{E}_T = Z_H * P(K_{T1} - K_{T2}), \quad (3.8)$$

где Z_H – затраты на новичка = $Z_{от}/P_{от}$;

$Z_{от}$ – затраты на отбор персонала;

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов;

P – среднесписочная численность работников;

K_T – коэффициент текучести (= число уволенных работников $P_{ув}/P$);

K_{T1} – коэффициент текучести в 2015 г;

K_{T2} – коэффициент текучести в 2016 г.

$$\mathcal{E}_T = 70\,600 * 158(0,06 - 0,04) = 223\,096$$

$$Z_H = 353000/5 = 70\,600$$

$$K_{T1} = \frac{10}{148} = 0,06$$

$$K_{T2} = \frac{7}{158} = 0,04$$

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\mathcal{E}_{об} = Z_{зп} * P_{сп} * N - Z_{об} \quad (3.9)$$

где $Z_{зп}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

⁴⁶ Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации; пер. с англ. [Текст]: Учебник/ Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 248с. - с.143.

⁴⁷ Маркетинг [Текст]: Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 – 312с. С.- 156

$R_{сп}$ – число обучившихся работников;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$Z_{об}$ – затраты на обучение (кол-во обучающихся работников).

$$Э_{об} = 18000 * 20 * 7 - 625\,000 = 1\,895\,000$$

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$Э_{п} = P * D_{м} * (П_2 - П_1), \quad (3.10)$$

где P – количество работников;

$D_{м}$ – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

$П$ – производительность труда как отношение объема производства за день к числу работников = $O_{п} / (D_{м} * P)$.

$$Э_{п} = 158 * 30 * (654,4 - 637,7) = 79\,158$$

$$П_1 = 2831691 / 148 * 30 = 637,7$$

$$П_2 = 3102051 / 158 * 30 = 654,4$$

4. Суммарная эффективность:

$$Э_{с} = Э_{п} + Э_{т} + Э_{об} \quad (3.11)$$

$$Э_{с} = 79\,158 + 223\,096 + 1\,895\,000 = 2\,197\,254 \text{ руб.}$$

Таким образом, общий социально-экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий составит = 2 197 254 руб.

В заключение, можно сказать, что произведённые расчеты доказали эффективность предложенных мероприятий для ПАО «Ростелеком».

Выводы по 3 главе:

1) Предложены стратегические направления развития персонала. Основной целью стратегического развития персонала ПАО «Ростелеком» является повышение его интеллектуального потенциала. К основным стратегическим направлениям по развитию персонала относятся: определение

потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия; формирование численного и качественного состава кадров; организация общей и профессиональной подготовки кадров; адаптация работников на предприятии; повышение оплаты и стимулирования труда; оценка деятельности и аттестация кадров; система развития кадров - их подготовка и переподготовка; улучшение межличностных отношений между работниками; повышение социальной защиты работников.

2) Предложена технология обучения персонала организации. Одним из предлагаемых улучшений технологии обучения персонала ПАО «Ростелеком» является переход на методы активного обучения с активным освоением новых форм организации учебного процесса.

Вторым совершенствованием технологии обучения персонала ПАО «Ростелеком» предлагается подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на различные темы с последующим их обсуждением.

В-третьих – это создание в организационной структуре управления ПАО «Ростелеком» автономной должности специалиста по обучению персонала

3) Обоснована оценка эффективности стратегии развития персонала. Эффект от совершенствования стратегии развития персонала ПАО Ростелеком составит 10 157 000 руб., а эффективность 172,5%, это больше 100%, что свидетельствует об эффективности рекомендаций. Индекс ROI = 157%. И он также в данном случае $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения данных рекомендаций положителен.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам проведенного исследования можно сделать ряд практических и теоретических выводов.

1. Стратегия развития персонала – это совокупность действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Основными целями стратегии развития персонала являются: выбор целей развития персонала, постановка задач развития персонала, планирование персонала в количественном и качественном составе, определение путей реализации выбранной стратегии и оценка путей и при необходимости корректировка с учетом изменения стратегии компании.

2. Составляющие стратегии развития персонала – это адаптация и профориентация персонала, подбор и расстановка, продвижение персонала (формирование и реализация деловой карьеры), профессиональное обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, оценка персонала и результатов его трудовой деятельности, анализ и исследование персонала и рынка труда, совершенствование работы с персоналом на предприятии.

3. Методика исследования по оценке стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком» предусматривает три этапа исследования:

- изучение теоретических и методических основ формирования стратегии развития персонала;
- проведение практического анализа и оценка стратегии развития персонала на примере ПАО «Ростелеком»;
- разработка путей повышения эффективности стратегии развития персонала.

Одним из методов исследования является анкетирование, в котором приняли участие 57 работников ПАО «Ростелеком».

4. Анализ кадрового состава ПАО «Ростелеком», показал, что общая численность персонала компании достигла к 2016 году 158 человек, что на 33 человека больше чем в 2012 году. В общей структуре персонала больше всего преобладает следующая категория работников – это специалисты. В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место. Наибольшее количество работников ПАО «Ростелеком» имеет высшее образование.

5. Достоинствами стратегии развития персонала организации являются: наличие в компании системы кадрового резерва, прием на стажировку студентов, уделяется особое внимание обучению персонала, имеется система адаптации персонала и каждый год происходит совершенствование системы развития персонала. Среди недостатков существующей стратегии развития персонала можно отметить: не ведется планирование служебной карьеры, нерегулярность системы по аттестации персонала и сама система аттестации персонала несовершенна и не проводится анализ рынка труда персонала организации.

6. В ПАО «Ростелеком» эффективная стратегия развития персонала, так как в компании предусмотрена система повышения квалификации сотрудников. Основными формами повышения квалификации на предприятии являются семинары, тренинги по формированию корпоративной культуры, тренинги по командообразованию и тренинги по адаптации и мотивация сотрудников, а также обучение на рабочем месте.

Компания уделяет большое внимание развитию персонала, полученные знания в процессе обучения помогают при выполнении обязанностей и повышают уровень квалификации сотрудников. На предприятии отличные условия труда. У всех руководителей имеются должностные инструкции, на предприятии используются следующие методы повышения эффективности труда – это моральное и материальное стимулирование. Руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников. В ПАО «Ростелеком» практически не возникает конфликтных ситуаций между

руководителем и работниками. Респонденты удовлетворены такими условиями труда как, наличие соцпакета, психологический климат в коллективе, санитарно – гигиенические условия труда и уровень организации труда и отношения с коллегами. Сотрудники удовлетворены существующей системой вознаграждения за успешный труд.

Отрицательным моментом является то, что в компании редко проводится процедура аттестации персонала, в основном она проводится для всех сотрудников раз в квартал. Руководству стоит обратить внимание на заработную плату, на график работы и стиль руководства, у некоторых работников отсутствуют должностные инструкции.

7. Основной целью стратегического развития персонала ПАО «Ростелеком» является повышение его интеллектуального потенциала. К основным стратегическим направлениям по развитию персонала относятся: определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия; формирование численного и качественного состава кадров; организация общей и профессиональной подготовки кадров; адаптация работников на предприятии; повышение оплаты и стимулирования труда; оценка деятельности и аттестация кадров; система развития кадров - их подготовка и переподготовка; улучшение межличностных отношений между работниками; повышение социальной защиты работников.

8. Одним из предлагаемых улучшений технологии обучения персонала ПАО «Ростелеком» является переход на методы активного обучения с активным освоением новых форм организации учебного процесса. Вторым совершенствованием технологии обучения персонала ПАО «Ростелеком» предлагается подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на различные темы с последующим их обсуждением. В-третьих – это создание в организационной структуре управления ПАО «Ростелеком» автономной должности специалиста по обучению персонала

9. Эффект от совершенствования стратегии развития персонала ПАО Ростелеком составит 10 157 000 руб., а эффективность 172,5%, это больше

100%, что свидетельствует об эффективности рекомендаций. Индекс ROI = 157%. И он также в данном случае $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения данных рекомендаций положителен.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдукаримов В.И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента [Текст] / В. И. Абдукаримов. // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - №8 - С.7-10.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: [Текст]: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2014 – 345с.
3. Авдошина З. А. Исследования систем управления [Электронный ресурс]: // http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml.
4. Акулов В.Б. К характеристике субъекта стратегического менеджмента [Текст]: / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков // Проблемы теории и практики управления - 2012. - №4. - С.113-119.
5. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации; пер. с англ. [Текст]: Учебник/ Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 248 с.
6. Архипов Н.И. Исследование систем управления. [Текст]: Учебник // Н.И. Архипов - М.: ПРИОР, 2014. — 232 с.
7. Ахметова Г. З. Современные проблемы управления и развития персонала [Текст] / Ахметова Г. З., Иванова И. В., Мачаева Т. А. // JSRP. - 2014. - №8 (12) - -С.152-155
8. Бажин А.С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран [Текст]: / Бажин А.С. // Science Time. – 2015. – №3 (15). – С.53-58.
9. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. [Текст]: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. – 123с.
10. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: [Текст]. Учеб. пос. - М.: ГЕЛАН, 2014. - 345с.
11. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. [Текст]: - СПб: Питер, 2010. - 411с.

12. Бородина О. Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала [Текст] / Бородина О. Н. // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. - №4 - С.216-219.

13. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. – 576.

14. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 296 с.

15. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013 - 412 с.

16. Гармидер Л. Д. Особенности разработки и внедрения стандарта по развитию кадрового потенциала предприятия [Текст] / Л. Д. Гармидер// Вестник экономической науки Украины. - 2013. -№1 -С.36-40.

17. Гарькуша В. Н. Системный подход к проблеме мотивации персонала [Текст]: / В. Н. Гарькуша // Вестник южно-российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: социально-экономические науки – 2013 – № 2 - с. 68-72.

18. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с.

19. Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2012. – 704 с.

20. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – 296 с.

21. Долженко Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации [Текст] / Долженко Р. А. // Вестник АГАУ - 2013 - №1 (99) - С.149-153.

22. Должностная инструкция специалиста по обучению персонала [Электронный ресурс] // <http://hr-portal.ru/doki/dolzhnostnaya-instrukciya-specialista-po-obucheniyu-personala>.

23. Имитационные технологии и приемы [Электронный ресурс] // <http://www.profile-edu.ru/imitacionnyye-texnologii-i-priemy-page-8.html>.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.: ИНФРА –М, 2014. - 304с.
25. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 342 с.
26. Климантова Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования [Текст]: Учебник – М.: Дашков и Ко, 2014.
27. Коптева К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации [Текст] / Коптева К. В., Бакшеева О. А // Основы ЭУП. 2013. - №5 (11) - С.77-81.
28. Курлыкова А.В. Управление развитием персонала организации на основе разработки и реализации кадровой стратегии [Текст]: / Курлыкова А.В. // Экономика и предпринимательство – 2014 - №10 – С. 757-760.
29. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 337 с.
30. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании [Текст]: учебное пособие/ Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М.— М.: Дело, 2014. — 124 с.
31. Макашева Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст] / Макашева Н. П., Нестерова О. А // Вестн. Том. гос. ун-та. - 2017. №345 - С.153-157.
32. Маркетинг [Текст]: Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 – 312с.
33. Маськов С. А. Особенности выбора стратегии развития предприятия [Текст]: / Маськов С. А // Новые технологии. – 2014 -№6 -С.63-65.

34. Менеджмент организации [Текст]: / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2012. - 430с.

35. Менеджмент: бакалаврская работа [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 252 с.

36. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2013. – 672 с.

37. Михайлова А.В., Попова Л.Н. Анализ системы непрерывного обучения персонала на примере филиала ПАО «Ростелеком» в Республике Саха (Якутия) // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 5.; [Электронный ресурс] URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=25095>.

38. Москвитин Г.И. Формировании стратегии управления человеческими ресурсами в организации [Текст]: / Г. И. Москвитин // Экономика и предпринимательство – 2014. - №1-3. – С. 608 – 610.

39. Назаренко М. А. Разработка учебно-методических материалов для обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации [Текст]: / М. А. Назаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. –2014. – №7. – С.140.

40. Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации [Текст] / Э. Н. Насибуллин // Образовательные технологии и общество. - 2014. - №2- С.250-261.

41. Наумов Г. В. Система управления в компании: как создать и как развивать [Текст] / Г. В. Наумов //Стратегический менеджмент. – 2015. - №2. – С.176- 182.

42. Огнев А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом [Текст] / А.С. Огнев // Управление персоналом. – 2013. - № 6. – С. 20 – 27.

43. Основы управления персоналом. [Текст]: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

44. Петровская О. А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст]: / О. А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. - 2012. - №2. - С.70-76.

45. Петряков П. А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации [Текст] / П. А. Петряков, М. Н. Певзнер // ЧиО. - 2013. - №4 - С.16-20.

46. Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43 - С.248-254.

47. Поздеев В. И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии [Текст] / Поздеев В. И. // Научный вестник МГТУ ГА. - 2012. №181 - С.103-107.

48. Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? [Электронный ресурс] // <http://www.klerk.ru/boss/articles/48732/>.

49. Профорентация и адаптация персонала [Электронный ресурс] // <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Proforientaciya-i-adaptaciya-personala.php>.

50. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Текст]: учебное пособие/ Пугачёв В.П.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2014. — 236 с.

51. Развитие персонала [Электронный ресурс] // <http://www.vashakomanda.ru/article20.html>.

52. Разработка стратегии развития организации [Текст]: / Учебно-практическое пособие. Составители: Вашко Т. А., Григорьевская Т. В. – Красноярск, КГТЭИ, 2014. – 64с.

53. Резникова О. С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом [Текст]: / О. С. Резникова // Бюллетень науки и практики – 2016 - №2 – с. 51-56.

54. Рейнгольд Е. А. Стоимость бизнеса и стратегия развития компании [Текст]: основные принципы построения интегрированной системы / Рейнгольд Е.А., Черный Ю.И. — М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2014. — 214 с.

55. Свистунов В. М. Стратегия управления персоналом как составляющая стратегии развития производственной организации [Текст]: / В. М. Свистунов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России - 2013 – №2 - С. 33 – 36.

56. Стратегия развития персонала [Текст]: Учебно-методическое пособие для написания курсовой работы. Для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации». – Глазов: Глазовский инженерно-экономический институт, 2013. – 40 с.

57. Стратегия развития персонала на предприятии [Электронный ресурс] // <http://1popersonalu.ru/upravlenie/razvitie-personala.html>.

58. Сургутскова Е.С. Проблемы совершенствования управления персоналом организации // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/1356/13881>".

59. Сухорученко О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Текст] / Сухорученко О. В. // Интернет-журнал Науковедение. - 2013. - №5 (18) - С.7.

60. Таланова Н. В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом [Текст]: / Н. В. Таланова // Вестник российского университета кооперации - 2015 - №3 – С. 73-77.

61. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия [Текст]/ А.М. Батьковский [и др.] - М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2014 — 278 с.

62. Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия - 2014. – 368.

63. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело. 2013. — 272 с.
64. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения [Текст]: учебник /Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
65. Шевченко Е. С. Система мотивации персонала ПАО «Ростелеком» [Текст] / Е. С. Шевченко // Наука 21 века: вопросы, гипотезы, ответы – 2015 - № 1(10) – С.124 – 128.
66. Шкляева Н. А. Разработка стратегии управления персоналом [Текст]: / Шкляева Н. А. // ТДР. -2014. -№10- С.68-70.
67. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]:/ В.А. Ядов. – 2-е изд. – М., 2007. – 338с.

ГЛОССАРИЙ

Анкетирование — это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков.

Обучение персонала — процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Стратегия развития персонала — это совокупность действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Анкета сотрудника ПАО «Ростелеком»

1. Оценка системы обучения в организации и уровня Вашей квалификации

1. Предусмотрена ли на Вашем предприятии система повышения квалификации сотрудников?

- а) Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию, с учетом разработанного плана
- б) Да, но частота повышения квалификации крайне низкая
- в) Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников
- г) Нет, сотрудники повышают свою квалификацию, за счет стажа и опыта работы

2. Какие формы повышения квалификации используются на Вашем предприятии? (Укажите не более трех ответов)

- а) Семинары
- б) Тренинги по формированию корпоративной культуры
- в) Тренинги по командообразованию
- г) Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников
- д) Специализированные курсы
- е) Получение специального образования
- ж) Обучение на рабочем месте
- з) Свой вариант _____

3. Какие формы повышения квалификации были бы наиболее эффективными для Вашего предприятия? (Укажите не более трех ответов)

- а) Семинары
- б) Тренинги по формированию корпоративной культуры
- в) Тренинги по командообразованию
- г) Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников
- д) Специализированные курсы
- е) Получение специального образования
- ж) Обучение на рабочем месте
- з) Свой вариант _____

4. Оцените уровень своей квалификации?

- а) Высокий
- б) Достаточный для работы на нашем предприятии
- в) Пока недостаточный

5. Сказывается ли на качестве Вашей работы повышение квалификации?

- а) Да, несомненно
- б) Скорее да
- в) Скорее нет, учитывая специфику моей работы
- г) Нет, не сказывается

6. Как часто на предприятии проводятся семинары по развитию персонала?

- а) Раз в месяц

- в) Вообще не проводятся
 - б) Раз в год
7. Влияет ли повышение квалификации на Вашу заработную плату?
- а) Да, значительно
 - б) Да, незначительно
 - в) Не изменилась зарплата

8. Помогли ли Вам знания и умения, приобретенные в процессе повышения квалификации при выполнении своих должностных обязанностей?
- а) Да
 - б) Нет
 - в) Затрудняюсь ответить

2. Оценка организации труда на предприятии

9. Как Вы оцениваете свои условия труда?
- а) Отлично (полностью устраивают условия труда, организация и оснащенность рабочего места, окружающая обстановка)
 - б) Хорошо (допустимые условия труда, однако присутствуют незначительные нежелательные факторы)
 - в) Плохие (не соблюдаются требования к организации рабочего места, его оснащенности, присутствуют нежелательные факторы: освещение, вентиляция и др.)
10. Имеются ли у Вас должностные инструкции?
- а) Безусловно имеются
 - б) Имеются не только в общем виде
 - в) Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии
 - г) Нет, отсутствуют
11. Какие методы повышения эффективности труда используются на Вашем предприятии?
- а) Моральное стимулирование
 - б) Материальное стимулирование
 - в) Административное воздействие (выговоры и др.)
 - г) Экономическое воздействие (штрафы и др.)
 - д) Ответственность перед коллективом
12. Поощряет ли Ваше руководство организацию корпоративных мероприятий?
- а) Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников
 - б) Да, но только редко, поскольку руководство с неодобрением относится к организации культурного досуга своего персонала
 - в) Нет, это не принято на нашем предприятии
13. Возникают ли у Вас или Ваших коллег конфликтные ситуации с руководством или коллективом?
- а) Нет, конфликтные ситуации не возникают, руководство прикладывает существенные усилия для создания единого и сплоченного коллектива
 - б) Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание

в) Да, часто возникают напряженные ситуации, связанные с нежеланием руководство вникать в проблемы коллектива

14. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?

- а) Вполне удовлетворен
- б) Скорее нет, чем да
- в) Скорее да, чем нет
- г) Нет, не удовлетворен

15. В какой мере, Вы удовлетворены различными сторонами своей работы в организации?

Вопрос	Удовлетворены в полной мере	Не удовлетворены
Размер заработной платы		
Наличие соцпакета		
Режим и график работы		
Психологический климат в коллективе		
Возможность карьерного роста		
Санитарно – гигиенические условия труда		
Уровень организации труда		
Уровень организации труда		
Отношения с коллегами		
Стиль руководства		

16. Зависит ли Ваша заработная плата от количества отработанных лет на Вашем предприятии?

- а) Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии
- б) Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии

17. Устраивает ли Вас существующая система вознаграждения за успешный труд?

- а) Устраивает
- б) Устраивает отчасти
- в) Не устраивает

18. Кто проводит собеседование с потенциальными рабочими?

- а) Менеджер по кадрам
- б) Руководитель организации
- в) Руководитель подразделения, в которое принимается сотрудник
- г) Свой вариант _____

19. Сколько этапов проходит работник перед устройством на работу?

- а) Только собеседование с отделом кадров
- б) Собеседование с отделом кадров и руководителем
- в) Собеседование с отделом кадров руководителем отдела и генеральным директором

20. Применяете ли на предприятии система оценки кандидата - менеджера по продажам?

- а) Да
- б) Нет

21. Существует ли в организации система адаптации персонала?

- а) Да
- б) Нет

22. Основные требования к кандидатам, которые предъявляет организация?

- а) Высшее профессиональное образование
- б) Опыт работы не менее 3 лет
- в) Наличие знание в бизнес-моделировании, экономике, маркетинге
- г) Знание требований и стандартов ИСО 9000
- д) Готовность к командировкам, выездным работам, ненормированному рабочему дню
- е) Владение ПК
- ж) Другое
- з) Все выше перечисленное _____

23. К каким качествам кандидата, отдел кадров уделяет внимание при подборе персонала?

- а) Высокий профессионализм и образовательный уровень
- б) Целеустремленность, ориентация на достижение результатов труда
- в) Инициативность, направленность на активный поиск решений
- г) Способность к обучению и практическому использованию полученных знаний
- д) Способность к адаптации, психологическая устойчивость
- е) Положительный имидж и приверженность
- ж) Все выше перечисленное

3. Оценка эффективности процедуры развития персонала

24. Как часто в организации проводится процедура аттестации персонала?

- а) Каждый месяц
- б) Раз в квартал
- в) Раз в год

25. Укажите, с какой целью проводится аттестация на Вашем предприятии?

- а) Для выявления уровня их квалификации и профессионализма
- б) Для выявления лучших сотрудников
- в) Для разработки плана повышения квалификации
- г) Для морального и материального поощрения

26. Какие методы аттестации персонала используются в организации?

- а) Метод анкетирования
- б) Описательный метод оценки
- в) Метод сравнения
- г) Групповая оценка
- д) Другое _____

27. Каков результат проведения аттестации на предприятии?

- а) Повышение в должности

- б) Снижение или повышение заработной платы
- в) Смена должности
- г) Другое _____

28. Основные функции аттестации персонала?
- а) Разработка общих принципов оценки персонала
 - б) Организация аттестационных процедур
 - в) Обучение линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
 - г) Контроль реализации аттестационных процедур
29. Кто в компании входит в состав комиссии по аттестации персонала?
- а) Менеджер по кадрам
 - б) Руководитель
 - в) Бухгалтер

4. Личные данные

30. Ваш возраст
- а) 18-24 лет
 - б) 25-29 лет
 - в) 30-34 лет
 - г) 35-39 лет
 - д) 40-45 лет
 - е) 46-50 лет
 - ж) 51 и старше
31. Ваш пол
- а) Мужской
 - б) Женский
32. Ваше образование
- а) Высшее
 - б) Среднее, среднее специальное
 - в) Другое _____
 - г) Неполное высшее
33. Ваш среднемесячный доход
- а) Менее 5000 рублей
 - б) 5000-10000 рублей
 - в) 10000-15000 рублей
 - г) свой вариант _____
34. Ваш стаж работы в организации?
- а) 2- 3 года
 - б) Более 5 лет
 - в) 6-10 лет
35. Ваша должность _____

Приложение 2

Сводные результаты анкетного опроса сотрудников ПАО «Ростелеком»

1. Оценка системы обучения в организации и уровня Вашей квалификации

Таблица 1

Существование системы повышения квалификации сотрудников на предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	Руковод.(р)	Специал. (с)	р	с
Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию, с учетом разработанного плана	9	33	100	70,8
Да, но частота повышения квалификации крайне низкая	0	9	0	20,8
Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников	0	0	0	
Нет, сотрудники повышают свою квалификацию, за счет стажа и опыта работы	0	6	0	8,4
Итого	9	48	100	100

Таблица 2

Формы повышения квалификации на предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Семинары	7	37	77,1	77,1
Тренинги по формированию корпоративной культуры	6	33	70,1	70,1
Тренинги по командообразованию	7	38	80,2	80,2
Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников	6	34	72	72
Специализированные курсы	5	27	56,7	56,7
Получение специального образования	3	17	36,6	36,6
Обучение на рабочем месте	8	46	96,4	96,4
Свой вариант	-	-	-	-

Таблица 3

Наиболее эффективные формы повышения квалификации на предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Семинары	7	37	77,1	77,1
Тренинги по формированию корпоративной культуры	6	33	70,1	70,1
Тренинги по командообразованию	7	38	80,2	80,2
Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников	6	34	72	72
Специализированные курсы	5	27	56,7	56,7
Получение специального образования	3	17	36,6	36,6
Обучение на рабочем месте	8	46	96,4	96,4
Свой вариант	-	-	-	-

Таблица 4

Уровень квалификации сотрудников компании

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Высокий	8	35	88,8	73,7
Достаточный для работы на нашем предприятии	2	13	11,2	26,3
Пока недостаточный	0	0	-	-
Итого	9	48	100	100

Таблица 5

Оценка влияния повышения уровня квалификации на качество работы

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Да, несомненно	9	27	100	59,6
Скорее да	0	1	0	2,8
Скорее нет, учитывая специфику моей работы	0	8	0	17,5
Нет, не сказывается	0	12	0	22,8
Итого	9	48	100	100

Таблица 6

Оценка частоты проведения семинаров по развитию персонала

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Раз в месяц	6	37	76	77,7
Вообще не проводятся	0	0	0	0
Раз в год	3	11	24	22,3
Итого	9	48	100	100

Таблица 7

Оценка влияния повышения квалификации на уровень заработной платы

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Да, значительно;	1	1	2,2	2,2
Да, незначительно;	2	5	10	10
Не изменилась зарплата	7	42	87,8	87,8
Итого	9	48	100	100

Таблица 8

Оценка помощи знаний и умений, приобретенных в процессе повышения квалификации при выполнении своих должностных обязанностей

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Да	7	42	87,8	87,8
Нет	2	5	10	10
Затрудняюсь ответить	1	1	2,3	2,2
Итого	9	48	100	100

2. Оценка организации труда на предприятии

Таблица 9

Оценка условий труда в компании

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Отлично (полностью устраивают условия труда, организация и оснащённость рабочего места, окружающая обстановка)	6	33	66,6	68,7
Хорошо (допустимые условия труда, однако присутствуют незначительные нежелательные факторы)	3	15	33,4	31,3
Плохие (не соблюдаются требования к организации рабочего места, его оснащённости, присутствуют нежелательные факторы: освещение, вентиляция и др.)	0	0	0	0
Итого	9	48	100	100

Таблица 10

Наличие должностных инструкций у сотрудников

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Безусловно имеются	9	27	100	55,2
Имеются не только в общем виде	-	6	-	13,2
Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии	-	15	-	31,6
Нет, отсутствуют	-	-	-	-
Итого	9	48	100	100

Таблица 11

Методы повышения эффективности труда используются на Вашем предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Моральное стимулирование	9	48	100	100
Материальное стимулирование	9	48	100	100
Административное воздействие (выговоры и др.)	8	40	88,2	83,2
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	8	40	88,2	83,2
Ответственность перед коллективом	5	18	55,9	37,5
Итого	9	48	100	100

Таблица 12

Оценка поощрения проведения в организации корпоративных мероприятий

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников	9	44	100	92,2
Да, но только редко, поскольку руководство с неодобрением относится к организации культурного досуга своего персонала	0	4	0	8,8
Нет, это не принято на нашем предприятии	0	0	0	0
Итого	9	48	100	100

Таблица 13

Возникновение конфликтных ситуаций с руководством или коллективом

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Нет, конфликтные ситуации не возникают, руководство прикладывает существенные усилия для создания единого и сплоченного коллектива	8	22	92,2	46,7
Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание	1	22	8,8	46,7
Да, часто возникают напряженные ситуации, связанные с нежеланием руководство вникать в проблемы коллектива	0	4	0	6,6
Итого	9	48	100	

Таблица 14

Оценка удовлетворенности организации труда на предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Вполне удовлетворен	7	32	82,8	66,7
Скорее нет, чем да	-	2	-	3,3
Скорее да, чем нет	2	14	17,8	30
Нет, не удовлетворен	-	48	-	0
Итого	9	48	100	

Таблица 15

Оценка удовлетворённости различными сторонами работы в организации

Варианты ответов	Кол – во человек				%			
	Удовлетворены в полной мере		Не удовлетворены		Удовлетворены в полной мере		Не удовлетворены	
	р	с	р	с	р	с	р	с
Размер заработной платы	8	42	1	6	91,6	88,8	11,2	8,4
Наличие соцпакета	8	42	1	6	91,6	88,7	11,2	8,4
Режим и график работы	7	43	2	7	77,7	89,5	22,3	10,5
Психологический климат в коллективе	9	46	0	4	100	95,8	0	4,2
Возможность карьерного роста	9	45	0	5	100	93,7	0	6,3
Санитарно – гигиенические условия труда	9	33	0	15	100	83,3	0	16,7
Уровень организации труда	9	43	0	7	100	91,6	0	8,4
Отношения с коллегами	9	42	0	8	100	87,5	0	12,5
Стиль руководства	9	41	0	7	100	85,5	-	14,5

Таблица 16

Зависимость заработной платы от количества отработанных лет на предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии	7	26	77,7	55,2
Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии	2	22	22,3	44,8
Итого	9	48	100	100

Таблица 17

Оценка удовлетворенности существующей в организации системой вознаграждения за успешный труд

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Устраивает	9	27	100	56,7
Устраивает отчасти	0	19	0	40
Не устраивает	0	2	0	3,3
Итого	9	48	100	100

Таблица 18

Сотрудник, проводящий собеседование с потенциальными рабочими

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Менеджер по кадрам	7	34	77,7	70
Руководитель организации	0	7	0	15
Руководитель подразделения, в которое принимается сотрудник	2	7	22,3	15
Свой вариант _____	0	0	0	0
Итого	9	48	100	100

Таблица 19

Этапы прохождения собеседования

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Только собеседование с отделом кадров	0	10	0	20
Собеседование с отделом кадров и руководителем	9	32	100	66,7
Собеседование с отделом кадров руководителем отдела и генеральным директором	0	6	0	13,3
Итого	9	48	100	100

Таблица 20

Наличие системы оценки кандидата - менеджера по продажам

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Да	8	42	86,7	86,7
Нет	1	6	13,4	13,4
Итого	9	48	100	100

Таблица 21

Наличие системы адаптации персонала

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Да	9	40	100	83,3
Нет	0	8	0	16,7
Итого	9	48	100	100

Таблица 22

Требования к кандидатам, которые предъявляет организация, при приеме на работу

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Высшее профессиональное образование	9	37	100	77,3
Опыт работы не менее 3 лет	7	18	77,7	36,7
Наличие знание в бизнес-моделировании, экономике, маркетинге	1	22	3	46,7
Знание требований и стандартов ИСО 9000	6	18	66,7	36,7
Готовность к командировкам, выездным работам, ненормированному рабочему дню	9	48	100	100
Владение ПК	9	48	100	100
Другое	0	0	0	0
Все выше перечисленное	7	19	77,7	37,5

Таблица 23

Качества кандидатов, которым отдел кадров уделяет внимание при подборе персонала

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Высокий профессионализм и образовательный уровень	9	30	100	60
Целеустремленность, ориентация на достижение результатов труда	8	33	92,2	66,7
Инициативность, направленность на активный поиск решений	9	28	100	53,5
Способность к обучению и практическому использованию полученных знаний	9	15	100	20
Способность к адаптации, психологическая устойчивость	9	17	100	36,3
Положительный имидж и приверженность	8	12	92,2	23,3
Все выше перечисленное	8	1	92,2	3,3

3. Оценка эффективности процедуры развития персонала

Таблица 24

Оценка частоты проведения процедуры аттестации персонала

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Каждый месяц	0	11	0	20
Раз в квартал	9	22	100	50
Раз в год	0	15	0	30
Итого	9	48	100	100

Таблица 25

Цель проведения аттестации

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Для выявления уровня их квалификации и профессионализма	9	21	100	40
Для выявления лучших сотрудников	9	12	100	23,3
Для разработки плана повышения квалификации	9	12	100	23,3
Для морального и материального поощрения	9	3	100	13,3
Итого	9	48	100	100

Таблица 26

Методы аттестации персонала на предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Метод анкетирования	9	46	100	90
Описательный метод оценки	9	21	100	40
Метод сравнения	8	12	92,2	23,3
Групповая оценка	8	18	92,2	30
Другое	0	0	0	0

Таблица 27

Результат проведения аттестации на предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Повышение в должности	2	12	22,3	18,5
Снижение или повышение заработной платы	7	20	77,7	44,4
Смена должности	0	16	0	37,5
Другое	0	0	0	0
Итого	9	48	100	100

Таблица 28

Функции аттестации персонала

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Разработка общих принципов оценки персонала	9	18	100	43,3
Организация аттестационных процедур	9	12	100	23,3
Обучение линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований	0	17		30
Контроль реализации аттестационных процедур	9	1	100	3,4
Итого	9	48	100	100

Таблица 29

Состав комиссии по аттестации персонала

Варианты ответов	Кол-во чел		%	
	р	с	р	с
Менеджер по кадрам	0	27	0	66,6
Руководитель	9	21	100	33,4
Бухгалтер	0	0	0	0
Итого	9	48	100	100

4. Личные данные

Таблица 30

Возраст респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
18-24 лет	16	24,1
25-29 лет	25	36,7
30-34 лет	9	16,7
35-39 лет	5	13,3
40-45 лет	1	3,3
46-50 лет	1	3,3
51 и старше	1	3,3
Итого	57	100

Таблица 31

Пол респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Мужской	25	44,8
Женский	32	55,2
Итого	57	100

Таблица 32

Образование респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Неполное высшее	8	13,4
Высшее	40	70
Среднее, среднее специальное	9	16,6
Другое	0	0
Итого	57	100

Таблица 33

Среднемесячный доход респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Менее 5000 рублей	14	10
5000-10000 рублей	5	16,7
10000-15000 рублей	38	73,3
Итого	57	100

Таблица 34

Стаж работы в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
2- 3 года	28	40
Более 5 лет	11	26,7
6-10 лет	18	33,3
Итого	57	100

Таблица 35

Должность респондентов

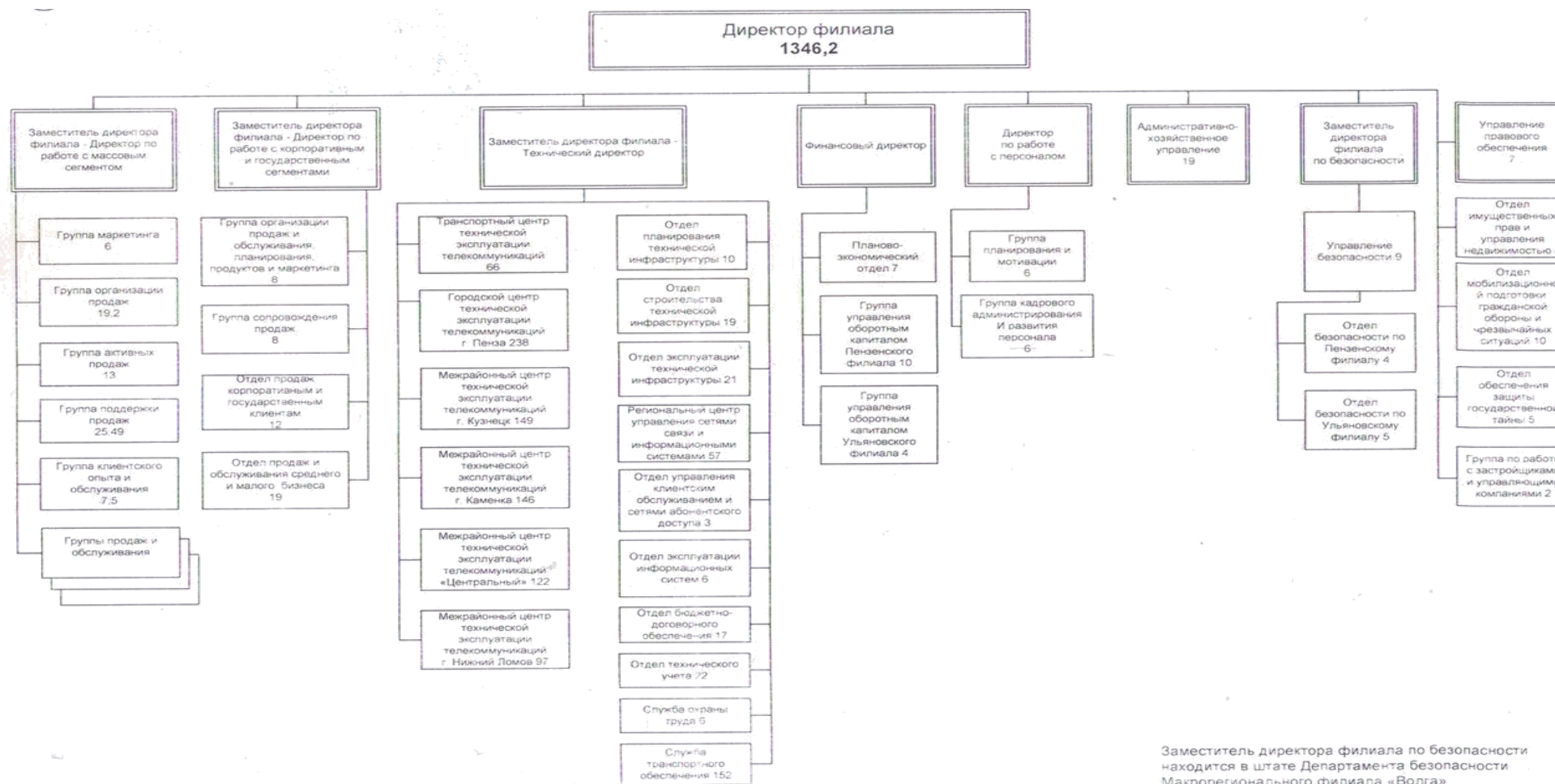
Варианты ответов	Кол-во чел	%
Руководитель	9	15,7
Специалист	48	84,3
Итого	57	100

Организационная структура предприятия филиала ПАО «Ростелеком»

«УТВЕРЖДЕНО»

Приказом ПАО «Ростелеком»

от «_05_»_08_2016 №_0101705-16



Заместитель директора филиала по безопасности находится в штате Департамента безопасности Макрорегионального филиала «Волга»

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в одном экземпляре.

Библиография: 67 наименований.

13.06.2017

дата

(подпись студента)

Г.Р Миликова
(ФИО)