

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: «Экономические механизмы управления персоналом организации (на примере Пензенского филиала ПАО«Ростелеком »»
(наименование темы)

Автор работы _____ Т.С.Липчанская
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.03 «Управление персоналом»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-№ 141167-2018

Группа УП 41
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Е.С.Джевицкая
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Липчанской Татьяны Сергеевны на тему: «Экономические механизмы управления персоналом организации (на примере Пензенского филиала ПАО "Ростелеком")».

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, указаны теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава «Теоретические основы исследования экономических механизмов управления персоналом организации» посвящена раскрытию понятия, сущности, концепции эффективности управления персоналом, целей и методов экономических механизмов управления персоналом, а также разработке методических подходов к исследованию экономических механизмов управления персоналом организации.

Во второй главе «Анализ эффективности системы управления человеческими ресурсами Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»» определена организационно-правовая, социальная и экономическая характеристика организации, проанализированы состав, движение и эффективность управления трудовыми ресурсами ПАО «Ростелеком».

В третьей главе «Развитие экономических механизмов управления персоналом в ПАО «Ростелеком»» разработана модель экономических механизмов управления персоналом, предложены мероприятия по повышению их эффективности, а так же проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Концепции эффективности управления персоналом.....	8
1.2.Сущность экономических механизмов управления персоналом организации.	13
1.3.Методика исследования экономических механизмов в управлении персоналом организации.....	20
2.АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПЕНЗЕНСКОГО ФИЛИАЛА ПАО "РОСТЕЛЕКОМ".....	23
2.1.Организационно-правовая, социальная и экономическая характеристика организации.....	23
2.2.Анализ движения трудовых ресурсов и их состава.....	30
2.3.Анализ эффективности управления трудовыми ресурсами организации.....	34
3.РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	44
3.1.Модель экономических механизмов управления персоналом организации....	44
3.2.Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом.....	51
3.3.Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	53
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	61
ГЛОССАРИЙ.....	68
Приложение 1 СОСТАВ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» ПО ВОЗРАСТНОМУ ПРИЗНАКУ ЗА 2012-2015 ГГ.....	70
Приложение 2 СПРАВКА ХАКАРТЕРИСТИКА О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕНЗЕНСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» 2014-2016 ГГ.....	72
Приложение 3 СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	78

Приложение 4 ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РЕЗЮМЕ.....	79
Приложение 5 ЭССЕ О МОЕЙ ГОТОВНОСТИ К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Одной из отличительных особенностей современного этапа экономического развития выступает осознание значимости кадрового ресурса, как в обеспечении конкурентных преимуществ организации, так и в достижении ее стратегических целей.

Актуальность темы эффективности использования экономических механизмов управления персоналом заключается в том, что анализ научной литературы по проблемам менеджмента показывает, что управление персоналом организаций рассматривается как одна из наиболее сложных и многоплановых задач, решение которой требует больших финансовых, организационных и временных затрат. Это связано с тем, что управлять приходится не просто коллективом работников, что само по себе уже сложно, а, как правило, коллективом интеллектуалов, имеющих в большинстве своём высшее образование и опыт практической деятельности. При сложившихся рыночных отношениях любое предприятие должно осознавать важность грамотного управления и мотивации персонала.

Наибольшая эффективность экономических механизмов управления персоналом достигается при соотнесении целей предприятия и потребностей работника, которые он удовлетворяет посредством своей трудовой деятельности. Изменения в системе экономических механизмов управления персоналом влияют на эффективность работы предприятия ничуть не меньше, чем, например, техническое переоснащение. Поняв механизм формирования материальной мотивационной системы сотрудника, руководитель сможет не только эффективно управлять персоналом, но и повысить эффективность работы предприятия и эффективность трудовых ресурсов.

В работе изложены теоретические вопросы, проведен анализ эффективности системы управления человеческими ресурсами, а так же были даны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом.

Объектом исследования выступает организация ПАО «Ростелеком» города Пензы.

Предмет исследования: экономический механизм управления персоналом на предприятии ПАО «Ростелеком».

Цель работы заключается в анализе экономических механизмов управления персоналом в ПАО «Ростелеком» и на этой основе предложение мероприятий по их развитию.

Цель достигается решением следующих задач:

- исследование концепций управления персоналом;
- рассмотрение сущности экономического механизма управления персоналом;
- анализ методики оценки эффективности экономического механизма управления персоналом;
- характеристика организационно-правовая и социально-экономическая организации ПАО «Ростелеком»;
- анализ движения трудовых ресурсов ПАО «Ростелеком»;
- оценка эффективности управления персоналом ПАО «Ростелеком»;
- анализ экономического механизма управления персоналом;
- разработка рекомендаций;
- оценка экономической эффективности рекомендаций.

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрыты теоретические основы исследования экономических механизмов управления персоналом организации

Вторая глава представляет анализ эффективности системы управления человеческими ресурсами

В третьей главе приводятся рекомендации по развитию экономических механизмов управления персоналом.

Научная новизна основных результатов работы определяется комплексным подходом к изучению проблем управления персоналом предприятий. К наиболее существенным элементам новизны научных исследований в данной работе относятся следующие:

- проведены исследования в области изменения форм и методов управления персоналом в ПАО «Ростелеком»;
- выявлено влияние отдельных факторов на обеспечение эффективности управления кадрами предприятий;
- разработаны методические основы оценки эффективности мероприятий по управлению персоналом на предприятиях;
- исследованы основные направления развития кадрового потенциала работников системы управления предприятий.

Практическая значимость работы: рекомендации носят целенаправленный характер в условиях рыночной экономики и позволяют повысить эффективность труда менеджеров и управления персоналом в целом на предприятиях, способствуют максимально объективному и эффективному отбору кадров и совершенствованию управления профессиональным развитием. Также рекомендации и выводы, сформулированные в данной работе, могут быть использованы при формировании структуры и содержания кадровой политики различных предприятий.

Теоретической и методической основой исследования являются труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам экономических методов управления персоналом организации, важности фактора мотивации персонала в стратегии развития предприятия.

В работе использованы общенаучные методы познания: системный и ситуационный, исторический и логический подходы, абстрактно-теоретический и сравнительный.

Работа содержит введение (обоснование актуальности избранной темы, постановка целей и задач исследования), основную часть, заключение (содержащее выводы и предложения), а также список использованных источников и приложения.

Работа содержит 80 страниц, 13 рисунков, 8 таблиц, 5 приложений, 62 источника.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Концепции эффективности управления персоналом

Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей персонала является залогом долгосрочного успеха и процветания организации. Решение этой задачи возможно только при условии приверженности менеджмента организации открытой концепции управления, приемлющей изменения и способной к расширению и соединению с другими концепциями управления. На предприятии, где реализуется открытая концепция управления, все уровни управления оптимально настроены по отношению друг к другу и имеют тенденцию к самоорганизации и повышению эффективности своей деятельности. Управление персоналом как основной исполнительный и движущий силой бизнес-процессов предприятия требует целостного подхода. Целостность (системность) управления персоналом предполагает наличие многоуровневой модели управления, а также таких составляющих процесса управления, как мотивация и обратная связь.¹ Системный подход к мотивации и управлению персоналом предприятия повышает эффективность организации и использования такого важного ресурса, как труд, и способствует максимальной реализации скрытого потенциала сотрудников предприятия. Многоуровневая модель управления позволяет структурировать персонал предприятия по его принадлежности к его организационным уровням.² Применение инструментов мотивации в соответствии с уровнями модели системного управления персоналом позволяет добиться совпадения мотивационного вектора каждого сотрудника со стратегическими целями и тактическими задачами организации, т. е. решить основную проблему мотивации и общего процесса управления персоналом.³

¹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография [Текст]. // А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. –С.198.

² Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст]. // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). –Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. –С. 65–71.

³ Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации: монография. [Текст]. СПб. : Питер, 2011.–С.144.

Затраты на персонал играют основную роль в структуре расходов любого предприятия. Если это правило систематически нарушается работодателем, то предприятие постепенно становится убыточным из-за текучести кадров и снижения производительности труда работников. Затраты могут приносить отдачу в течение длительного периода времени и рассматриваются с точки зрения действующих концепций управления человеческими ресурсами как инвестиции в человеческий капитал предприятия. Системная работа по управлению затратами на персонал и оценки их эффективности становится наиболее важной частью стратегии любого современного предприятия.⁴

Очевидно, что функционирование любой коммерческой организации в условиях рыночной экономики предполагает непрерывный систематический анализ эффективности использования ограниченных ресурсов. Наряду с анализом использования энергетических, сырьевых, финансовых ресурсов изучается и оценивается эффективность управления человеческими ресурсами. Изучение опыта практикующих российских специалистов-экспертов позволило в числе прочих выделить ряд методик, представляющих интерес. Е.В. Талицких соотносит эффективность системы управления персоналом с результатами аудита службы управления персоналом и определяет систему из 7 показателей оценки эффективности кадровой службы.⁵

Основными индикаторами в предлагаемой методике являются:

- профессионализм работников, оцениваемый по результатам аттестации внешним консультантом;
- доля закрытых вакансий, определяемая руководителем организации;
- доля ошибок в процессе производственной деятельности, определяемая внешним консультантом;
- количество рекламаций, определяемое на основании книги жалоб или аналогичного инструмента фиксации отзывов клиентов;

⁴ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]. – М. : Наука, 2013.–С.58-59.

⁵ Сергеева А. В. Теория финансового менеджмента. Основные концепции: учебное пособие.[Текст]. М. : Научная библиотека, 2013.–С.98-100.

- рабочий климат в коллективе, определяемый на основании опроса работников внешним консультантом;
- степень абсентеизма, определяемая на основании изучения табелей рабочего времени;
- нормы текучести, определяемые на основании внутренней статистики.

По нашему мнению, практическое применение предлагаемой Е. Талицких системы показателей осложнено рядом факторов. В частности, оценить истинное число рекламаций через изучение книги жалоб не всегда представляется возможным из-за встречающегося на практике нежелания клиентов оставлять отзыв в установленном порядке. Определение доли ошибок в процессе производственной деятельности осложняется, как правило, большим числом процессов в организации и трудоемкостью процесса мониторинга на всех стадиях производственного цикла.⁶ Объективное определение абсентеизма, выраженное через количество невыходов на работу, также невозможно в виду латентности данного показателя - работник, как правило, предоставит больничный лист, оценить оправданность предоставления которого не представляется возможным. Фиксация времени прихода на рабочее место и окончания работы в крупных компаниях объективно возможна при помощи программно-аппаратных комплексов регистрации явки сотрудников, что также осложняет объективную оценку степени абсентеизма. Данная система показателей, в виду отсутствия описанных критериев, представляет интерес в части использования отдельных принципов при разработке прикладных инструментов оценки эффективности управления персоналом.⁷

Ю. Одегов и Л. Котова предлагают оценивать эффективность деятельности кадровой службы с учетом экономического аспекта. Авторами предлагается определять соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой, и полученных результатов деятельности, путем отношения затрат на поиск и обучение персонала к прибыли организации

⁶ Шадрина Г.В. Экономический анализ. Теория и практика: учебник [Текст]. М. : Юрайт, 2015.– С.56.

⁷ Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие. [Текст]. Ростов-на-Дону : Феникс, 2014.–С.46.

до налогообложения. Эффективность развития персонала, по мнению Ю. Одегова и Л. Котовой, может быть охарактеризована через показатель затрат на обучение в расчете на одного работника, определяемое как отношение затрат на обучение персонала к среднесписочной численности работников ⁸.

«Эффективность регулирования кадрового состава авторы предлагают определять посредством трех индикаторов ⁹:

- количественная укомплектованность штатного состава, рассчитываемая как отношение среднесписочной численности работников к числу рабочих мест;
- качественная укомплектованность кадрового состава, которая определяется долей инженерно-технических работников с высшим образованием и долей рабочих со средне-специальным образованием;
- уровень выполнения обязательств по подбору количества работников, предусмотренного штатным расписанием предприятия, определяемого через соблюдение установленных сроков поиска работников» .

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Результативность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять возложенные на него функции и обязанности. При этом нельзя забывать о тех мотивах, с помощью которых эти функции и обязанности выполняются. ¹⁰

Поскольку человеческий фактор является достаточно сложным объектом управления, оценка эффективности управления персоналом носит весьма относительный характер.

Можно предположить, что в качестве критериев в области эффективности управления персоналом, могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение

⁸ Белостоцкая А.А., Забелин Б.Ф., Конников Е.А. Концепция оценки экономической эффективности управления персоналом организации [Текст]. // Экономика и предпринимательство –2016. № 1-1 (66-1). – С. 725–732.

⁹ Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум. [Текст]. М. : Юрайт. 2016. – С.283-286.

¹⁰ Кузнецова И. Н. Мотивация персонала // Молодой ученый.–2018.–№21. [Электронный ресурс]. – URL <https://moluch.ru/archive/207/50827/>(дата обращения: 01.06.2018).

издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.¹¹

Эффективность управления кадровым резервом авторы предлагают оценивать, исходя из укомплектованности резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов. В систему показателей оценки эффективности управления персоналом Ю. Одегов и Л.Р. Котова предлагают включить показатель, характеризующий уровень лояльности коллектива - количество жалоб работников руководству компании и в государственные органы.¹² Эффективность службы персонала в области охраны труда, по мнению авторов, характеризует количество профзаболеваний и случаев производственного травматизма. Уровень профессиональной компетентности службы управления персоналом авторами методики предлагается определять через количество нарушений порядка оформления кадровой документации, зафиксированных в актах проверок государственных контролирующих органов и количество нарушений сроков сдачи отчетности в государственные учреждения и службы. Также авторы предлагают оценивать количество нарушений трудовой дисциплины, допущенные сотрудниками кадровой службы.¹³

Изучение трудов современных ученых с целью поиска наиболее оптимальной методики оценки эффективности системы управления персоналом обнаружило ряд недостатков, затрудняющих либо делающих невозможным использование данных методик, в частности:

- отсутствие определенных критериев для большинства показателей;
- сложность или невозможность точного расчета показателей;
- отсутствие показателей, характеризующих некоторые подсистемы управления персоналом: подсистема кадрового резерва, контроля мотивации, развития персонала;

¹¹ Нефёдов В.О., Сураева М.О. // Средства повышения эффективности использования персонала организации [Текст]. // Экономика и социум.-2015. № 2-3 (15).–С.909-911.

¹² Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. [Текст]. М. : КиноРус, 2016.–С.145.

¹³ Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник. [Текст]. М. : КиноРус, 2015.–С.180с.

- невозможность получения сводной оценки эффективности функционирования системы управления персоналом.¹⁴

Данные 4 группы имеют соответствующие недостатки, осложняющие их использование: субъективность и трудоемкость экспертных оценок, ограниченность внешней информации при бенчмаркинге, большое число факторов, влияющих на экономическую эффективность организации, временной разрыв между воздействием на социальные условия трудовой деятельности и ростом экономического эффекта. Применение данных инструментов для оценки системы управления персоналом в комплексе осложняется отсутствием в большинстве рассмотренных подходов критериев оценки эффективности и возможностью определения эффективности всех составляющих системы в отдельности.¹⁵

Подводя итог существующих механизмов оценки эффективности системы управления персоналом, мы приходим к выводу, что существующие в зарубежной и отечественной практике подходы к оценке эффективности управления персоналом возможно разделить на четыре группы, осуществляемые по принципу: экспертной оценки, бенчмаркинга, сопоставления затрат и экономического эффекта, путем анализа социально-экономических факторов деятельности работников.

1.2. Сущность экономических механизмов управления персоналом организации

Формирование системы управления персоналом как научно-практического комплекса обусловлено, во-первых, развитием общества в социальной и экономической плоскостях и, во-вторых, эволюцией представлений о человеке как субъекте экономической жизни, в результате чего человек, как работник, превратился из пассивного элемента производственной системы в главную движущую силу общественного производства и фактор повышения его

¹⁴ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. [Текст]. М. : ИНФРА-М, 2012.–С.214-216с.

¹⁵ Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый.–2015.–№20.–С.202-205. [Электронный ресурс]. – URL <https://moluch.ru/archive/100/22618/> (дата обращения: 03.06.2018).

эффективности. Данная динамика обусловила и эволюцию подходов к управлению персоналом.

Определяя сущность управления персоналом, ученые исходят из различного толкования понятия «управление персоналом». По мнению Е.В. Маслова, «главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников»¹⁶.

Другой отечественный ученый М.Ю. Рогожин «определяет сущность управления персоналом как единство трех составляющих:

а) функциональная составляющая деятельности организации по распоряжению своими ресурсами с целью формирования и поддержания оптимальной организационной структуры, обеспечения нормального режима функционирования организации, достижения максимальной экономической эффективности законными средствами и методами;

б) комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам осуществления и направленных на поддержание оптимального состава персонала, при котором при минимуме затрат на персонал организация получает максимальную прибыль;

в) административная технология, включающая в себя рекрутинг персонала, его адаптацию, мотивацию, тренинг, контроллинг результатов деятельности, перемещение и регулирование численности персонала»¹⁷.

Сущность управления персоналом, по мнению А.М. Карякина, определяется на основе специфичности человеческих ресурсов по своим свойствам

¹⁶ Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. [Текст]. М. : Юрайт, 2015. –С.45.

¹⁷ Русакова Е.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие.[Текст]. СПб. : Питер, 2015. –С.58-60с.

относительно других используемых организацией ресурсов. Рассмотрим модель управления персоналом и ее основные аспекты (рис.1.1).



Рис.1.1. Современные модели управления персоналом

«Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В сущности, организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо».¹⁸

Как видно из рисунке 1.1 теоретической базой для экономических механизмов управления выступают экономические законы. Применяя эти механизмы на практике, у руководителя есть выбор либо поощрить сотрудника, либо применить способ наказания.¹⁹ В современной научной литературе бытует мнение, что экономические механизмы в качестве своей базы должны иметь

¹⁸ Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново. [Электронный ресурс]. 2005.–С.68.

¹⁹ Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 632-634. [Электронный ресурс]. – URL <https://moluch.ru/archive/112/28510/> (дата обращения: 12.03.2018).

товарно-денежные отношения рыночной экономики.²⁰ Эффективность применения следует оценивать по следующим параметрам: по форме собственности, по специфике ведения хозяйственной деятельности, по типу организационных культур, по результатам использования кадрового аудита, по системе налоговой базы и по механизму стимулирования.²¹

Многие компании по-прежнему используют материальное стимулирование как один из ключевых методов в управлении персоналом. Это дает им возможность быстро и эффективно повысить качество выполняемой работы и достигнуть поставленные перед компанией цели и задачи. Но у этого метода есть и «обратная сторона медали». Она состоит в том, что если грамотно использовать данный принцип, то результат не заставит себя ждать, как было описано выше. При неправильном использовании это приведет к убыткам, забастовкам, затовариваниям, неплатежам и, что еще хуже, к банкротству.²²

В рамках административных механизмов управления руководитель использует свои управленческие возможности, применяя властные отношения, систему административно-правовых взысканий, распорядительную и организационную политику. Административные механизмы по своему характеру побуждают персонал к осмыслению трудовой дисциплины, ответственности за выполняемую работу и структурированному виду деятельности. Поэтому эти механизмы имеют прямой характер воздействия, так как любой регламентирующий и административный акт должен обязательно исполняться. Примерами административных механизмов управления могут быть запрет, указание, приказ, консультация, деловой совет, а так же разъяснение и предложение.²³

²⁰ Кибанов Ардадьон Яковлевич. Функционально-целевая модель как основа формирования организационно-экономического механизма управления персоналом (лекция 3) [Текст].// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.–2014.–№3.–С. 43-47.

²¹ Головкин А.Т. Система менеджмента персонала: учебное пособие.[Текст]. М. : Инкос, 2014. –С.480 с.

²² Козырева Е.В. Анализ подходов к построению механизма обеспечения эффективности деятельности персонала предприятий [Текст] // Региональная экономика и управление. 2016. №4.– С.65-69.

²³ Кибанов А.Я. Функционально-целевая модель как основа формирования организационно-экономического механизма управления персоналом [Текст]. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, г. Москва, 2014 г. в 3 ч. Ч.3.С.43-47.

Стоит отметить, что при «негативном» воздействии этих механизмов, организация может столкнуться с проблемами принятия формальных коллективных договоров, использования устаревших положений и правил, текучести персонала, отсутствие системы контроля и просто безразличное отношение работников к своему делу²⁴.

Цель социально-психологических механизмов управления заключается в познании законов психологической стороны деятельности людей, в их использовании и оптимизации психологических проявлений в интересах компании и личности в целом. Существует два основных блока механизмов: по объему воздействия и по способу применения. Механизмы применимы как для больших групп сотрудников и направлены на процесс взаимодействия в рабочей среде, так и для конкретной личности с целью воздействия на его внутренний мир. Таким образом, руководителю удастся оценить место и значение сотрудника в коллективе, сосредоточить его внутренний потенциал на решении конкретных производственных задач и создать благоприятный социально-психологический климат в организации²⁵.

Экономические механизмы (побуждение) представляют собой систему материальных стимулов и мотивов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо, и нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг.

Их суть – оптимизация управленческих решений и мотивация персонала на их реализацию. Наиболее распространенные формы прямого экономического воздействия на персонал: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.²⁶

²⁴ Фейгельман Н.В. Основные составляющие и показатели эффективного управления человеческими ресурсами [Текст]. // Вестник образовательного консорциума среднерусский университет. Серия: гуманитарные науки. 2014. С.34-36.

²⁵ Смирнов В.М., Рязанцева М.В. Прогнозирование потребностей экономики в трудовых ресурсах в профессионально-квалификационном разрезе: обзор зарубежного опыта // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 3 [Электронный ресурс]. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79358> (дата обращения: 12.01.2018).

²⁶ Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: монография. [Текст]. М. : Альпина Паблицер, 2014. –С.145.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой.²⁷

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника.²⁸

Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника²⁹:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;

²⁷ Кибанов А. Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации [Текст]. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 2896–2900.

²⁸ Рязанцева М.В., Смирнов В.М. Зарубежный опыт социального партнерства на рынке труда и в профессиональном образовании. [Текст]. // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2016. – № 9(71).С. 212-130.

²⁹ Гречкина Т.В., Роговая А.П. Диагностика эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка его деловой активности в условиях конкуренции [Текст]. // Экономика и предпринимательство.–2017.–№9-4(86-4).–С.1127-1129.

- надбавки за классность водителям и машинистам; надбавки за ученые степень и звание;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормированный рабочий день;
- оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
- доплаты за выполнение государственных обязанностей и т. п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями³⁰:

- при увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
- при росте производительности труда;
- при повышении качества продукции, работ и услуг;
- при экономии ресурсов и т. п.

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за несовершенства системы налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.³¹ Материальные льготы и привилегии сотрудникам, элементы вознаграждения или компенсации, предоставляемые в дополнение к различным личным формам оплаты труда.

Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами.

³⁰ Бердикова Л.Ф. Гаврилов Д.В. Анализа финансового состояния как инструмент поиска путей устойчивого развития организации[Текст]. //Карельский научный журнал.–2014.–Том 6.–№4.–С.117-120.

³¹ Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122> (дата обращения: 20.02.2018).

Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.³²

Льготы и привилегии могут включать в себя пенсионное обеспечение, финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы); содействие в повышении уровня жизни работников (субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

Таким образом, оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника.

1.3. Методика исследования экономических механизмов в управлении персоналом организации

Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной деятельности. Важнейший экономический метод управления персоналом – технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

Роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.³³

Методикой анализа называют весь инструментарий способов и приемов проведения анализа, получения необходимых показателей и их оценки. Методика анализа эффективности использования рабочей силы предполагает анализ следующих направлений.

В первой главе изучены теоретические основы исследования экономических механизмов управления персоналом организации.

³² Депутатова Л.Н. Аргументы в пользу применения системы ключевых показателей эффективности // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/03/66087> (дата обращения: 13.01.2018).

³³ Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда: учебное пособие. [Текст]. М. : ЛКИ, 2015.–С.60-61.

Во второй главе проанализирована эффективность системы управления человеческими ресурсами Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» за 2012-2016 гг:

- категории рабочих мест;
- должностная структура штатного персонала;
- состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку;
- динамика численности рабочих кадров;
- показатели эффективности управления кадрами компании;
- динамика показателей движения кадров компании;
- экономические показатели работы компании и т.д.

В третьей главе представлены рекомендации по развитию экономических механизмов управления персоналом в ПАО «Ростелеком» (рис.1.2).



Рис.1.2. Алгоритм проведения исследования

В процессе анализа установлено соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительности труда. Для расширенного воспроизводства, получения прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. В случае, если данный принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда зарплаты, повышение себестоимости продукции и уменьшение суммы прибыли.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда крайне важно применять такие показатели, как объём производства продукции в действующих ценах, сумма выручки и прибыли на рубль зарплаты и др. В процессе анализа следует изучить динамику этих показателей, выполнение плана по их уровню. Полезным будет межхозяйственный сравнительный анализ, который покажет, какое предприятие работает более эффективно.

Выводы по первой главе:

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать вывод, что существующие в зарубежной и отечественной практике подходы к оценке эффективности управления персоналом возможно разделить на четыре группы, осуществляемые по принципу: экспертной оценки, бенчмаркинга, сопоставления затрат и экономического эффекта, путем анализа социально-экономических факторов деятельности работников.

Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. А для проведения анализа исследования экономических механизмов в управлении персоналом организации следует использовать весь инструментарий способов и приемов проведения анализа, получения необходимых показателей и их оценки.

Детальный анализ эффективности экономических механизмов управления персоналом на примере Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» проведен во второй главе выпускной квалификационной работы.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПЕНЗЕНСКОГО ФИЛИАЛА ПАО "РОСТЕЛЕКОМ"

2.1. Организационно-правовая, социальная и экономическая характеристика организации

Акционерное общество открытого типа междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» учреждено в соответствии с Законом Российской Федерации «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 3 июля 1991 г. с изменениями и дополнениями, внесенными Законом Российской Федерации от 5 июня 1992 г. и с Государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий Российской Федерации на 1992г., утвержденной постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 11 июля 1992 г. № 2980 -1.

Основной целью Общества является обеспечение потребностей населения, народного хозяйства, обороны Российской Федерации и других потребителей в передаче информации по каналам междугородной и международной электрической связи, радиовещания и телевидения, а также получение прибыли.

Общество предоставляет услуги междугородной и международной электрической связи, на договорных началах обеспечивает передачу информации по магистральным и внутризональным сетям связи, сдает в аренду (на правах услуги) линии передач, линейные, групповые и сетевые тракты, каналы тональной частоты, каналы и средства звуковой и телевизионного вещания, радиосвязи, каналы и средства вторичных телефонной и телеграфной сетей, каналы передачи данных, организует новые международные каналы связи.³⁴

Общество эксплуатирует, приобретает, арендует, строит новые линии связи, телефонные станции, средства телевидения, радиосвязи и радиовещания и другие объекты связи на территории Российской Федерации и за ее пределами для

³⁴Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rostelecom.ru/> (дата обращения: 22.12.2017).

удовлетворения потребителей в различных услугах междугородной и международной электрической связи, телевидения, радиосвязи и радиовещания.

Общество обеспечивает равный доступ потребителям к принадлежащим ему средствам и каналам связи и в приоритетном порядке предоставляет каналы и тракты связи в интересах обороны, государственного управления, безопасности и правопорядка страны, в том числе в чрезвычайных ситуациях.

Общество принимает на себя обязательства по выполнению соответствующих мобилизационных и других специальных заданий, определяемых отдельными документами и договорами с государственными органами управления, при невыполнении которых по вине Общества лицензии, выданные ему, могут быть аннулированы.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью Общества и наделяется в соответствии с законодательством Российской Федерации всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. Генеральный директор несет ответственность за соблюдение режима секретности проводимых работ, разработку и осуществление необходимых мероприятий по защите государственных секретов Российской Федерации. Генеральный директор осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим законодательством и уставом.³⁵

ПАО «Ростелеком» имеет 17 региональных филиалов, разбросанных по всей стране и является монополистом в области своей деятельности.

Один из филиалов организации находится в Пензе и численность рабочих представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Численность работников ПАО «Ростелеком» в 2012- 2016 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность персонала на начало года, чел.	1877	1761	1574	1598	1439
Принято на работу, чел.	199	186	1267	110	104
Объем выручки, тыс. руб.	2055365	2108748	2132115	2139472	2127658

³⁵ Приложение 3

ПАО "Ростелеком" осуществляет свою деятельность через ряд филиалов, оказывающих услуги связи на всей территории России. Филиалы оказывают услуги связи от имени ПАО "Ростелеком" и проводят взаиморасчеты по установленным таксам с региональными операторами связи. Филиалы также участвуют в подключении региональных сетей связи к магистральной сети ПАО "Ростелеком". В структуру филиалов может входить одно или несколько, расположенных в разных местах, подразделений, оказывающих соответствующие телекоммуникационные услуги на конкретной территории.

По российскому законодательству филиал не является юридическим лицом, независимым от основного общества. Тем не менее, филиал может иметь имущество, нести ответственность и вступать в договорные отношения от имени основного общества. Филиал не может самостоятельно выступать истцом и ответчиком в суде. Филиалы ПАО "Ростелеком" осуществляют деятельность на основании положений, утверждаемых Генеральным директором ПАО «Ростелеком».³⁶

ПАО «Ростелеком» проводит определенное перераспределение ресурсов ради комплексного развития связи, одни направления приносят деньги, другие их распределяют, а третьи тратят. Важно, чтобы все эти три направления работали, как единый механизм.

ПАО «Ростелеком» в основном взаимодействует с операторами, а не с конкретными потребителями и тем сейчас предпринимаются попытки выйти на рынок самых современных услуг. Во-первых, начинает создаваться сеть мультимедиа связи для органов государственного управления. Самым серьезным образом компания развивает услуги Internet, собирается работать на рынке сотовой спутниковой связи, скоро должен пройти запуск первых спутников "Глобал стар". В общем, ПАО «Ростелеком» старается занимать все коммуникационные ниши, потому что считает, что большой компании не следует заикливаться на каком-то одном направлении, она должна иметь возможность

³⁶Официальный корпоративный сайт ПАО «Ростелеком». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rostelecom.ru/mainpage/>.

маневра. Хотя одно из главнейших направлений — транспортная телекоммуникационная сеть.

Основной источник доходов — это междугородная и международная связь, передача данных, телевидение и радиовещание.

Основная стратегическая цель «Ростелекома» — это создание, развитие и совершенствование единой транспортной телекоммуникационной среды как внутри России, так и за ее пределами для обеспечения передачи информационных потоков региональных операторов связи, центральных и региональных телерадиовещательных компаний, органов государственного управления.

«Ростелеком» обладает мощной транспортной телекоммуникационной сетью, базирующейся на кабельных, радиорелейных, спутниковых каналах связи, обеспечивающих основную долю передачи междугородного и международного трафика России, это мощная наземная сеть телевизионных и радиовещательных каналов. Главная задача, ПАО «Ростелеком» — вывод телекоммуникационной отрасли России на уровень высокоразвитых стран мира.³⁷

ПАО «Ростелеком» (www.rostelecom.ru) – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг платного телевидения: количество абонентов услуг превышает 9 млн., а платного ТВ ПАО «Ростелекома» - более 6 млн. пользователей, из которых свыше 1 млн. смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

ПАО «Ростелеком» - крупный оператор мобильной связи, активно развивающий беспроводные сети нового поколения. В настоящее время количество абонентов мобильной связи Компании составляет более 13 млн. чел.

³⁷ Приложение 2

ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней.

Компания - признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

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

ПАО «Ростелеком» обладает собственной мощной магистральной сетью связи, отвечающей всем требованиям современных рыночных условий.

Собственная магистральная цифровая сеть связи протяженностью около 500 тыс. км, построенная на основе ВОЛС с использованием SDH- и DWDM-технологий, а также местные сети, протяженностью свыше 2,6 млн. км., обеспечивает полное покрытие территории Российской Федерации и передачу любого типа информации: голоса, данных, видео.

Объединенная компания ПАО «Ростелеком» обладает полным комплексом государственных лицензий, позволяющих оказывать широкий спектр телекоммуникационных услуг во всех регионах России. Компания предлагает корпоративным клиентам полный комплекс самых современных телекоммуникационных услуг, имеет в собственности инфраструктуру доступа к 43 млн. домохозяйств на территории всей страны и является основным поставщиком телекоммуникационных услуг для органов власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером российского рынка интернет-услуг. Суммарная емкость клиентских подключений компании превышает 2,3 Тб/с, что кратно больше аналогичного показателя любой другой российской компании. Кроме того, ПАО «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).

Количество абонентов цифрового Интерактивного ТВ «Ростелекома» за год увеличилось более чем в два раза и на сегодня приблизилось к 900 тыс. Таким образом, ПАО «Ростелеком» стал лидером российского рынка услуг Интерактивного ТВ.

В целом различными услугами компании пользуются более 100 млн. жителей России.

Услуги для корпоративных клиентов:

- внутрizonовая, междугородная и международная телефонная связь;
- доступ в Интернет;
- услуги Центров обработки данных;
- аренда выделенных каналов связи;
- услуги интеллектуальной сети связи;
- видео- и аудиоконференцсвязь;
- виртуальные частные сети (VPN);
- телевидение и радиовещание;
- корпоративная виртуальная телефонная сеть.

Услуги для операторов связи:

- пропуск голосового трафика;
- аренда каналов;
- пропуск сигнального трафика;
- пропуск интернет-трафика;
- пропуск трафика виртуальных частных сетей;
- организация частных виртуальных сетей;
- услуги Центров обработки данных;
- присоединение к базовой сети тактовой сетевой синхронизации;
- партнерские программы.

Услуги для населения:

- домашний интернет;
- домашний телефон;
- мобильная связь;
- цифровое телевидение.

Услугами компании пользуется более 100 млн. чел., 43,4 млн. пройденных домохозяйств.

Основные характеристики ПАО «Ростелеком» представлены ниже.

К сети ПАО «Ростелеком» подключены все операторы связи России, 90% медных кабелей России и «последней мили».

Телефонная сеть - 129 транзитных узлов связи и 29727 городских и сельских АТС.

31,2 млн. абонентов фиксированной телефонной связи.

Услуги мобильной связи - в 43 регионах России.

14,2 млн. абонентов мобильной связи.

70% рынка фиксированной связи.

40% рынка проводного домашнего ШПД.

34% рынка платного телевидения.

В структуре ПАО «Ростелеком» существуют Макрорегиональные филиалы :«Дальний Восток», «Сибирь», «Пенза», «Волга»,«Юг»,«Северо-Запад», «Центр», «Москва».

Макрорегиональный филиал «Пенза» национальной телекоммуникационной компании «Ростелеком» («Ростелеком– Пенза») был создан на базе ПАО «Пензасвязьинформ» после его присоединения к ПАО «Ростелеком» в апреле 2011 г, сейчас же переименован в ПАО «Ростелеком».

ПАО «Ростелеком – Пенза» осуществляет свою деятельность в Пензенской области. Общая площадь территории этих регионов составляет более 1,9 млн. кв. км. Здесь проживают около 15 млн. человек (около 10% населения России). В Пензенском регионе сосредоточена пятая часть всего промышленного производства страны, здесь расположены основные месторождения нефти и газа.

Основой телекоммуникационного бизнеса макрорегионального филиала является собственная высокотехнологичная цифровая магистральная транспортная сеть общей протяженностью около 20 тысяч километров, охватывающая все 235 муниципальных образований Пенза.

В зоне ответственности «Ростелеком–Пенза» функционируют более 2 700 базовых станций сотовой связи, 2 600 автоматических телефонных станций и 180 тыс. км.линий связи, что позволяет предоставлять современные услуги связи жителям и предприятиям в 10 тыс. населенных пунктах региона.

«Ростелеком–Пенза» предлагает своим абонентам полный комплекс современных телекоммуникационных услуг: местная, внутрizonовая, междугородная и международная связь, мобильная и спутниковая связь, широкополосный доступ в Интернет, кабельное и интерактивное телевидение. Важнейшим конкурентным преимуществом филиала на региональном рынке связи является возможность предоставления конвергентных телекоммуникационных решений.

Делаем вывод, что «Ростелеком» — российская телекоммуникационная компания с преимущественно государственным участием. Предоставляет услуги широкополосного доступа в Интернет (первое место в России по количеству абонентов), интерактивного телевидения, сотовой связи, местной и дальней телефонной связи и др. По данным компании, её услугами пользуются более 100 млн жителей России. Так же выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса и другие мероприятия. Обладает крупнейшей магистральной сетью связи в стране общей протяженностью около 500 тысяч км.

2.2. Анализ движения трудовых ресурсов и их состава

ПАО «Ростелеком» - одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во

всех сегментах рынка услуг связи, предоставляющая услуги местной, междугородной и международной связи, интернета и передачи данных, радио и телевидение, телеграфные и другие услуги связи.

Существуя на рынке телекоммуникационных услуг с 1993 года, компания ПАО «Ростелеком» зарекомендовала себя, как качественный поставщик услуг и добросовестный работодатель.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг Широкополосного доступа в Интернет (ШПД) и платного телевидения: количество абонентов услуг превышает 100 млн. пользователей. Численность персонала ПАО «Ростелеком» за последние годы варьируется от 150 000 человек и более. В Пензе насчитывается примерно 1330 человек.

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

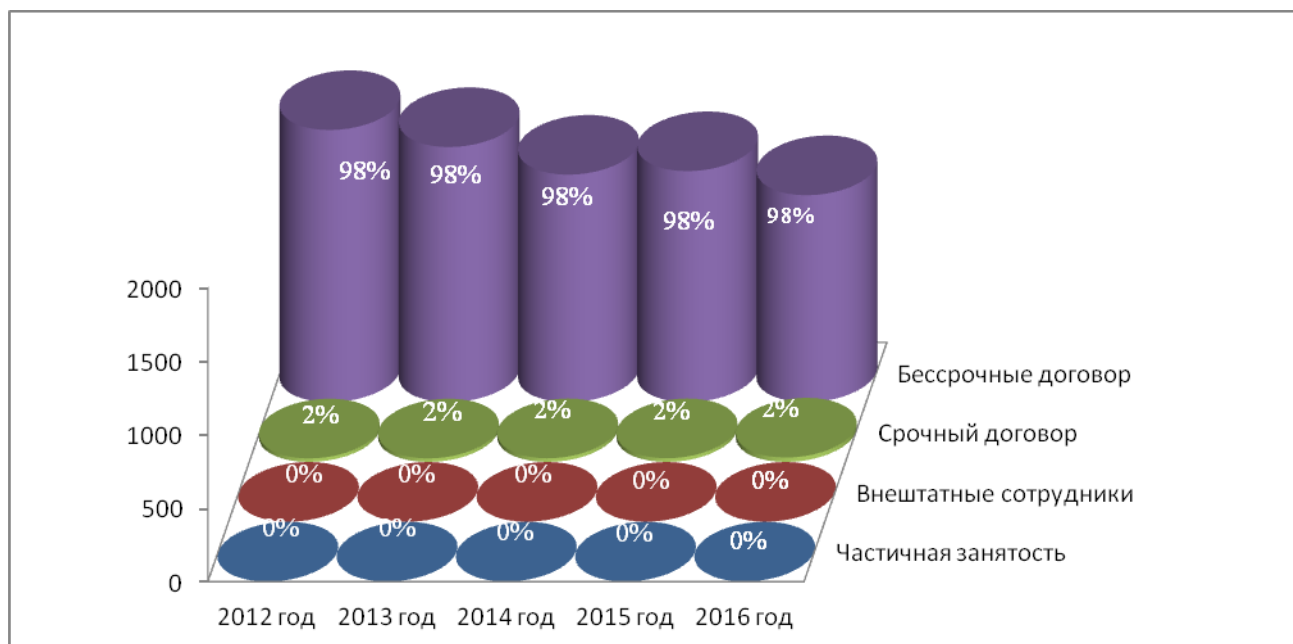


Рис.2.1. Категории рабочих мест в 2012-2016 гг.

По рисунку видим, что концепция с годами не изменилась, большую часть персонала ПАО «Ростелеком» составляют сотрудники, работающие по бессрочному договору (98%), также 2% сотрудников работают по срочному договору. То есть сотрудники уверены в обеспечении постоянной занятости и минимальном риске злоупотреблении со стороны руководства компании.

Сотрудники с частичной занятостью и внештатных не имеется. Внештатные сотрудники и частично занятые не имеются.

Далее рассмотрим количество штатных сотрудников и какие специальности преобладают в данной компании (рис.2.2)..

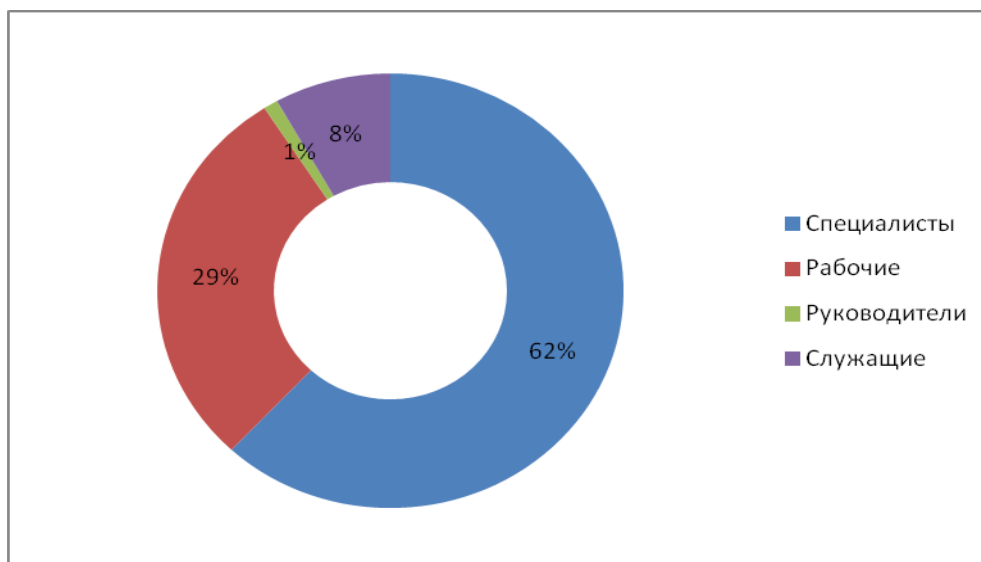


Рис.2.2. Должностная структура штатного персонала ПАО «Ростелеком»

Преобладающее большинство штатных сотрудников ПАО «Ростелеком» – это специалисты (62%), рабочие составили 29% от общего числа сотрудников ПАО «Ростелеком», 8% из общего числа штатных сотрудников – это служащие и всего 1% - руководители высшего звена. Таким образом основным составом сотрудников ПАО «Ростелеком» являются высококвалифицированные специалисты в области телекоммуникации и рабочих, профессионально занимающихся производственным трудом.

Прежде всего, для оценки трудовых ресурсов предприятия, необходимо определить численность и состав работников организации ПАО «Ростелеком» проведем по данным таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Анализ численности рабочих кадров ПАО «Ростелеком» в 2012- 2016гг.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Численность персонала на начало года, чел	1877	1761	1574	1598	1439
Принято на работу, чел.	199	186	1267	110	104

Выбыло, чел	315	373	243	269	219
В том числе					
По собственному желанию	177	184	71	87	86
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	1
По согласованию сторон	33	49	124	73	93
Численность персонала на конец года, чел.	1761	1575	1598	1439	1324
Среднесписочная численность персонала, чел.	1789	1642	1565	1479	1330

Согласно данным таблицы 2.2 наибольшее движение в численности кадров предприятия ПАО «Ростелеком» было в 2013 г., когда было уволено 373 чел. А принято больше всего было в 2014 г. – 1267 человек. В целом на протяжении анализируемого периода, среднесписочная численность персонала на предприятии убавилась в связи с уменьшением объема заказов у предприятия.

Наглядный состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку представлена на рисунке 2.3 и в приложении 2.³⁸

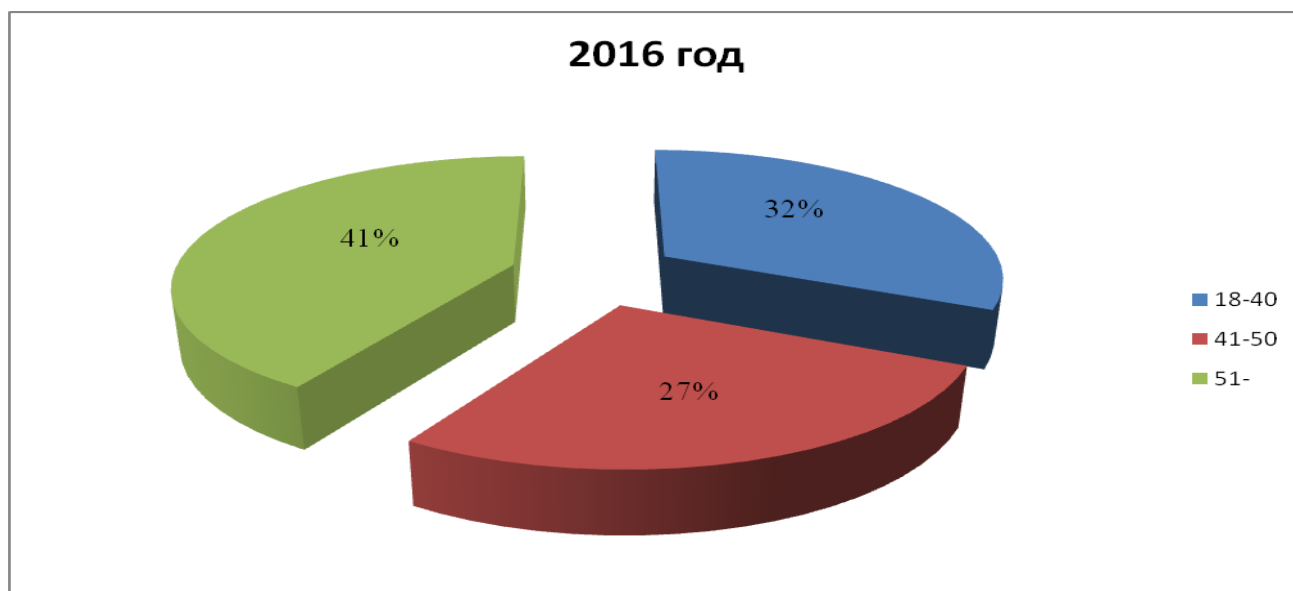


Рис. 2.3. Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2016 году

³⁸ Приложение 1

На рисунках показано, что в штате организации с годами стало большинство сотрудников уже близких к пенсионному возрасту или вышедшие на пенсию, но продолжающие работу, чем в 2012-2013 годах, где видно, что молодежи больше. Меньше всего - это сотрудники в возрасте 41-50 лет. Тенденция за 5 лет, в принципе, не изменилась. При этом мы видим, что количество работников сократилось за 5 лет.

В структуру «Ростелекома» входят 79 филиалов (том числе 7 макрорегиональных филиалов) и одно представительство. Макрорегиональные филиалы: «Центр» (Центральный федеральный округ, штаб-квартира в Москве), «Северо-Запад» (Северо-Западный ФО, Санкт-Петербург), «Волга» (Приволжский федеральный округ, Нижний Новгород), «Юг» (Южный и Северокавказский округа, Краснодар), «Урал» (Уральский федеральный округ и Пермский край, штаб-квартира в Екатеринбурге), «Сибирь» (Сибирский ФО, Новосибирск), «Дальний Восток» (Дальневосточный ФО, Владивосток).

Так же в филиальную структуру входят:

- учебно-производственный центр;
- многофункциональный центр СПб обслуживания;
- представительство в Женеве.

Делаем вывод, что в компании ПАО «Ростелеком» основная часть персонала составляют сотрудники, работающие по бессрочному договору. Преобладающее большинство штатных сотрудников – это специалисты. Так же большинство сотрудников уже близкие к пенсионному возрасту или вышедшие на пенсию, но продолжающие работу, при этом молодежи большое количество.

2.3 Анализ эффективности управления трудовыми ресурсами организации

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов

продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Далее рассмотрим показатели эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2012-2016гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком»

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Коэффициент оборота по приему работников	0,111	0,113	0,171	0,074	0,078
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,176	0,227	0,155	0,181	0,165
Коэффициент замещения	-0,065	-0,114	0,015	-0,108	-0,086
Коэффициент текучести кадров	0,117	0,142	0,124	0,108	0,135

- коэффициент оборота по приему = число принятых за период / среднее списочное число за этот период;
- коэффициент оборота по выбытию = число выбывших за период / среднесписочное число за этот период;
- коэффициент замещения = (число принятых - число выбывших) / среднее списочное число работников;
- коэффициент текучести = число уволенных по собственному желанию + по согласованию сторон + нарушение трудовой дисциплины/ среднее списочное число работников.

Согласно данным таблицы 2.3 коэффициенты оборота по приему персонала снизилась, а коэффициент текучести в 2016, по сравнению с 2012 увеличилась. Наибольшее значение постоянства кадров было достигнуто в 2016г., и соответственно, в этот год текучесть кадров была минимальной (таблица 2.2.).

Движение сотрудников в организации — процесс постоянный. Высокая текучесть кадров, большое количество постоянно новых сотрудников с одной стороны обеспечивает прилив новой свежей рабочей силы, а с другой стороны может плохо сказываться на развитии компании. Для анализа движения кадров в компании используются различные относительные и абсолютные показатели, помогающие принимать управленческие решения.

Динамика показателей эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2012-2016 гг. представлена на рисунке 2.4.

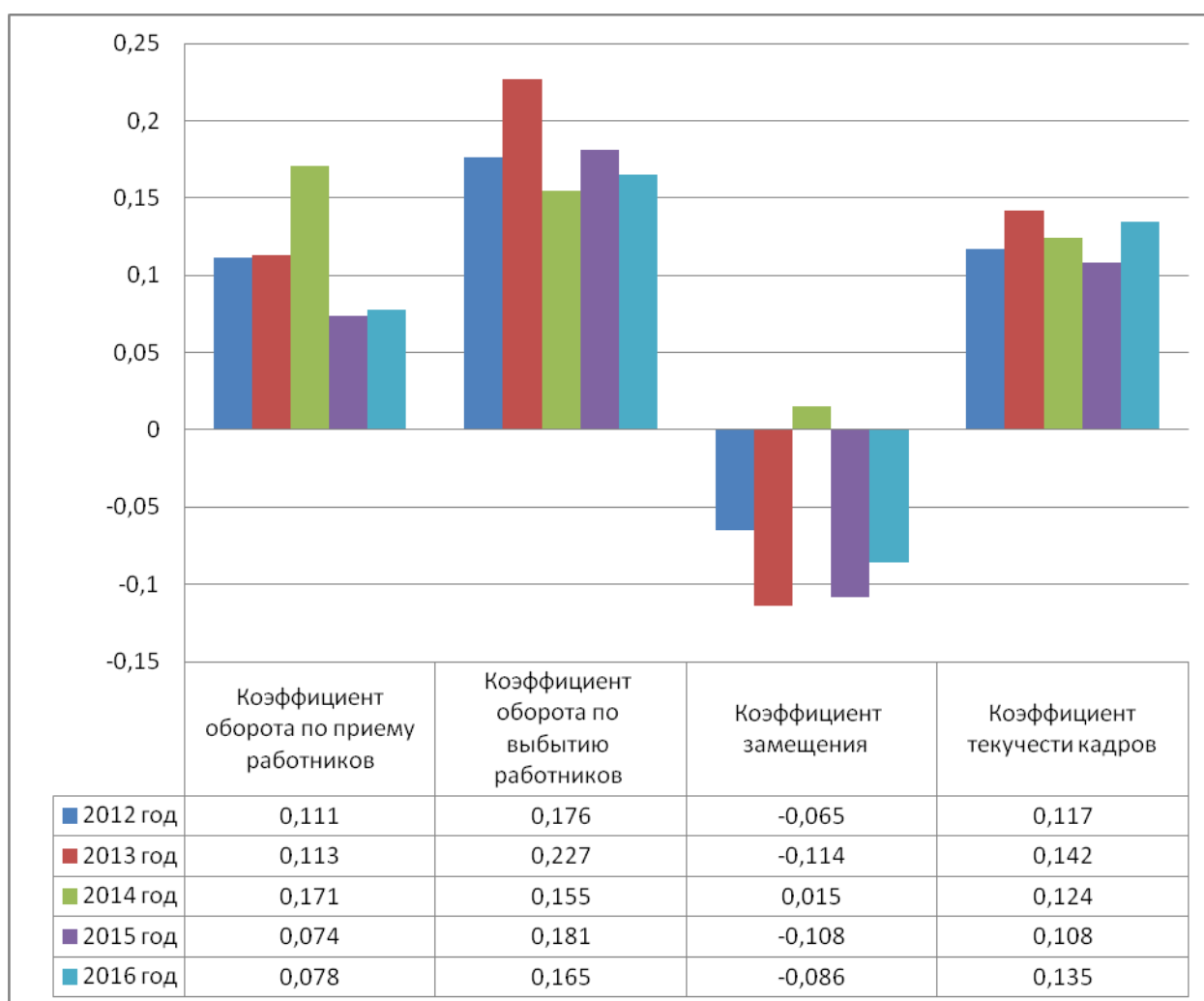


Рис.2.4. Динамика показателей движение кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2012-2016 гг.

Наиболее высокий показатель приема новых и выбытия «старых» сотрудников (по уважительным причинам, по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины) пришелся на 2014 год, Так как

коэффициент замещения меньше единицы, то имеет место сокращение числа сотрудников компании. Это видно в Таблице 2.2. Коэффициент текучести кадров меньше 3-5 %, то есть текучесть персонала является естественной (считающейся полезной пределах условной нормы).

На результаты производственно-хозяйственной деятельности организации, на динамику выполнения планов производства оказывает влияние степень использования трудовых ресурсов.

В таблице 2.4. представлена динамика и структуры выручки предприятия.

Таблица 2.4

Анализ выручки ПАО «Ростелеком» за 2015-2016 гг.(в тыс. руб.)

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Изменение
			%
Выручка от реализации услуг, в т.ч.			
- ШПД	580 000 000	610 000 000	105,17
- услуги телевидения	95 000 000	130 000 000	136,84
- фиксированная телефония	1 000 000 000	875 000 000	87,5
- аренда каналов	37 000 000	36 000 000	97,30
- присоединение и пропуск трафика	90 000 000	88 000 000	97,77
- VPN	167 000 000	157 000 000	89,82
- аренда и обслуживание телекоммуникационной инфраструктуры	46 000 000	44 000 000	95,65
- облачные услуги	7 000 000	500 000 000	7142,86
- прочие телекоммуникационные услуги	34 000 000	30 000 000	88,23
- прочие нетелекоммуникационные услуги	110 000 000	170 000 000	154,54

Как следует из данных таблицы 2.4 выручка от реализации услуг, полученная ПАО «Ростелеком» за 2016 г. повысилась на 0,22%.

Ключевыми факторами изменения выручки по результатам 2016 г. стали:

- рост выручки от оказания услуг телевидения на 37% за счет наращивания абонентской базы в сегменте интерактивного телевидения, увеличения потребления сервисов VoD и роста ARPU;
- рост выручки от услуг ШПД на 5% за счет наращивания абонентской базы;
- рост доходов от дополнительных и облачных услуг на 7042,86 % , связанный с увеличением доходов от облачных сервисов, услуг дата-центров и развитием проектов отраслевых сервисов, в том числе по услугам «Безопасный город»;

- уменьшение доходов от услуг присоединения и пропуск трафика на 2%, в основном по причине роста спроса на услуги присоединения и пропуск трафика, предоставляемых другим операторам;
- снижение доходов от услуг фиксированной телефонии на 13% вследствие изменения предпочтений конечных пользователей в отношении способов осуществления звонков.

Структура выручки ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 2.5, 2.6.

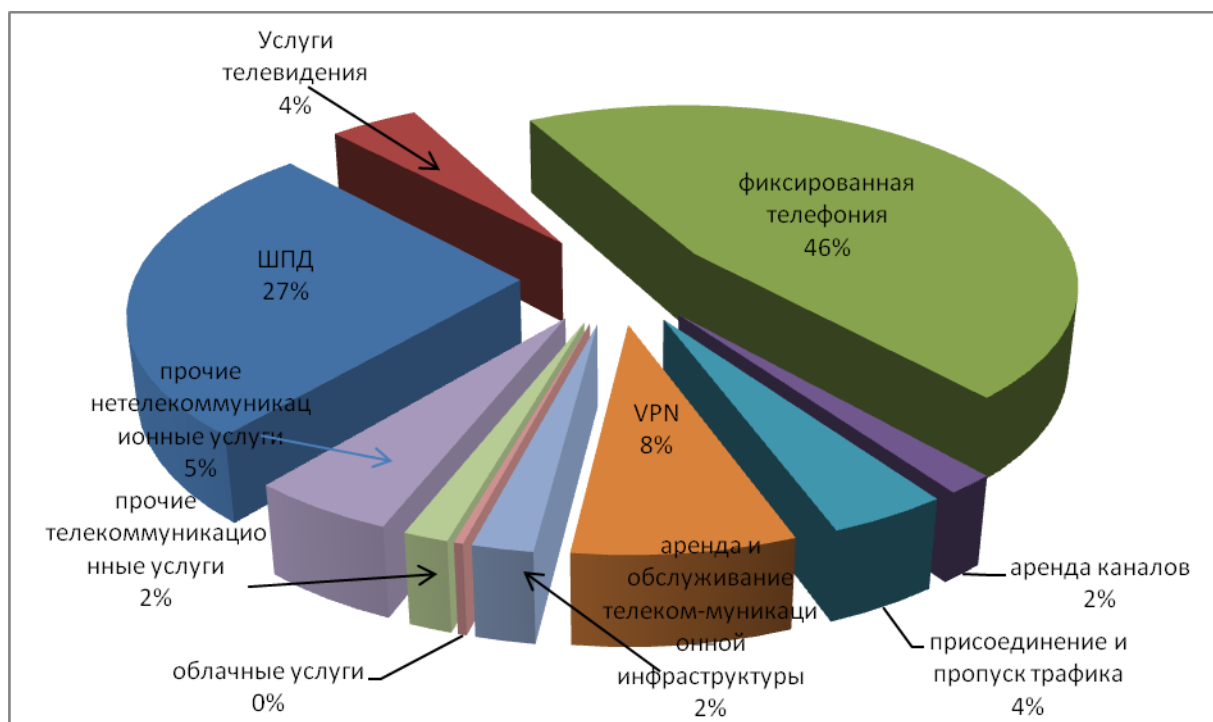


Рис.2.5. Структура выручки ПАО «Ростелеком» за 2015 год, %

На рисунке видно, что основная доля выручки идет от фиксированной телефонии (46 %), далее идет ШПД - широкополосный доступ в Интернет (27 %). Услуги телевидения и присоединение и пропуск трафика примерно на одном уровне. Меньше всего - облачные услуги (7 000 000).

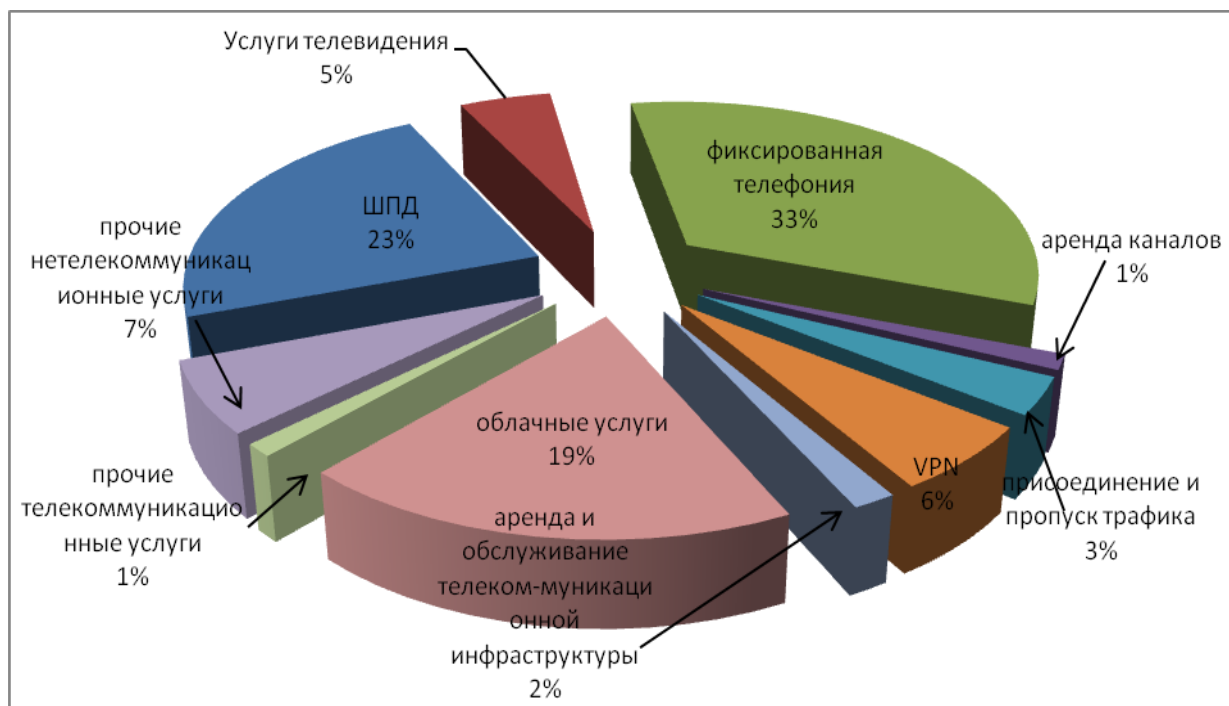


Рис.2.6. Структура выручки ПАО «Ростелеком» за 2016 год, %

На рисунке 2.6. видно, что фиксированная телефония остается в лидирующих позициях, ШПД так же на втором месте, но уже виден огромный скачек облачных услуг. Так же можно сделать вывод о том, что выручка в 2016 году стала больше, чем в 2015 году.

Увеличение объема производства по сравнению со снижением среднесписочной численности работников оценивается положительно.

Проведем анализ эффективности персонала, для этого воспользуемся данными отчета о финансовых результатах (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Данные по эффективности персонала

Показатель	2012 год	2013год	2014год	2015год	2016 год	2016 к 2012,%
Выручка от реализации продукции, руб.	1495156	2055365	2132115	2139472	2127658	142,3
Прибыль от продаж продукции, руб.	465382	642660	747263	807764	826060	177,5
Сумма чистой прибыли, руб.	508002	679168	769097	778404	870048	171,3
Среднесписочная численность работников, чел.	1789	1642	1565	1479	1330	74,3
Всего рабочих, чел.	1761	1574	1598	1439	1324	75,2

Удельный вес рабочих	98,4	95,8	102,1	97,3	99,5	101,1
Фактических дней отработанных одним рабочим	233	240	242	230	240	103

Сумма чистой прибыли выросла выросла на 71,3% в основном за счет модернизации оборудования, что привело к сокращению штатной численности персонала. Также на увеличение прибыли влияет периодическое повышение квалификации специалистов компании, улучшение условий труда сотрудников, увеличение заработной платы.

Далее рассмотрим премии работников по категория и параметрам за 2012-2016 гг.(таблица 2.6.)

Таблица 2.6

Размер экономической мотивации работников Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» за 2012-2016 гг.

Постоянные						
Виды премий	Категория рабочих	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
За выполнение показателей	Руководители	40%	40%	45%	45%	45%
	Специалисты	22%	22%	26%	26%	26%
	Служащие	22%	22%	26%	26%	26%
	Рабочие	22%	22%	26%	26%	26%
Переменные						
За выполнение отдельных разовых поручений	Руководители	15%	15%	20%	20%	20%
	Специалисты	7%	7%	10%	10%	10%
	Служащие	7%	7%	10%	10%	10%
	Рабочие	7%	7%	10%	10%	10%
За участие в конкурсах профмастерства	Руководители	10 000	15 000	25 000	30 000	40 000
	Специалисты					
	Служащие					
	Рабочие					
За участие в спортакиадах	Руководители	5%	5%	7%	9%	12%
	Специалисты					
	Служащие					
	Рабочие					
Годовая премия	Руководители	90%	100%	100%	100%	100%
	Специалисты	20%	23%	25%	26%	30%
	Служащие	20%	23%	25%	26%	30%
	Рабочие	20%	23%	25%	26%	30%

Премирование – это один из лучших способов стимулирования персонала компании, который положительно сказывается на эффективном функционировании компании в целом. В компании существуют систематические и единовременные выплаты. Процент или фиксированная сумма премии назначена в соответствии с категорией сотрудника. С 2012 по 2016 годы наблюдается увеличение премиальной части заработной платы. В виду имеющейся в стране инфляции данное увеличение премии сотрудниками компании воспринимается положительно. Регулярно выплачивая премии, руководство компании повышает лояльность персонала, такие выплаты помогают повысить производительность труда. Максимальная премия по данной компании – годовая.

Для того, что бы понять, достаточно эффективное стимулирование персонала или нет, мы сравним изменение выработки с изменением заработной платы (таблица 2.7.).

Таблица 2.7

Заработная плата персонала в ПАО «Ростелеком» города Пенза

Заработная плата	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Руководители	40 000	45 000	52 000	60 000	70 000
Специалисты	15 000	17 000	18 000	20 000	25 000
Служащие	14 000	15 000	16 000	17 000	19 000
Рабочие	10 000	11 000	13 000	14 500	16 000

Компания стабильно развивается, непрерывно наращивает производственные мощности и расширяет спектр оказываемых услуг. Она уверенно смотрит в будущее, укрепляя свои позиции на отечественном рынке телекоммуникаций за счет активного освоения новейших технологий. Это содействует росту доходов сотрудников компании, которая складывается из зарплаты и социальных выплат.

$$\text{Выработка} = \text{выручка} / \text{среднегодовая численность} \quad (1)$$

$$\text{Выработка 2012 год} = 1\,495\,156 / 1789 = 835,8$$

$$\text{Выработка 2013 год} = 2\,055\,365 / 1642 = 1251,7$$

$$\text{Выработка 2014 год} = 2\,108\,748 / 1565 = 1347,4$$

Выработка 2015 год= $2\,139\,472/1479= 1446,5$

Выработка 2016 год= $2\,127\,658/1330= 1599,7$

Сравним графики зарплаты и выработки (рис.2.7.,2.8.)

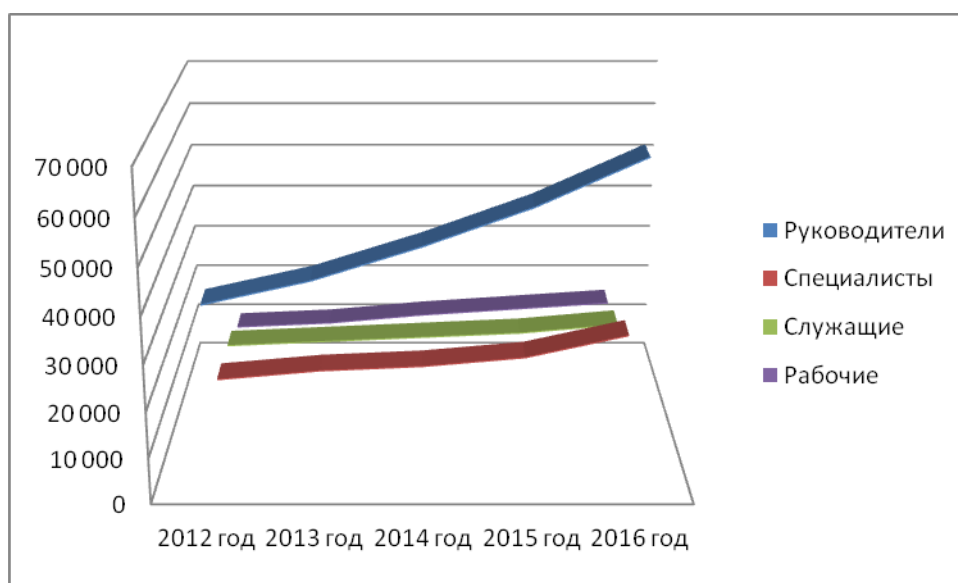


Рис.2.7. График заработной платы с 2012-2016 гг.

На графике наглядно показано, что заработная плата в данной компании растет по всем категориям. Зарботная плата увеличилась на 75%.

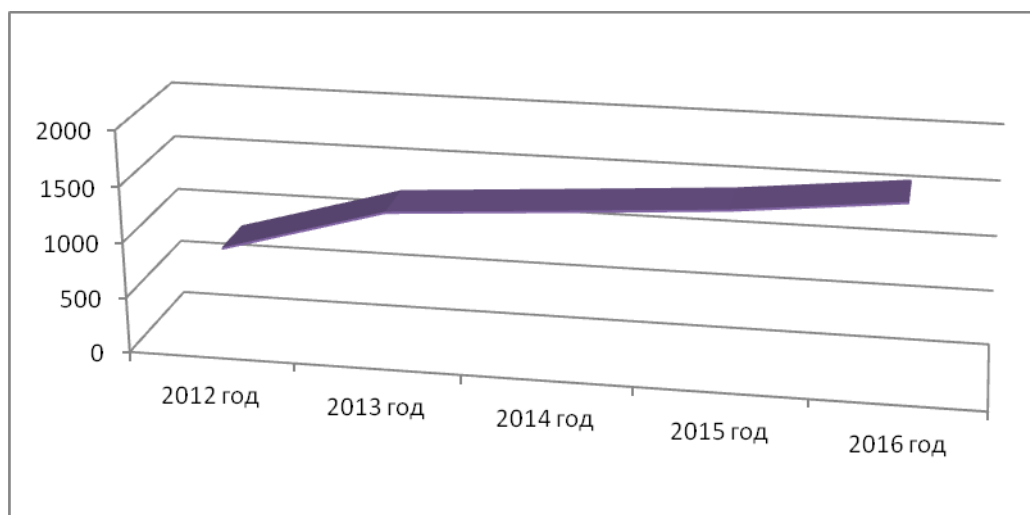


Рис.2.8. График выработки с 2012-2016 гг.

На графике наглядно показано, что выработка в данной компании растет. За 5 лет работы выработка выросла на 91% и заработная плата также увеличилась на 75%. Средства на оплату труда используются таким образом, чтобы темпы роста выработки обгоняли темпы роста оплаты труда. То есть повышение производительности труда привело к повышению заработной платы, увеличению

премий за перевыполнение нормативов. Именно в таких условиях создается возможность для увеличения прибыли компании от предоставляемых услуг.

Выводы по второй главе:

«Ростелеком» — российская телекоммуникационная компания с преимущественно государственным участием. Предоставляет услуги широкополосного доступа в Интернет (первое место в России по количеству абонентов), интерактивного телевидения, сотовой связи, местной и дальней телефонной связи и др. По данным компании, её услугами пользуются более 100 млн жителей России.

Основная часть персонала составляют сотрудники, работающие по бессрочному договору. Преобладающее большинство штатных сотрудников – это специалисты. Так же большинство сотрудников уже близкие к пенсионному возрасту или вышедшие на пенсию, но продолжающие работу, при этом молодежи тоже большое количество.

Также выручка в 2016 году стала больше. Компания стабильно развивается, непрерывно наращивает производственные мощности и расширяет спектр оказываемых услуг. За 5 лет работы выработка выросла на 91% и заработная плата также увеличилась на 75%. Именно повышение производительности труда привело к повышению заработной платы, увеличению премий за перевыполнение нормативов.

3. РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

3.1. Модель экономических механизмов управления персоналом организации

В экономических методах управления можно выделить такие положительные стороны, которые способствуют мотивации работников за счет роста заработной платы, развития системы премирования из прибыли, поощрения роста материальных потребностей, развития социального и медицинского обеспечения. Отрицательными сторонами является то, что такие методы могут вызывать: «замораживание» заработной платы, ликвидацию системы премирования из прибыли; игнорирование роста материальных потребностей; игнорирование социального и медицинского обеспечения; использование только государственного пенсионного обеспечения; ликвидацию или отсутствие страхования работников за счёт предприятия. Указанные недостатки могут отрицательно сказываться на мотивации работников.³⁹

Экономические механизмы управления персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

В модели экономических механизмов управления «Ростелекомом» место и роль службы управления персоналом определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

В «Ростелекоме» действует линейно-функциональная структура управления, которая построена в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя – функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий директор, первый заместитель директора филиала, заместитель директора филиала по экономии и финансам, главный бухгалтер филиала, заместитель директора филиала по общим вопросам, управление по

³⁹ Официальный сайт журнала «Работа с персоналом»/ Тим Сакетт // Уцениваете ли вы сотрудников? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hr-journal.ru/>.


работе с персоналом и штат при руководстве. По каждой из подсистем формируется иерархия служб, которая пронизывает всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

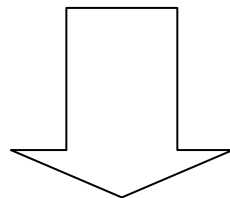
Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители должны наделяться необходимыми правами и нести ответственность за эффективные механизмы управления подчиненными в их подразделениях. Функциональные службы (отделы: плановый, труда и зарплаты, финансовый, бухгалтерия и др.) должны вести необходимую подготовительную работу, осуществлять учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывать рекомендации по улучшению функционирования предприятия. На основании этих рекомендаций линейный аппарат должен принимать необходимые решения и отдавать распоряжения, обеспечивающие выполнение соответствующих заданий. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинен друг другу, однако имеет определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием ⁴⁰.

Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение в их размерах между отдельными категориями персонала и штатное расписание предприятия торговли должны определять самостоятельно и фиксировать их в коллективных договорах и иных локальных нормативных актах.

⁴⁰ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) [Текст]. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 18.

Экономические механизмы управления персоналом в ПАО «Ростелеком»

- 
- выявление приоритетов в улучшении материального положения персонала;
 - определение уровня заработной платы по объему выполняемой работы;
 - необходимо разъяснить сотрудникам какие цели и какую политику в целом ведет компания;
 - повышение квалификации сотрудников необходима для повышения производительности труда, а в следствии и размера заработной платы;
 - улучшение профессиональной подготовки сотрудников, а также больше внимания уделять правовому воспитанию служащих;
 - выявление форм социальной защищенности персонала необходимость внедрения в компанию;
 - необходимо узнать проинформированы ли сотрудники о том каким образом в компании определяется сумма заработка и что необходимо сделать для улучшения качества выполняемой работы, что в свою очередь повлияет на размер заработка;
 - наделение линейных руководителей подразделений необходимыми обязательствами несения ответственности за экономическое стимулирование его подчиненных.



Увеличение выработки персонала

Рис.3.1. Экономические механизмы управления персоналом в ПАО «Ростелеком»

Фонд оплаты труда на предприятии формируются следующим образом: ежемесячно составляется штатное расписание с указанием должностей, окладов и количества человек (ставок) в ПАО «Ростелеком», далее оклад умножают на ставку и суммируют.

На предприятии установлена рабочая неделя продолжительностью 40 часов для работников с нормальными условиями труда. С учетом действующих норм трудового законодательства установлен ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 21 календарный день. Вопросы применения форм, систем и размеров труда, материального стимулирования, выплат вознаграждений, доплат, надбавок и индексации заработной платы рассматривает и утверждает директор в ПАО «Ростелеком», предварительно согласовав их с профсоюзным комитетом в ПАО «Ростелеком».⁴¹

Оплата труда должна производиться в пределах средств, заработанных трудовым коллективом. При расчете окладов работников общества пользоваться Единой тарифной сеткой РФ.

Так же следует периодически повышать зарплату работникам предприятия, увязывая ее с ростом товарооборота, прибыли, качеством обслуживания. Оплата труда работника в ПАО «Ростелеком» определяется его личным трудовым вкладом и предельными размерами не ограничивается. В ПАО «Ростелеком» необходимо премировать работников за текущие результаты работы, вознаграждать по итогам работы за год, поощрять за высокие достижения и выполнения отдельных заданий. За работу в выходные и праздничные дни установить доплаты.

Трудовой режим ПАО «Ростелеком» определяется месячными графиками выхода на работу сотрудников, в которых указывается число рабочих дней и время начала и окончания работы.

Для определения суммы заработной платы, подлежащей выдаче на руки работникам, необходимо определить сумму заработной платы работника за месяц

⁴¹Официальный сайт журнала «Работа с персоналом»/ Дмитрий Волков // Идеальная схема оплаты для эйчара. Какая она? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hr-journal.ru/>.

и произвести из этой суммы необходимые отчисления. Эти расчеты производятся в ПАО «Ростелеком» с применением компьютера на расчетных листках и платежных ведомостях. На каждого работника в ведомости отводится одна строка. В расчетных листках указывается фамилия и инициалы работника, табельный номер, количество отработанных дней (часов) работника, оклад, доплаты, отпускные, приработок, оплата по больничному листку, выплаты и удержания с начислений. Отдельно составляется ведомость на начисление материальной помощи работникам.

Заработная плата работнику начисляется за выполненную работу, исходя из должностных окладов. На основе ЕТС обеспечивается дифференциация окладов в зависимости от категории работников, стажа и других факторов. Для того чтобы подсчитать заработную плату за месяц необходимо знать оклад и количество отработанных дней на предприятии, календарное количество дней в данном периоде. Заработная плата работников, которым установлены должностные оклады, определяется путем деления установленного месячного оклада (согласно штатного расписания) на календарное количество рабочих дней и умножению полученной суммы на количество фактически отработанного времени.

В ПАО «Ростелеком» также установлены надбавки к окладам за высокую производительность, дополнительный объем работы, культуру и качество обслуживания покупателей и т. д.

При начислении отпускных необходимо иметь в виду, что во всех случаях среднемесячная сумма премий, учитывается в среднемесячном заработке к началу периода отпуска, относится без изменений. В расчет среднего заработка не принимаются: материальная помощь, компенсация за неиспользованный отпуск, пособия по уходу за детьми, премии к юбилейным датам, пособие при выходе на пенсию.

Отпуск предоставляется равномерно в течение года и одновременно не более 8–10% числа работающих.

Основанием для выплаты пособий является больничный лист, данный лечебным учреждением и подписанный руководителем.

Согласно действующему законодательству из начисленной заработной платы работников предприятие производит следующие удержания:

- долг за работником;
- ранее выданный аванс;
- за ущерб, нанесенный деятельности;
- предприятия за порчу, недостачу или утерю материальных ценностей;
- отчисления в размере 28% в Пенсионный фонд.
- профсоюзный взнос (1%).

Из фонда оплаты труда работников ПАО «Ростелеком» производятся следующие отчисления:

- отчисления в фонд занятости (1, 5%);
- фонды обязательного медицинского страхования (3,6%).

Для выплаты заработной платы используется платежная ведомость. В ней указывается фамилии и инициалы работников, их табельные номера, суммы к выдаче и графа для росписи работников в получении заработной платы. Платежная ведомость подписывается руководителем предприятия, главным бухгалтером, регистрируется и выдается кассиру для выдачи заработной платы.

Выплата заработной платы производится не менее двух раз в месяц, до 23 числа каждого месяца (аванс) и до 10 числа каждого месяца (расчет). Выплату заработной платы за время отпуска работникам выдают не позднее чем за три дня до его начала.

Организационная структура ПАО «Ростелеком» является линейной.

Таким образом задача правильной организации заработной платы и стимулирования труда в ПАО «Ростелеком» сводится к обеспечению материальной заинтересованности торговых работников в достижении наилучших результатов работы, и в первую очередь в росте товарооборота, при высокой культуре торгового обслуживания населения, повышении производительности труда и эффективности торговли, ускорении научно-технического прогресса, улучшении использования трудовых и материальных ресурсов. В том случае, если

работники заинтересованы в получении наилучшего результата своей деятельности, их работа будет эффективнее, а соответственно, они будут вознаграждены за свой труд.

Проблема мотивации и стимулирования поведения является важнейшей в организации любого типа.

Формы и системы оплаты труда создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждение за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятие, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или фирме.

Текущая политика организации предполагает высокое качество продукции и высокий уровень производства продукции, что в данный момент положительно отражается на финансовых результатах компании и состоянии организации в целом.

Нормативными документами организации определены заработные платы, надбавки, премии и иные материальные выплаты, которые стимулируют сотрудников на качественную добросовестную работу. У всех сотрудников организации повременная форма оплаты труда, что дает гарантию каждому сотруднику в обеспечении себя.

Таким образом, в данный момент «Ростелеком» необходимо стараться удерживать политику организации на этом уровне и при случае влияния определенных факторов создать условия для быстрого реагирования на них. Устоявшаяся политика стимулирования труда вызывает у сотрудников привыкание. И при наступлении изменений работники могут разочароваться в своей организации, поэтому в любой системе нужно практиковать гибкость и способность быстро реагировать на изменения внутри и во вне организации.

3.2. Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом

Совершенствование организации управления персоналом предусматривает разработку направлений по эффективному управлению трудовыми ресурсами, что предполагает обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.

Общество «Ростелеком» довольно успешная организация, занимающаяся розничной торговлей промышленных товаров. Экономические показатели о деятельности общества доказывают, что организация работает эффективно и получает хорошие результаты работы, что достигается с помощью труда работников. А он в свою очередь зависит от эффективного стимулирования сотрудников организации.

Задача правильной организации заработной платы и стимулирования труда в ПАО «Ростелеком» сводится к обеспечению материальной заинтересованности торговых работников в достижении наилучших результатов работы, и в первую очередь в росте товарооборота, при высокой культуре торгового обслуживания населения, повышении производительности труда и эффективности торговли, ускорении научно-технического прогресса, улучшении использования трудовых и материальных ресурсов. В том случае, если работники заинтересованы в получении наилучшего результата своей деятельности, их работа будет эффективнее, а соответственно, они будут вознаграждены за свой труд.

Строительство детского сада рядом с организацией для детей сотрудников очень будет полезно, ведь в наше время трудно оформить ребенка. Дети всегда будут не далеко от родителей.

Открытие мед пункта на территории компании будет очень удобным для всех сотрудников. Персонал не будет тратить лишнее время и деньги на оформление мед книжки для работы и процедуры без отлучения от рабочего времени.

С целью оздоровления оплачивать дорожки в плавательном бассейне, постоянные тренировки по спортивным играм. Так же организация

торжественных проводов детей в 1 класс, новогодние подарки. Текущая политика организации предполагает высокое качество продукции и высокий уровень производства продукции, что в данный момент положительно отражается на финансовых результатах компании и состоянии организации в целом.

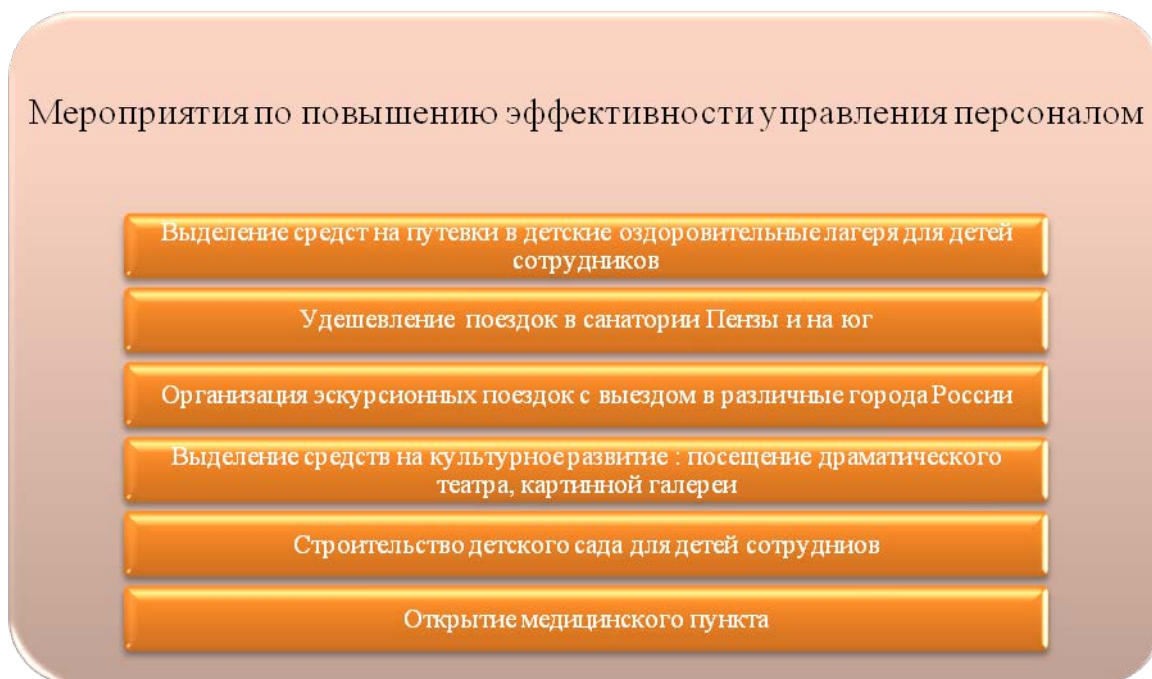


Рис.3.2. Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом

Нормативными документами организации определены заработные платы, надбавки, премии и иные материальные выплаты, которые стимулируют сотрудников на качественную добросовестную работу. У всех сотрудников организации повременная форма оплаты труда, что дает гарантию каждому сотруднику в обеспечении себя. В данный момент ПАО «Ростелеком» необходимо стараться удерживать политику организации на этом уровне и при случае влияния определенных факторов создать условия для быстрого реагирования на них. Устоявшаяся политика стимулирования труда вызывает у сотрудников привыкание. И при наступлении изменений работники могут разочароваться в своей организации, поэтому в любой системе нужно практиковать гибкость и способность быстро реагировать на изменения внутри и во вне организации

Итак, в случае внедрения представленной выше системы оплаты труда и мотивации сотрудники будут иметь широкий спектр возможностей получить достойную оплату труда. Естественно все сотрудники отдела сбыта продукции и услуг ПАО «Ростелеком» будут получать ежемесячную фиксированную ставку, но при этом в случае качественной работы и выполнения должностных обязанностей смогут существенно увеличить свою ежемесячную заработную плату, а так же воспользоваться различными поощрениями. Так же новшества будут востребованы среди работников, они будут стараться не только работать усиленно в компанию, но и многие захотят попасть в организацию, как минимум, чтобы воспользоваться данными возможностями (мед помощь, садик, поездки).

3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Основными мероприятиями по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала являются:

- гибкая система оплаты труда;
- эффективность использования рабочего времени;
- условия труда;
- повышение квалификации сотрудников;
- создание условий для социальной активности сотрудников;
- привлечение сотрудников к формированию целей и разработке решений.

Гибкая система оплаты труда повысит заинтересованность сотрудников в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы. Системы организации труда и заработной платы обязаны предоставлять работникам материальные стимулы. Доходы каждого сотрудника должны формироваться в зависимости от его личного вклада, с учетом окончательных итогов деятельности компании, регулироваться налогами и максимальными объемами не ограничиваться. Данные системы оплаты труда имеют высокую эффективность, так как они подразумевают гарантированный минимум оплаты труда, так и премию за конкретный результат. Нематериальная система премирования может включать в себя частичную оплату фитнес-клуба,

бассейна, бесплатные билеты на культурные мероприятия, экскурсии, а также получение призов по результатам работы сотрудников.

Эффективность использования рабочего времени связана с научно-техническим прогрессом, позволяющим решать множество вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем продаж.

Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план. Сотрудник, испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Немаловажную роль играет отношение руководства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда оказывают огромное влияние на отношение сотрудников к выполняемым обязанностям.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания дает сотруднику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это порождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации сотрудников повышает квалификацию организации.

Введение корпоративных наград, например, «лучшему работнику», с ежегодным вручением почетных грамот. Проведение корпоративных мероприятий творческого характера (творческих конкурсов, праздников с участием всего коллектива). Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде.

С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения сотрудников к формированию решений. Так как подчиненный знает все нюансы и тонкости своей работы, его совет может оказаться весьма полезен. К тому же решения, разработанные с участием сотрудников, будут выполняться ими с большей точностью. Это позволит улучшить отношения с персоналом и увеличить эффективность управления.

Создание в компании системы предупреждения конфликтных ситуаций позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы

управления в организации, поддержанию благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Далее посчитает затраты в таблице 3.1

Таблица 3.1

Затраты на мероприятия по повышению эффективности управления персоналом

Мероприятие по повышению эффективности	Цена
Путевка в детский оздоровительный лагерь	13 500
Ежегодная медицинская комиссия	2 000
Путевка в санаторий	18 000
Место в детском саде за год	30 000
Итого	63 500

Данные мероприятия помогут лучше работать сотрудникам. Путевка позволит подлечить и улучшить здоровье и состояние сотрудника. Детский сад очень будет полезен, ведь в наше время трудно оформиться. Дети всегда будут не далеко от родителей, а так же не будет проблем при поиске. Мед пункт позволит экономить не только деньги сотрудникам, но и время на посещение врачей, при котором работник отвлекается от рабочего времени.

Далее рассчитаем выручку 1 сотрудника:

$$\text{Выручка на одного работника} = \text{Выработка/ср. списочную численность}/365 \quad (2)$$

$$\text{Выручка на одного работника} = 1599,7/1330/365=0,003$$

Это и есть выручка 1 сотрудника за 1 день.

Далее рассчитаем экономическую эффективность :

$$\text{Выручка на одного работника/расходы} \quad (3)$$

$$\text{Экономическая эффективность} = 0,003/63.500=4.7$$

Далее рассмотрим рисунок 3.3., где наглядно показана выработка за 2016 и 2018 годы.

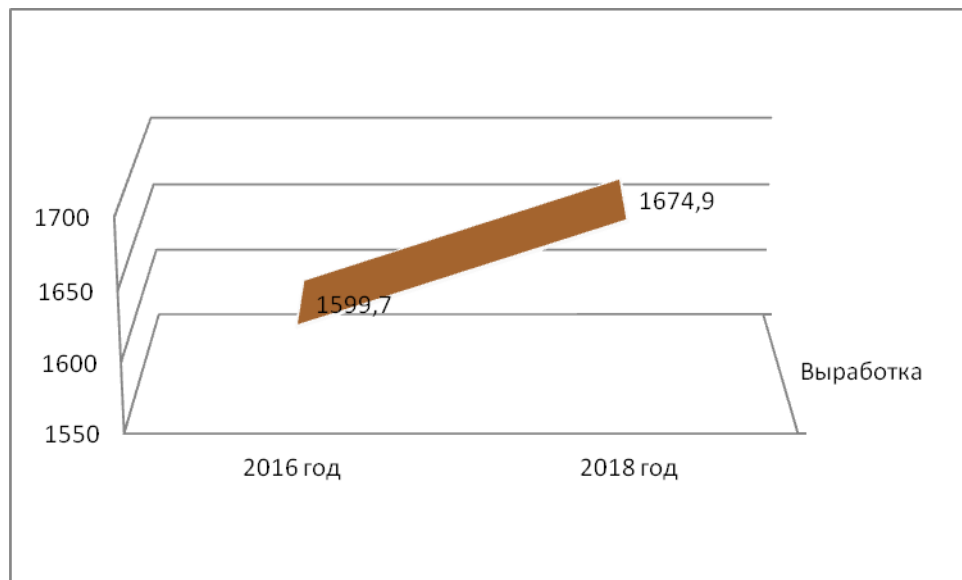


Рис.3.3. Выработка за 2016, 2018 гг.

На графике видно, что выработка в 2018 году вырастет, по сравнению с 2016 годом. Благодаря этим мероприятиям сотрудники будут работать больше, т.е., если сравнивать с 2016 годом, то не 240 дней, а все 247 дней в 2018 году, т.к. не будут тратить время на лечение, процедуры, или если не кому будет посидеть с ребенком. Все будет при организации, все мероприятия, которыми смогут воспользоваться работники и их семья.

Выводы по третьей главе:

Делаем вывод, что в данный момент «Ростелеком» необходимо стараться удержать политику организации на этом уровне и при случае влияния определенных факторов создать условия для быстрого реагирования на них. Устоявшаяся политика стимулирования труда вызывает у сотрудников привыкание. И при наступлении изменений работники могут разочароваться в своей организации, поэтому в любой системе нужно практиковать гибкость и способность быстро реагировать на изменения внутри и во вне организации.

Таким образом, в случае внедрения представленной выше системы оплаты труда и мотивации сотрудники будут иметь широкий спектр возможностей получить достойную оплату труда. Так же новшества будут востребованы среди работников, они будут стараться не только работать усиленно в компанию, но и

многие захотят попасть в организацию, как минимум, чтобы воспользоваться данными возможностями (мед помощь, садик, поездки).

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления компанией.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

1. «Ростелеком» — российская телекоммуникационная компания с преимущественно государственным участием. Предоставляет услуги широкополосного доступа в Интернет (первое место в России по количеству абонентов), интерактивного телевидения, сотовой связи, местной и дальней телефонной связи и др. По данным компании, её услугами пользуются более 100 млн жителей России. Так же выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса и другие мероприятия.

2. Существующие в зарубежной и отечественной практике подходы к оценке эффективности управления персоналом можно разделить на четыре группы, осуществляемые по принципу: экспертной оценки, бенчмаркинга, сопоставления затрат и экономического эффекта, путем анализа социально-экономических факторов деятельности работников.

3. Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника.

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

5. В компании ПАО «Ростелеком» основная часть персонала составляют сотрудники, работающие по бессрочному договору. Преобладающее большинство штатных сотрудников – это специалисты. Так же большинство сотрудников уже близкие к пенсионному возрасту или вышедшие на пенсию, но продолжающие работу, при этом молодежи большое количество.
6. Выручка в 2016 году стала больше. Компания стабильно развивается, непрерывно наращивает производственные мощности и расширяет спектр оказываемых услуг. За 5 лет работы выработка выросла на 91% и заработная плата также увеличилась на 75%. Именно повышение производительности труда привело к повышению заработной платы, увеличению премий за перевыполнение нормативов.
7. Задачу правильной организации заработной платы и стимулирования труда в ПАО «Ростелеком» рекомендуется сводить к обеспечению материальной заинтересованности торговых работников в достижении наилучших результатов работы. Новшества будут востребованы среди работников, они будут стараться не только работать усиленно в компанию, но и многие захотят попасть в организацию, как минимум, чтобы воспользоваться данными возможностями (бесплатная медицинская помощь, льготный детский сад, оплачиваемые туристические и экскурсионные поездки).
8. Создание в компании системы предупреждения конфликтных ситуаций позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в организации, поддержанию благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.
9. Таким образом, построение эффективной системы управления персоналом предприятий должно стать одним из важных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. В свою очередь система управления персоналом предприятий станет инструментом формирования кадрового потенциала предприятия, то есть комплексом взаимосвязанных между собой административных (организационно-распорядительных), экономических и социально-психологических методов, направленных на эффективное управление

персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия. Компания стремится открывать людям новые перспективы, делать их жизнь удобнее и ярче.

Таким образом разработанные в работе рекомендации позволят компаниистабильно развиваться в ближайшие годы и в перспективе, результаты исследования могут быть использованы другими аналогичными организациями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алиев А.А. Финансовый потенциал как основа инновационного развития [Текст]. //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук.–2015.– №9-2.–С.103-106;
2. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: монография [Текст]. – М. : Альпина Паблшер, 2014. – С.248;
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. [Текст]. М. : Наука, 2013.– 423с.;
4. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации: монография [Текст]. – СПб. : Питер, 2011. – 144 с.;
5. Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый.–2015.–№20.– С.202-205. [Электронный ресурс]. – URL <https://moluch.ru/archive/100/22618/> (дата обращения: 03.06.2018);
6. Белостоцкая А.А., Забелин Б.Ф.,Конников Е.А. Концепция оценки экономической эффективности управления персоналом организации [Текст]. // Экономика и предпринимательство – 2016. № 1-1 (66-1). – С. 725-732.;
7. Белова Е.Л.,Чиркина Н.Н., Мартынова М.А., Попелышко Т.М. Пути улучшения финансового состояния организации [Текст]. // Научные вестник вологоградского филиала ранхигс. Серия: экономика.–2015.–№3.– С.63-69;
8. Бердикова Л.Ф. Гаврилов Д.В. Анализа финансового состояния как инструмент поиска путей устойчивого развития организации [Текст]. // Карельский научный журнал.–2014.–Том 6.–№4.–С.117-120;
9. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122> (дата обращения: 20.02.2018);

10. Герасименко А.В. Финансовый менеджмент - это просто. Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов: учебное пособие. [Текст]. М. : Альпина Паблишер, 2016.– 482 с.;
11. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие. [Текст]. М. : КноРус, 2015.– 358с.;
12. Головки А.Т. Система менеджмента персонала: учебное пособие [Текст]. – М.: Инкос, 2014. – 480 с.;
13. Гречкина Т.В., Роговая А.П. Диагностика эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка его деловой активности в условиях конкуренции [Текст]. // Экономика и предпринимательство.– 2017.–№9-4(86-4).– С.1127-1129;
14. Губанов Р.С. Концептуальные основы анализа финансового состояния в системе корпоративного менеджмента: теория и практика [Текст]. // Финансовый менеджмент. – 2017. – №3. – С.22-32;
15. Давыденко И.Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. [Текст]. М. : КноРус, 2016. – 376 с.;
16. Депутатова Л.Н. Аргументы в пользу применения системы ключевых показателей эффективности // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/03/66087> (дата обращения: 13.01.2018);
17. Документ «Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» от 27.09.2014 г. 12 с.;
18. Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком» от 27.10.2015 г. 15 с.;
19. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ: учебник. [Текст]. М. : КноРус, 2016.– 300 с.;
20. Журавлев П.В. Организационно-экономический механизм управления профессиональной компетентностью персонала предпринимательской

- организации / П. В. Журавлев, С. В. Месхи [Текст]. //Пятые Найденовские чтения: сб. науч. ст. препод., асп. и студ. науч.-практ. конф. "Развитие предпринимательства в торговле и услугах: проблемы и перспективы" : в 2 ч. / Моск. акад. предпринимательства при Правительстве Москвы; Ред. Ю. В. Рагулина. – М. : Научная библиотека, 2013. - Ч. 1 : Научные статьи преподавателей. – 2013. – С. 328-329;
21. Исследование систем управления. Практикум : учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" [Текст]. //С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева, С. Ю. Бармотина ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Пензенский гос. ун-т архитектуры и строительства". - 3-е изд., испр. - Пенза : ПГУАС, 2009. - 206 с.; 21 см.; ISBN 978-5-9282-0574-4;
22. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник. М. : КноРус, 2015. 360 с. 21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. [Текст]. М. : ИНФРА-М, 2012.– 512 с.;
23. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново. [Электронный ресурс]. 2005. – С.68.
24. К.Э. Завалишин /Управление человеческими ресурсами. Конспект лекций . - М.: Ритмик, 2014. – 105 с.;
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. [Текст]. М. : ИНФРА-М, 2012. – С.214-216;
26. Кибанов Ардальон Яковлевич. Функционально- целевая модель как основа формирования организационно-экономического механизма управления персоналом (лекция 3) [Текст]. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.–2014.–№3. – С. 43-47;
27. Кибанов А. Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации[Текст]. //

- Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 2896–2900;
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография [Текст]. // А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229с.;
29. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента: учебно-практическое пособие. [Текст]. М. : Проспект, 2015. – 538с.;
30. Козырева Е.В. Анализ подходов к построению механизма обеспечения эффективности деятельности персонала предприятий [Текст]. // Региональная экономика и управление. 2016. №4. – С.65-69;
31. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст]. // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). –Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. – С. 65–71.;
32. Кузнецова И. Н. Мотивация персонала // Молодой ученый.–2018.–№21. [Электронный ресурс]. – URL <https://moluch.ru/archive/207/50827/>(дата обращения: 01.06.2018);
33. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум. [Текст]. М. : Юрайт. 2016.– 498 с. ;
34. Лукаш Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути ее повышения: учебное пособие.[Текст]. М. : Флинта, 2014. –376 с.;
35. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. [Текст]. М. : Юрайт, 2015.– 492 с.;
36. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебное пособие. [Текст]. М. : Юрайт, 2015.– 384 с.;
37. Митюгина М.М. Формирование эффективной системы обучения персонала в рамках системы менеджмента качества организации [Текст]. // Экономика и менеджмент в системе управления.–2015.–Том 3.–№ 3-3 – С. 362-374;
38. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый.–2016.–№8.–С.632-634. [Электронный ресурс]. – URL <https://moluch.ru/archive/112/28510/> (дата обращения: 12.03.2018);

- 39.Нефёдов В.О., Сураева М.О.// Средства повышения эффективности использования персонала организации [Текст]. // Экономика и социум.- 2015. № 2-3 (15).– С.909-911;
- 40.Официальный сайт журнала «Работа с персоналом»/ Тим Сакетт// Уцениваете ли вы сотрудников? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hr-journal.ru/>;
- 41.Официальный сайт журнала «Работа с персоналом»/ Дмитрий Волков// Идеальная схема оплаты для эйчара. Какая она? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hr-journal.ru/>;
- 42.Официальный сайт журнала «Кадры предприятия»/ Т.И. Овчинникова// Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии. [Электронный ресурс]. – URL: <http://karp.ru> (дата обращения: 22.12.2017);
- 43.Официальный сайт журнала «Кадры предприятия»/Т.С. Киселева//Эмоциональный интеллект как ресурс в управлении персоналом. [Электронный ресурс]. – URL: <http://karp.ru> (дата обращения: 22.12.2017);
- 44.Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rostelecom.ru/> (дата обращения: 22.12.2017);
- 45.Официальный корпоративный сайт ПАО «Ростелеком». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rostelecom.ru/mainpage/>.
- 46.Потемкин В.К. Управление персоналом: учеб.пособие. [Текст]. СПб. : Питер, 2012.–432 с.;
- 47.Прохорова О. В. Компонент структуры организационно-экономического механизма управлением предприятия – система мотивации персонала / О. В. Прохорова [Текст]. // Инструменты и механизмы современного инновационного развития : материалы Международной научно-практической конференции, г. Томск, 25 марта 2016 г. в 3 ч. Ч. 1. — Уфа : АЭТЕРНА, 2016. – С. 233–236;

48. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда: учебное пособие. [Текст]. М. : ЛКИ, 2015.– 422 с.;
49. Русакова Е.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие. [Текст]. СПб. : Питер, 2015.–224 с.;
50. Рязанцева М.В., Смирнов В.М. Зарубежный опыт социального партнерства на рынке труда и в профессиональном образовании. [Текст]. // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2016. – № 9(71). – С. 212-130;
51. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. [Текст]. М. : КноРус, 2016.– 300 с.;
52. Сергеева А. В. Теория финансового менеджмента. Основные концепции: учебное пособие.[Текст]. М. : Научная библиотека, 2013. – 128 с.;
53. Скавитин А.А. Управление поощрением персонала: опыт Великобритании[Текст]. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012.– №2. –С. 65–69. ;
54. Скрипко Лариса Евгеньевна. Роль и место персонала в системе качественного менеджмента организации[Текст]. // Вестник факультета управления СПбГЕУ.–2017.–№1-1.– С.65-69;
55. Смирнов В.М., Рязанцева М.В. Прогнозирование потребностей экономики в трудовых ресурсах в профессионально-квалификационном разрезе: обзор зарубежного опыта // Современные научные исследования и инновации. 2017.№3[Электронный ресурс]. – URL:<http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79358> (дата обращения: 12.01.2018).;
56. Спицкий В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в кадровой политике [Текст]. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7 (часть 1) – С. 146-149;

- 57.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) [Текст]. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 18;
- 58.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 18;
- 59.Фейгельман Н.В. Основные составляющие и показатели эффективного управления человеческими ресурсами [Текст]. // Вестник образовательного консорциума среднерусский университет. Серия: гуманитарные науки. 2014. – С.34-36;
- 60.Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие. [Текст]. Ростов-на-Дону : Феникс, 2014.– 46 с.;
- 61.Шадрин Г.В. Экономический анализ. Теория и практика: учебник. [Текст]. М. : Юрайт, 2015.– 516 с.;
- 62.Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов: учебное пособие. [Текст].М.: Альпина Паблишер, 2015. – 656 с.

ГЛОССАРИЙ

Административные методы (методы принуждения), для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.); распорядительные (приказы, распоряжения); дисциплинарные (меры и формы ответственности).

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения и дружеских отношений с коллегами.

Мотивация – совокупность внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) движущих сил, побуждающих человека к действию, направленному на решение какой-либо цели.

Система мотивации – комплекс мероприятий, направленных на повышение производительности труда, путём побуждения работника к эффективной деятельности.

Материальная мотивация - всё, что включает в себя финансовую составляющую. В свою очередь, все методы материальной мотивации можно разделить на два больших блока: система поощрения и система штрафов.

Методы управления ~~особо~~ осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Методы организационного воздействия основаны на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала.

Нематериальная мотивация – всё, от чего не зависит финансовая сторона (карьерный рост, благоприятный климат в коллективе, социальный пакет, культурные мероприятия в коллективе, имидж компании и др.)

Потребность - внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Стратегия - общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Экономические методы (методы побуждения) представляют собой систему материальных стимулов и мотивов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо, и нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг.

Эффективность - продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели.

Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2012 – 2015 гг.

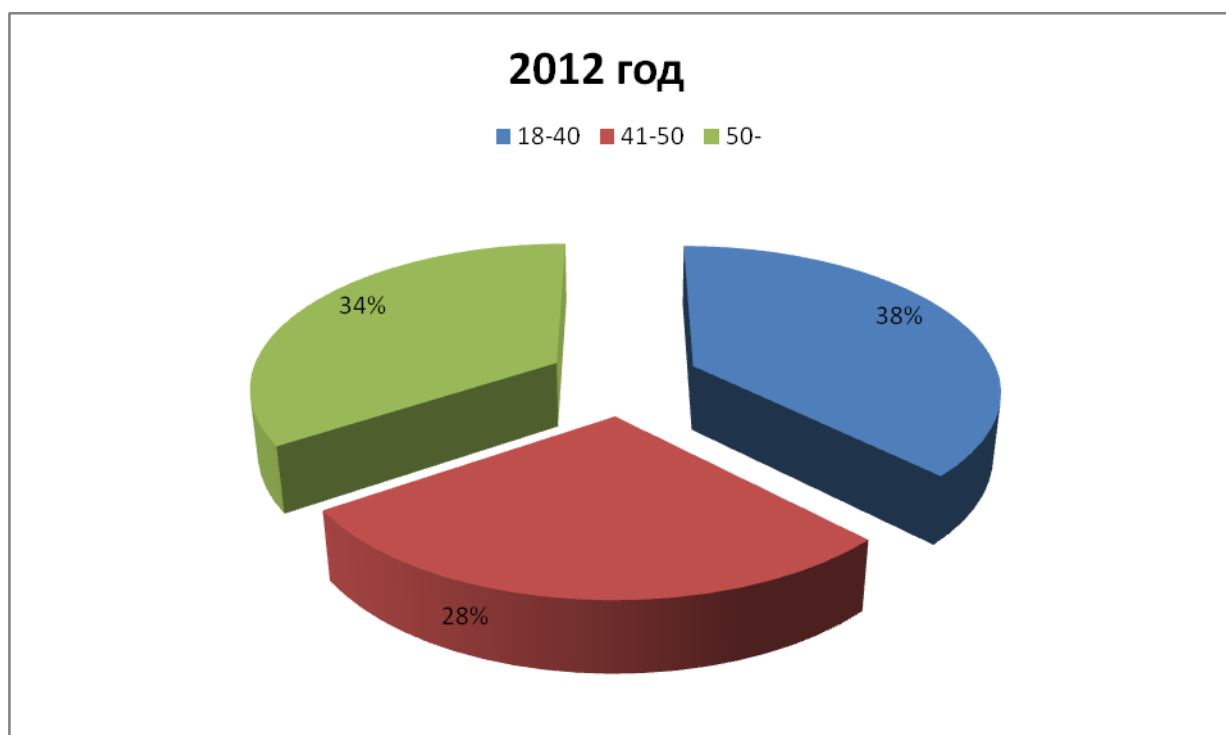


Рис. 2.3. Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2012 году

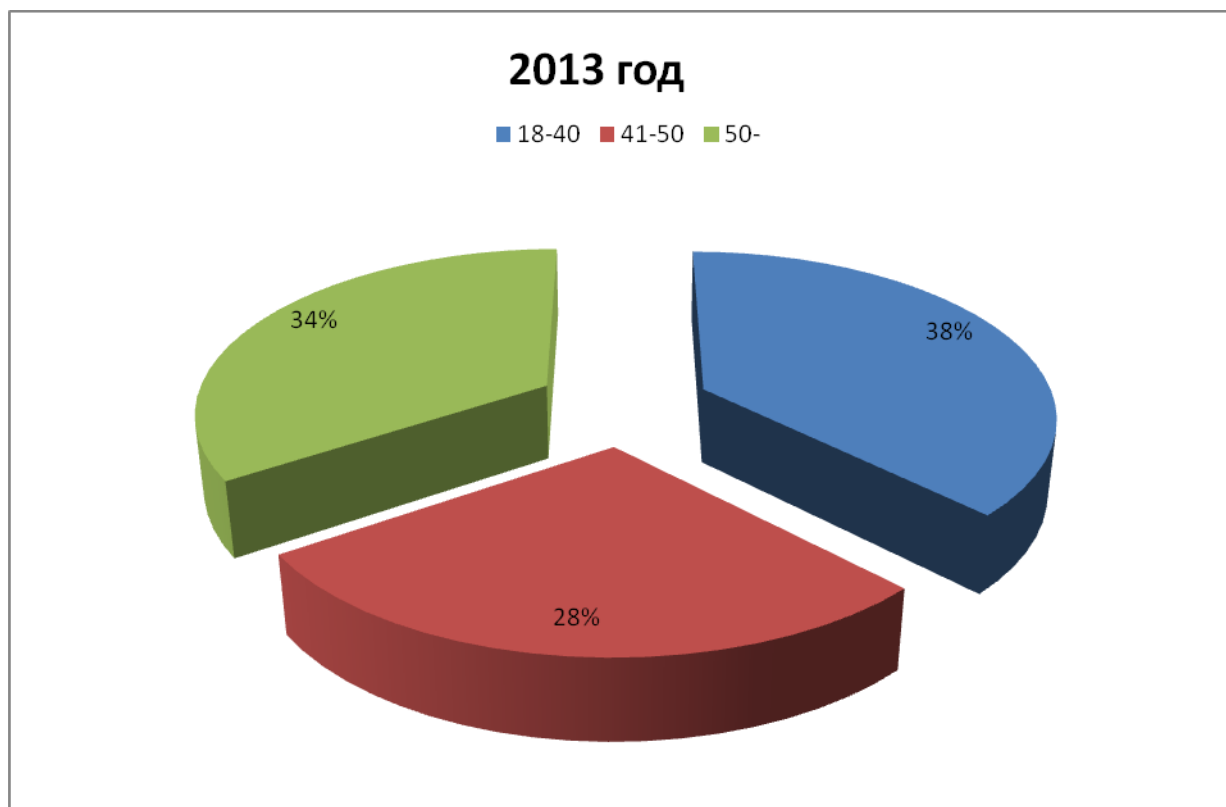


Рис. 2.4. Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2013 году

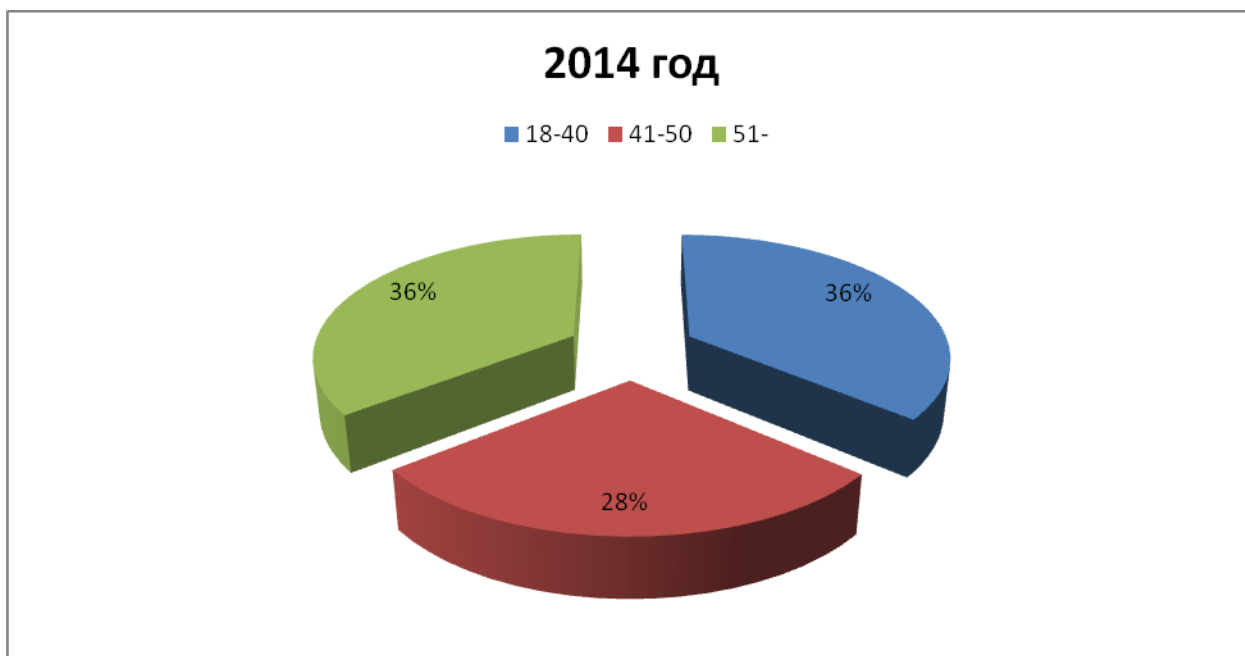


Рис. 2.5. Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2013 году

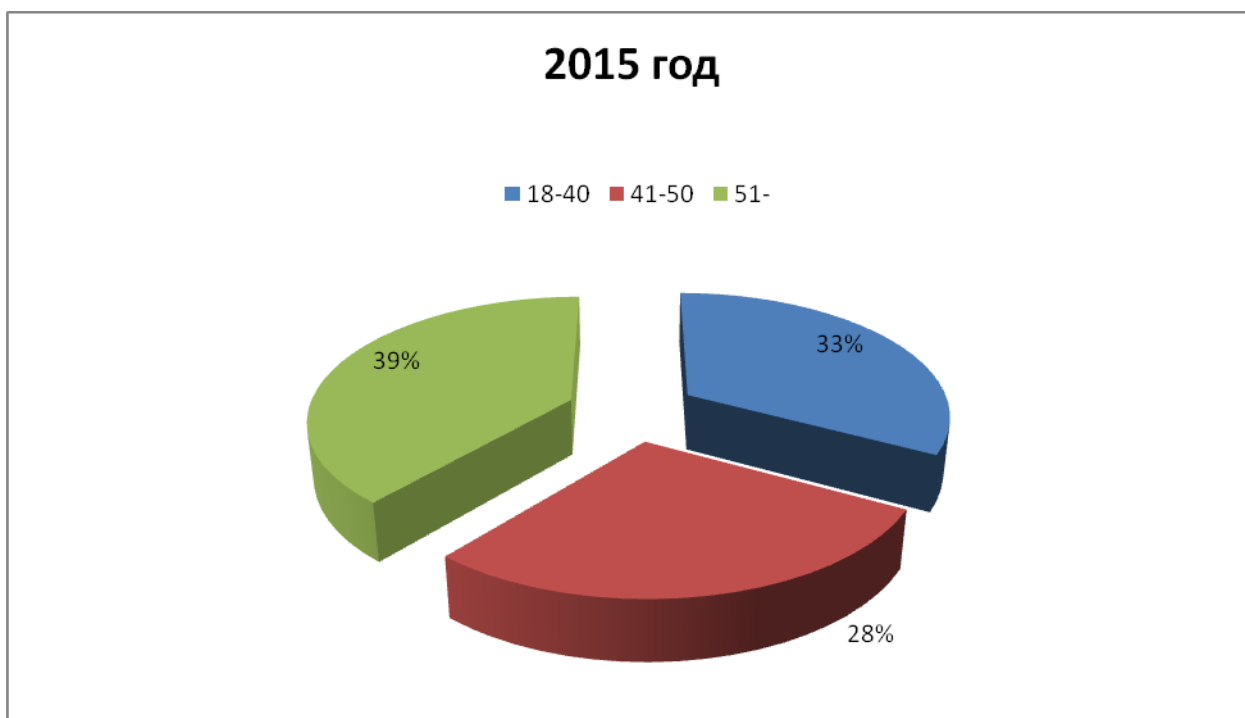


Рис. 2.6. Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2015 году

**Справка-характеристика о деятельности
Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»
2014-2016 гг.**

Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» – структурное подразделение компании «Ростелеком», которое действует на территории Пензенской области. Филиал входит в состав макрорегионального филиала «Ростелеком – Волга».

1. «Ростелеком» сегодня

Компания занимает лидирующее положение на пензенском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг широкополосного доступа в Интернет превышает 110 тысяч, свыше 43 тысяч пензенских семей смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». С 2010 г. Реализуется проект по модернизации сети связи с использованием технологии FTTB (Fiber-To-The-Building – оптика до здания) в многоэтажных домах Пензы, пригородных сел, городов и районных центров области. Всего в рамках проекта с 2010 по декабрь 2016 г. смонтировано более 115 000 портов FTTB, к оптике подключено 2,5 тысяч многоэтажных домов, сетью охвачено 280 тыс. домохозяйств на территории Пензенской области. В 2010 – 2015 гг. реализован проект «ВОЛС ниже уровня райцентра» в целях увеличения пропускной способности сети передачи данных до малых населенных пунктов. Всего в рамках проекта проложено более 1000 км. ВОЛС до 214 сел с численностью населения более 500 человек.

В рамках реализации федеральной программы «Устранение цифрового неравенства» (УЦН) в 63 населенных пунктах с населением от 250 до 500 человек организованы точки доступа в Интернет. Построено 117 км волоконно-оптических линий связи (*данные на 01.01.2017 г.*).

В 2015 году завершено строительство 23,5 км ВОЛС в 6 селах, не вошедших в программу Устранения цифрового неравенства, за счет собственных инвестиций.

Успешно реализуется проект по строительству оптической инфраструктуры связи на базе технологии PON в коттеджных поселках.

2. Информация крупных клиентов

Оптоволоконные линии связи проложены до основных объектов здравоохранения и школ в Пензе и районных центрах. Скорость доступа к Интернет для городских образовательных учреждений находится на уровне 50 Мбит/сек, и это один из лучших показателей в России. Всем сельским школам предоставлен доступ к Интернет на скорости не менее установленной министерством образования – от 512 кбит/сек. До 8 Мбит/с.

За 2015 год было переключено с технологии ADSL на FTTB 182 порта по 87 клиентам, за 2016 г. – 175 портов по 77 клиентам; подключено на оптику 1304 порта по 682 клиентам, за 2016 год – 1228 порта по 652 клиентам.

Начиная с августа 2015 г. В городских и районных школах внедряется система видеонаблюдения под «ключ». Подключено около 300 объектов бюджетной сферы (больницы, детские сады, школы, библиотеки, ФОКи).

В 2016 году в рамках государственного контракта с Губернским лицеем для одаренных детей по программе Дистанционного образования детей – инвалидов к сети Интернет подключено 230 рабочих мест (по адресу проживания детей и педагогов).

С января 2016г. К единой информационной корпоративной сети министерства здравоохранения подключено 241 учреждение здравоохранения. До 10 новых точек подведены волокно – оптические линии связи.

В 2016 году реализован проект в агрохолдингом «Даматэ» на подключение 10 точек доступа в Интернет и организацию 10 каналов VPN.

3.Реализация отраслевых проектов.

В настоящее время Пензенский филиал участвует в реализации следующих крупных проектов совместно с органами государственной власти.

Служба крови

ПАО «Ростелеком» в декабре 2015 г. Завершил работы по созданию единой информационной базы данных для Пензенской службы крови. Проект направлен на реализацию мероприятий, связанных с обеспечением безопасности донорской крови и ее компонентов.

По условиям государственного контракте с ГБУЗ Пензенская областная станция переливания крови компания выполнила услуги по поставке и настройке компьютерного и сетевого оборудования, лицензированного программного обеспечения и программно – технических средств для защиты единой информационной базы данных.

Система 112

В 2014 г. Пензенским филиалом ПАО «Ростелеком» разработан и сдан Технический проект на создание «Системы обеспечения вызова экстренных оперативных служб по единому номеру «112».

Безопасный город

ПАО «Ростелеком» выступает в качестве инвестора в реализации АПК «Безопасный город». По состоянию на 27.02.2017 г., сформировано и утверждено советом главных конструкторов техническое здание на построение АПК

«Безопасный город» на территории Пензенской области. Ведутся подготовительные работы по разработке проекта и определению стоимости построения АПК «Безопасный город».

На сегодняшний день на пензенских автомобильных дорогах развернула система фото – видеофиксации (ФВФ) нарушений ПДД, – как один из элементов АПК «Безопасный город», состоящий из 116 регистраторов. За год регистраторами были дополнительно оборудованы еще 2 перекрестка, 8 пешеходных переходов и 1 железнодорожный переезд, 5 комплексов Poliscan Speed немецкой компании Vitronic были установлены на улицах Гагарина, Окружная, Луначарского и Карпинского, Проспекте Победы.

Согласно данным ГИБДД, анализ аварийности на автомобильных дорогах Пензы и Пензенской области за 2016 год показал, что в местах работы комплексов автоматической фиксации нарушений произошло существенное снижение количества ДТП.

ЖКХ

В 2012 г. В Пензе внедрен пилотный проект О7ЖКХ (Облачный сервис в сфере жилищно-коммунабельного хозяйства). Начиная с 2012 г., 138 000 жителям г. Пензы, доставляется единый счет услуг ЖКХ.

Энергоэффективность уличного освещения

В 2017 г. планируется внедрение проектов по энергоэффективности уличного освещения. В рамках первого этапа планируется охватить 2 муниципальных образования Пензенской области (Мокшан, Бессоновка). Проект УЦН (устранение цифрового неравенства).

13 мая 2014 года Федеральное агентство связи и «Ростелеком» подписали 10-летний государственный контракт об условиях оказания универсальных услуг связи. В соответствии с ним «Ростелеком» должен обеспечить услугу передачи данных со скоростью не менее 10 Мбит/с в 13,6 тыс. населенных пунктов с численностью населения от 250 до 500 человек. В Пензенской области в программе будет участвовать 228 пензенских сел.

За 2015-2016 гг. Пензенским филиалом ПАО «Ростелеком» выполнены работы по запуску в эксплуатацию 63 установленных точек доступа Wi-Fi(ТД). В 2017 году планируется ввести в эксплуатацию еще 18 точек на территории Белинского и Нижнеломовского районов, построить 241 км ВОЛС.

Этапы проекта	Кол-во точек доступа	Список населенных пунктов	Существующие ВОЛС/ Строительство ВОЛС
Октябрь 2015	12	Башмаковский р-н (с. Высокое, с. Кондиевка, с. Подгорное); Белинский р-н (с. Крюково); Иссинский р-н (Центральная усадьба совхоза «Маяк», с. Уварово); Каменский р-н (с.Владыкино, с. Усть-Атмне, д. Кургановка); Нижнеломовский р-н (с.Аршиновка, с. Новая Пятина, с. Кера).	Существующие ВОЛС
Сентябрь 2016	35	Бековский р-н (с.Хованщино, с. Мошки); Земетчинский р-н (с.Оторма); Камешкирский р-н (с.Кулясово, с. Пестровка); Лопатинский р-н (с.Бузовлево, с. Луначарское); Лунинский р-н (с. Михайловка); Наровчатский р-н (с.Елизаветино); Неверкинский р-н (с.Бигеево, с. Каменный Овраг); Никольский р-н (с.Зеленодольское); Пачелмский р-н (с.Бельнь, с. НоваяТолковка, с. Татаро-Никольское); Соновоборский р-н (с.Кряжимское, с. Сюзюмское); Спасский р-н (с. Абашево, с. Русский Шелдаис); Тамалинский р-н (с. Обвал); Шемьшейский р-н (с. Воробьевка, с. Старое Назимкино); Пензенский р-н (п. Березовая роща) . Вадинский р-н (с. Большая Лука, с. Выборное, с. Карглаей, с. Котел, с. Серго-Поливаново, с. Татарская Лака, с. Ягановка); Иссинский р-н (с. Знаменская Пестровка, с. Каменный Брод, с. Соловцово, ц.у.с «Уваровский»)	Существующие ВОЛС Строительство ВОЛС до 11 сел общей протяженностью 117 км
Октябрь 2016	16	Бековский р-н (с. Ивановка); Бессоновский р-н (п. Полевой); Кузнецкий р-н (с. Благодатка); Лунинский р-н (с. Старая Степановка); Малосердобинский р-н (с.Марьевка); Мокшанский р-н (с. Засечное, с. Скачки); Наровчатский р-н (с.Виляйки, с. Паны); Неверкинский р-н (с.Сулеймановка); Никольский р-н (с.БазарнаяКаньша);	Существующие ВОЛС

		Пачелмский р-н (с. Калиновка); Пензенский р-н (с.Кольшлейка); Тамалинский р-н (с. Ульяновка); Шемьшейский р-н (с.Каржимант, с. Русская Норка).	
--	--	---	--

Проекты в рамках благотворительности

Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» оказывает благотворительную помощь детским домам, приютам и интернатам в части улучшения материально-технического оснащения образовательных учреждений, а также спортивным клубам, организациям инвалидов.

В апреле 2014 г. оказана помощь мини-футбольному клубу «Лагуна – УОР».

В декабре 2014 г. оказана благотворительная помощь областному приюту для детей и подростков на приобретение уличного игрового комплекса и прачечного оборудования.

В апреле 2015 г. оказана благотворительная помощь НП «Спасское дело» на восстановление усадьбы Н.А. Рихтер (с. Старая Потловка, Кольшлейский район).

На построенной основе оказывается благотворительная помощь центру дистанционного образования детей-инвалидов (ЦДО) при Губернском лицее-интернате. Приобретаются современные гаджеты для выпускников центра и сладкие подарки к Новому году.

В течение 2014 – 2015 гг. в рамках Всероссийской акции проводились спортивные мероприятия «На старт с Ростелекомом!», в которых приняли участие около 200 воспитанников детских домов и школ-интернатов.

Общий размер благотворительной помощи составил – 440 620 руб.

Налоговые отчисления в консолидированный бюджет Пензенской области.

ПАО «Ростелеком» является крупным налогоплательщиком. В 2014 и 2015 годах сумма налоговых отчислений в консолидированный бюджет Пензенской области составляла около 130 млн. рублей ежегодно. В 2016 году сумма налоговых отчислений в консолидированный бюджет Пензенской области составила 108 328 тыс. руб.

Наименование налога	2014 год, тыс.руб.	2015 год, тыс. руб.	2016 год, тыс.руб.
На прибыль (территориальный бюджет)	35 252	29 739	21 624
НДФЛ	56 796	56 223	54 700
Транспортный	692	766	733
На землю*	1 368	1 191	1 151
На имущество	39 978	33 685	30 120

организаций**			
Итого	131 086	121 604	108 328

Задолженность перед бюджетом по налогам отсутствует.

*Снижение отчислений в связи с оформлением договоров аренды на земельные участки вместо постоянного бессрочного пользования

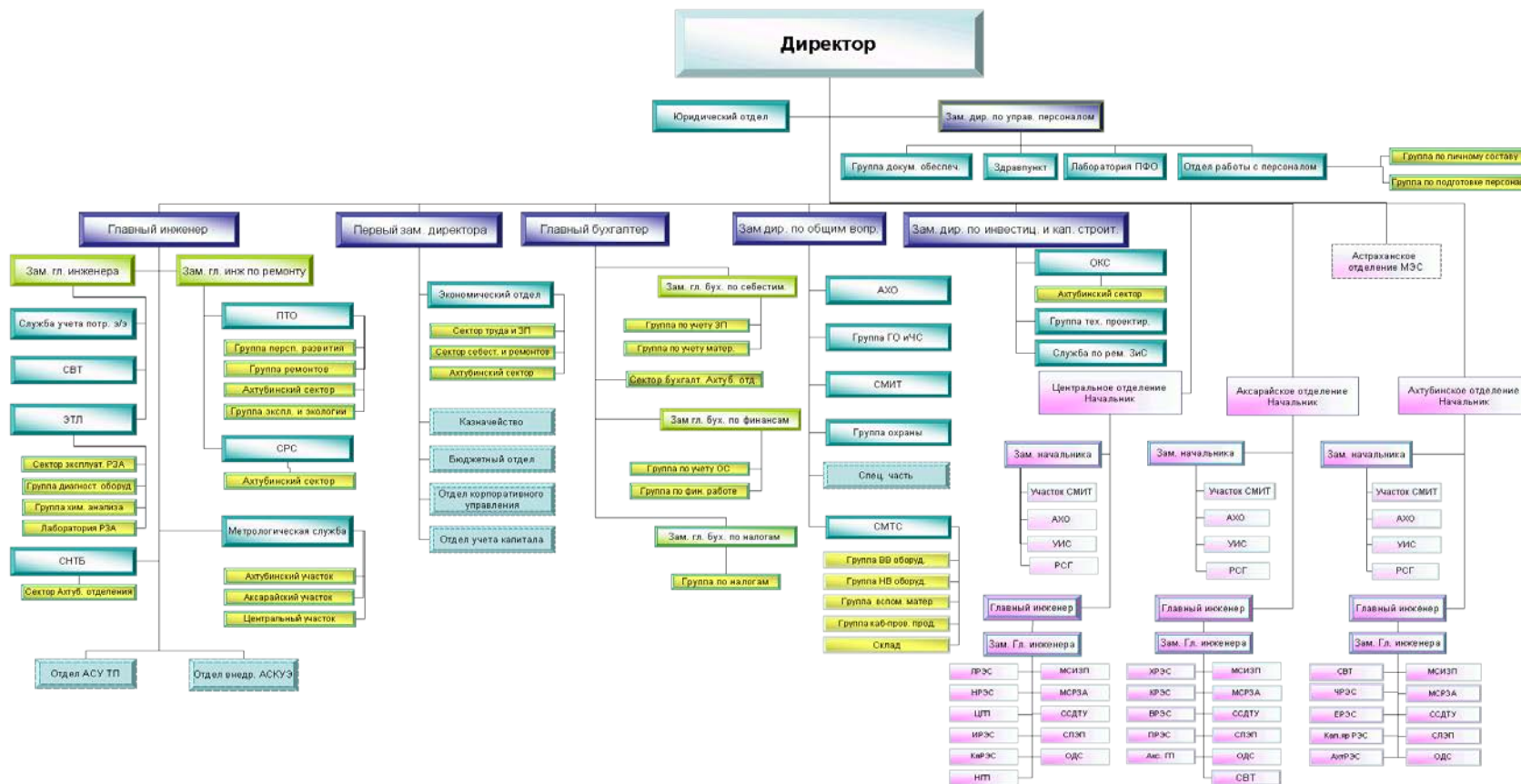
**снижение в соответствии с изменениями в налоговом законодательстве (п. 8 ст. 374 НК РФ, в части непризнания объектом налогообложения движимого имущества, принятого на учет с 1 января 2013 года)

Общий объем инвестиций ПАО «Ростелеком» в Пензенскую область составил по итогам 2014 г. – 148,5 млн. руб., 2015г. – 171,3 млн. руб., 2016г. – 306,3 млн. рублей.

Директор Пензенского филиала
ПАО «Ростелеком»

Л.Е. Дятлов

Структура организации ПАО «Ростелеком»



РЕЗЮМЕ

Липчанская Татьяна Сергеевна



Личные данные:

Дата рождения: 21 декабря 1996 г.(21 год)

Гражданство: Россия

Домашний адрес: г. Пенза, пр-кт Строителей, 35-146

Семейное положение: не замужем, детей нет

Телефон: 89534462096

E-mail: tlipchanskaya@mail.ru

Цель: трудоустройство на работу в должности специалиста управления по работе с персоналом в успешную на рынке организацию, с возможностью карьерного роста. Командировки рассматриваются. Готова к переезду в другой город.

Образование:

2014-2018 г.г. Пензенский государственный университет архитектуры и строительства». Институт экономики и менеджмента. Направление 38.03.03 «Управление персоналом».

2003-2014 г.г МБОУ СОШ №64

2015 год

2013 г. 29.03

Участие в Олимпиаде “Молодёжный союз Экономистов и Финансистов РФ”

Бизнес- тренинг «Самопрезентация»

(ОЦ «Шаг в будущее»)

2012г.24.05

Прошла обучение по программе дополнительного образования “Оператор ПК”

Опыт работы:

Май 2017-

август 2017

Январь2017 –

февраль

2017

Июнь 2016 -

август 2016

Ростум, г.Пенза, педагог, воспитатель

Производственная практика в ПАО “Ростелеком”, г. Пенза:

Помощник в кадрах: помогала оформлять отпуска работникам; занималась ведением и оформлением личных дел сотрудников.

Лагерь "Вита":

Вожатая:

Развлечение и обучение детей новым навыкам. Занималась досугом детей.

Май 2015-июль 2015

Октябрьская администрация города Пенза:

Помощник руководителя

Проходила практику, помогала с оформлением заявлений на получение путевок в лагерь; выдавала путевки; занималась записями по лагерям .

Июнь 2014 -июль 2014

ПАО “Ростелеком”г. Пенза:

Работник колл- центра

Звонки клиентам компании, предоставление новых услуг.

Научная

деятельность

Разработка бакалаврской работы на тему: “Экономические механизмы управления персоналом (на примере ПАО “Ростелеком”)”. Участие в Олимпиаде “Молодёжный союз Экономистов и Финансистов РФ”.

Дополнительная

информация

Водительские

права

Есть(категория В,В₁,М)

Успехи в

общественной

деятельности

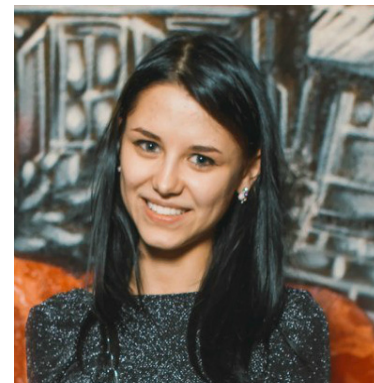
Личные качества

Успешное прохождение школы актива ПГУАС «Перспект», участие в активе Культурно Массового Сектора, театральная студия “Мастер”. Работа с детьми из детского дома.

Увлечения

Коммуникабельная, быстро обучаюсь, ответственная, имею огромные стремления к развитию и профессиональному росту. Без вредных привычек. Люблю скалолазание, туристический спорт, танцы.

ЭССЕ
Студентки группы УП-41
Института Экономики и Менеджмента ПГУАС
Липчанская Татьяна Сергеевна
“ЭССЕ О МОЕЙ ГОТОВНОСТИ К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ”



В настоящее время, находясь на пороге окончания ПГУАС по специальности 38.03.03 «Управление персоналом», я могу с уверенностью сказать, что получила теоретические знания и практический опыт для своей будущей профессиональной деятельности. В дальнейшем планирую получить работу в должности HR-менеджера, с дальнейшим карьерным ростом, а для этого необходимо не только обладать теоретическими знаниями, полученными во время учебы, но и практическими навыками.

Я проходила практику в администрации Октябрьского района. В мои обязанности входило: общение с людьми, получение и оформление заявлений для получения путевок детям в оздоровительные лагеря. Так же я работала вожатым и матросом-спасателем в таких лагерях как: “Посейдон”, “Вита”, “Ростум”. В мои обязанности входило развлечение детей, их защита и обучение новым навыкам. Так же учила их плавать и занималась с ними скалолазанием. Работала в кадрах компании ПАО “Ростелеком”. За время учёбы я проводила мероприятия такие как флешмобы, посвященные 1 апреля; день против СПИДа; день единства народов и многое другое. Участвовала в организации помощи и проведение мероприятий для детей из детского дома в Каменке.

За время учебы я участвовала в Олимпиаде “Молодежный Союз Экономистов и Финансистов”. Научилась налаживать связи с людьми, выступать на публике. Так же публиковала статью в газете нашего ВУЗа “Менеджер”.

За время учебы я участвовала в студенческой весне 2016,2017 годах. Участвовала от студенческого отряда “Колорит” в конкурсе бойцов. Так же в различных мероприятиях ВУЗа и города Пенза. Получила водительское удостоверение. Так же играла в спектаклях в театральной студии “Мастер”.

Благодаря коллективу кафедры “Менеджмент”, всему ИЭиМ я владею теми знаниями, которые преподносились нам все 4 года.

Таким образом, на сегодняшний момент я считаю, что готова к реальной практической деятельности, благодаря знаниям и умениям, полученным в институте. Я научилась выражать себя, показывать с нужной стороны, выполнять ответственную работу, выступать на публике, а так же появилось много полезных и интересных связей, знакомств. Стала уверенным пользователем ПК, а так же научилась правильно оформлять и работать с документами. Я считаю, что готова к реальной практической деятельности в должности HR-менеджера, благодаря практическому опыту во время прохождения практики.

Выпускница 2018 г. Липчанская Т.С.

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

Отпечатано в 1 экземпляре

Библиография 62 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«___» _____ 2018 г.

(подпись автора работы)

Липчанская Т.С.

(Ф.И.О.)