

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно–Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Организация повышения квалификации технического персонала в ЧУС ПАО
«Ростелеком».

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
_____/Гнедкова М.А.
«__» _____ 2019 г.

Автор Макеева А.Ю.
студент группы ЭУз–583
_____/
«__» 2018 г.

Нормоконтролер
_____/
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Сущность процесса повышения квалификации персонала.....	6
1.2 Отечественные методы повышения квалификации персонала.....	15
1.3 Зарубежный опыт организации повышения квалификации персонала ...	23
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧУС ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	28
2.1 Характеристика деятельности ПАО «Ростелеком».....	28
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЧУС ПАО «Ростелеком».....	32
2.3 Кадровый аудит организации.....	51
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	63
3.1 Анализ «проблемной» функциональной подсистемы управления повышением квалификации.....	63
3.2 Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации в ПАО «Ростелеком»	74
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту организации системы повышения квалификации персонала.....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ЧУС ПАО «Ростелеком».....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета для начальника подразделения кадров.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ В. План мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Диаграмма Ганта.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Матрица ответственности проекта	109

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования требуется создание эффективной системы управления персоналом на предприятии, развитие кадрового потенциала, и в частности системы повышения квалификации персонала.

Есть необходимость в разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования кадрового потенциала на предприятиях, способствующих развитию коммерческих предприятий и обеспечению их конкурентоспособности.

Низкий уровень квалификации персонала предприятий затрудняет их адаптацию к современным требованиям создания эффективной системы управления кадрами, что делает особо значимым и актуальным теоретико-методологическую разработку механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированного персонала коммерческой организации, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования.

Острой проблемой, стоящей перед коммерческими предприятиями, является создание эффективной системы повышения квалификации персонала, отвечающей требованиям менеджмента современного коммерческого предприятия, собственных высокоэффективных систем обучения персонала, в том числе рабочих коммерческих предприятий.

Внедрение и использование систем повышения квалификации персонала, в современных условиях хозяйствования приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать обширный спектр задач адаптации человеческих ресурсов к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления кадровым потенциалом коммерческого предприятия в целом.

В связи с этим для руководителей предприятий особенно важным становится умение переосмысливать свой управленческий опыт и преодолевать собственные стереотипные представления о максимальном использовании потенциала и профессионализме трудового поведения персонала.

Таким образом, особую актуальность для предприятий приобретает управление системой повышения квалификации персонала, организованной таким образом, чтобы с минимально возможными затратами обеспечить эффективность производственного процесса на предприятии.

Объектом исследования является ЧУС ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является процесс повышения квалификации персонала.

Целью работы является разработка рекомендаций по организации процесса повышения квалификации персонала в ЧУС ПАО «Ростелеком».

Для достижения цели необходимо решение следующих задач исследования:

- рассмотреть сущность и методы повышения квалификации персонала, используемые в практике современного менеджмента;
- дать характеристику деятельности ЧУС ПАО «Ростелеком»;
- проанализировать деятельность компании ЧУС ПАО «Ростелеком» и провести исследование эффективности системы квалификации персонала;
- выявить проблемы в сфере повышения квалификации персонала ПАО «Ростелеком»;
- разработать план мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.
- оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Исследование проблем повышения квалификации персонала исследовали такие авторы как: А.В. Дейнека, М.Ф. Казаков, В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов и др., но проблема повышения кадрового потенциала коммерческих предприятий мало исследована.

В работе использованы такие методы как: анализ литературных источников, организационно-управленческий анализ отечественной и зарубежной теории и практики повышения квалификации персонала, обобщение, сравнение, систематизация подходов и инновационных проектов, моделирование, методы

сбора эмпирических данных, включая анкетирование, статистические методы обработки данных.

Информационной базой исследования является: литературные источники по исследуемой проблеме, периодическая печать, ресурсы интернет, финансовая и статистическая отчетность ПАО «Ростелеком», отчеты специалистов ПАО «Ростелеком».

Структура выпускной квалификационной работы в соответствии с целью и задачами состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. Каждая глава соответствует поставленным в работе задачам. В первой главе, представлен обзор теоретических аспектов повышения квалификации персонала, рассмотрены понятие и сущность системы повышения квалификации персонала, рассмотрен зарубежный опыт .

Во второй главе приведена характеристика объекта исследования, проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, проведен кадровый аудит.

В третьей главе разработан проект мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала и обоснована его экономическая эффективность.

В заключении сформулированы общие выводы по итогам исследования.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке мероприятий, которые следует провести в экономической деятельности предприятия с целью повышения эффективности функционирования системы повышения квалификации персонала.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность процесса повышения квалификации персонала

Повышение квалификации – это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности [15, с. 96].

Повышение квалификации– обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний [27, с. 121].

В некоторых случаях под повышением квалификации подразумевают только то обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных заведений. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение выставок, чтение специальной литературы [38, с. 219].

Цели работы в сфере квалификации персонала должны соотноситься с целями организации.

Среди основных задач можно выделить следующие:

1. Достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
2. Приобретение слушателями знаний и навыков способствующих повышению уровня их профессиональной квалификации;
3. Повышение уровня трудовой мотивации персонала;
4. Повышение приверженности персонала к своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством.

В зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена, приведена в соответствие с изменившейся обстановкой или использована для профессионального продвижения по службе. Данный

подход к повышению квалификации непосредственно вытекает из концепции непрерывного образования, в основе которой лежит принцип организации ступенчатого производственного обучения персонала.

Под непрерывностью подготовки понимается не эпизодическое переобучение персонала в связи с устареванием их квалификации, а планируемый на основе прогнозов развития средств производства преемственный процесс систематического повышения квалификации и расширения ее объема по принципу перехода от менее к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильности. Такое планирование процесса развития потенциала рабочей силы в соответствии с развитием материально-технической базы сводит к минимуму потребность в срочных и малоподготовленных мероприятиях по переобучению персонала новым профессиям.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей [34, с. 247]:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;
- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (например, мастеров, техников, специалистов по практическим вопросам организации и экономики предприятия, специалистов различного профиля и т.д.) путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

Формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию, цели организации и сложившуюся в компании культуру труда.

Задачи обучения могут существенно варьироваться в зависимости от таких переменных, как интересы организации, выбранная организацией бизнес-

стратегия, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое обеспечение работы в сфере обучения персонала.

Побудительными причинами повышения квалификации, как указывает В.Р. Веснин, могут быть [17, с. 147]: «стремление сохранить работу, занимаемую должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, к овладению новыми навыками, желание расширить деловые контакты».

Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниям выполнения работ. Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направленно на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний, а также рост мастерства.

Свидетельством о необходимости повышении квалификации рабочих, является отставание разряда персонала от разряда работ, предполагаемое снижение среднего разряда рабочих. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала. Прежде всего, необходимо провести анализ причин сложившегося положения – изменения в технологии и в технике выполнения работ, которые ставят перед работником задачу их освоения. Другим не менее важным индикатором является рост брака в трудовом процессе работника. Система повышения квалификации может включать курсы целевого назначения по изучению нового оборудования, новых технологий в области автомобилестроения, школы мастеров и бригадиров, производственно-технические курсы, технологии, курсы обучения совмещаемым и вторым профессиям.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, которые представлены на рисунке 1.1.

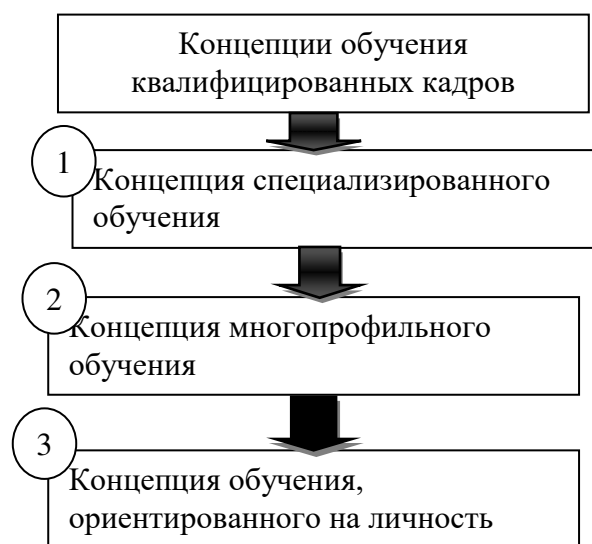


Рисунок 1.1 – Три концепции обучения квалифицированных кадров

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Значение для организации в повышении квалификации персонала [33, с. 101]:

–повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиями рынка. Таким образом,

повышается ценность человеческих ресурсов находящихся в ее распоряжении;

– позволяет организации более успешно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности вследствие повышения качества и производительности труда, снижение травматизма, сокращение издержек и снижение себестоимости, а также успешно справляться с введением новых направлений деятельности организации;

– повышение приверженности персонала к организации, снижение текучести кадров;

поддержка и распространение среди персонала ценностей и приоритетов организационной культуры, продвигать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Значение для работника [41, с. 115]

- рост квалификации, компетентности;
- более высокая удовлетворенность своей работой;
- расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне компании;
- рост самооценки.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации персонала, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные настоящим Кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении

хозяйства. Это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений [27, с. 59].

Выбор той или иной формы повышения квалификации персонала зависит от целого ряда факторов, таких как: цели организации, кадровая политика, характеристики обучающегося персонала (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), а также от численности обучающихся и бюджета компании на повышение квалификации персонала.

Формы повышения квалификации персонала [14, с. 112]:

Индивидуальные и групповые;

Внешние и внутренние.

При индивидуальном обучении удается наиболее полно реализовать индивидуальные возможности работника, учесть его личностные свойства

Групповое обучение – это процесс достижения слаженности, развитие способности группы достигать результатов, которые действительно нужны ее членам. В основе такого обучения – дисциплина развития общего видения. Оно требует также личного совершенствования, потому что талантливые группы состоят из талантливых людей. Но общего видения и талантливости недостаточно.

Обучение на рабочем месте – характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации.

Обучение вне работы – включает в себя виды обучения за пределами самой работы. Проводится внешним учебным инструктором.

Внешнее обучение представляет собой обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений (программы среднего специального образования, бакалавриата, специалистов, магистратуры, MBA) или

обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары и т. п.).

Внутреннее обучение проводится на территории предприятия в специально выделенных для этих целей помещениях или на арендуемых площадях.

Прежде чем приступить к процессу повышения квалификации персонала необходима, такая форма, как профессиональная подготовка кадров.

Профессиональная подготовка кадров – приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Включает профессиональную начальную подготовку и профессиональную специализированную подготовку. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь).

Профессиональная начальная подготовка – это развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки [30, с. 201].

Профессиональная специализированная подготовка предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией.

Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) – расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а так же стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт). Включает совершенствование профессиональных знаний и способностей и профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе.

Совершенствование профессиональных знаний и способностей – это приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность).

Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе - подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность).

Профессиональная переподготовка (переквалификация) – это получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения. Обучение персонала основано на использовании различных методов обучения.

Профессиональное обучение увеличивает человеческий капитал через формальное обучение, образование и практический опыт [41, с. 165].

Осуществляя процесс повышения квалификации предприятия используют такие формы обучения как:

1. Обучение на рабочем месте
2. Обучение в учебном центре организации
3. Обучение в специализированных тренинговых компаниях
4. Обучение через систему дополнительного профессионального образования
5. Самостоятельное обучение

При обучении на рабочем месте в качестве преподавателей (инструкторов производственного обучения) используются наиболее опытные работники организации. Обучение характеризуется тесным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации, и проводится специально для конкретной организации и ее сотрудников, с учетом их специфики. Обучение отличается практической направленностью. Является предпочтительным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач.

Обучение в учебном центре организации – целенаправленное обучение персонала с учетом требований организации. Некоторые учебные центры дают возможность получить и более широкую подготовку. Как правило, проводят первичное обучение, вводные курсы для новых персонала, которые помогают им быстрее адаптироваться в организации, узнать ее историю, корпоративную культуру, особенности работы подразделений и т.д.

Рынок тренинговых компаний развивается в России достаточно быстрыми темпами. Необходимо очень серьезно подходить к выбору компании, которая будет проводить обучение персонала организации, так как от качества ее работы напрямую будет зависеть эффективность обучения. Необходимо учитывать опыт работы тренинговой компании на рынке, содержание и специфику предлагаемых учебных программ, наличие собственных разработок.

В России сложились следующие формы дополнительного профессионального образования:

- краткосрочное повышение квалификации (продолжительность – от 72 до 100 академических часов; выходной документ – удостоверение о повышении квалификации);
- повышение квалификации (продолжительность – свыше 100 академических часов; выходной документ – свидетельство о повышении квалификации);
- переподготовка (продолжительность – свыше 500 часов; выходной документ – диплом о профессиональной переподготовке – приравнен к диплому о втором высшем образовании; диплом о втором высшем образовании).

Самостоятельное обучение – приобретение работником необходимых знаний, навыков и умений путем самостоятельных занятий на рабочем месте или вне него. Организация может оказывать помощь работнику в самостоятельном обучении (например, выписка и покупка научной литературы, поддержка научных исследований и разработок и др.) [21, с. 98].

В ряде случаев возникает необходимость создания системы непрерывного

обучения персонала организации, если:

- для роста и развития предприятия необходим опережающий личный рост и профессиональное развитие персонала;
- результаты работы сотрудников не соответствуют их потенциалу;
- отдельные обучающие мероприятия не дали желаемых результатов;
- постоянно приходят новые сотрудники, которых необходимо знакомить со спецификой деятельности предприятия;
- есть необходимость создать для опытных и ценных сотрудников дополнительный стимул к продолжению работы в компании.

Таким образом, существует большой спектр форм процесса повышения квалификации персонала

1.2 Отечественные методы повышения квалификации персонала

В какой форме будет происходить повышение квалификации – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Выбор конкретного метода зависит от целого ряда факторов [26, с. 110]:

- целей и задач повышения квалификации;
- срочности повышения квалификации;
- финансовых возможностей организации;
- наличия учебных материалов, оборудования и помещений;
- состава участников обучения (уровень подготовки, квалификация, мотивация);
- наличия и уровня квалификации и компетентности преподавателей (инструкторов производственного обучения).

Методы, используемые при повышении квалификации посредством внутреннего обучения [41, с. 153]:

1. «Копирование» – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека.
2. Наставничество.
3. Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений.
4. Метод усложняющих заданий – самостоятельное выполнение.
5. Ротация – перевод на новую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации.
6. Использование учебных методик, инструкций.

Копирование – это традиционная форма профессионального обучения персонала, которые, работая рядом с мастером, квалифицированным специалистом, овладевают профессией посредством копирования действий. Эта форма применяется и поныне, причем не только для подготовки рабочих, но и специалистов (врачей, управленцев и др.).

По сути наставничество – это обучение на рабочем месте, основной целью которого является оперативное вовлечение новых сотрудников в выполнение должностных обязанностей и деятельность организации. Чаще всего такое обучение осуществляется в индивидуальной форме. Таким образом, наставничество отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника. Метод наставничества может быть ориентирован на выполнение следующих значимых для организации задач.

Наставничество необходимо в целях [31, с. 164]:

1. Улучшение качества подготовки новых и опытных сотрудников в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в организации.
2. Быстрое освоение корпоративной культуры, формирование позитивного отношения к работе и, как следствие, лояльности к компании происходит за счет внимательного отношения к новичкам и создания для них ситуаций успеха. Кроме того, часто сотрудник, «выращенный» в компании, работает в ней значительно

дольше, т.к. ощущает внутреннюю потребность отблагодарить тех, кто его «вырастил».

3. Внедрение корпоративных стандартов и обеспечение их преемственности, т.к. наставники изначально демонстрируют своим подопечным одобряемые стандарты поведения.

4. Предоставление наставникам возможностей карьерного роста. В данном случае имеется в виду горизонтальное развитие карьеры, когда обогащается труд сотрудника в рамках его должности. При этом успешный наставник вполне может входить в число кадровых резервистов на замещение вакантной руководящей позиции.

5. Снижение текучести персонала и связанных с этим процессом финансовых проблем. В первую очередь речь идет об испытательном сроке, т.к. известно, что увольнения стажеров часто связаны с недостаточным вниманием к новичкам и, соответственно, некачественной их подготовкой. Также грамотно организованная система наставничества может являться способом профилактики эмоционального «выгорания» у опытных сотрудников: осуществление функций наставника создает ощущение значимости и полезности труда, наполняет новым смыслом деятельность сотрудника-профессионала.

6. Формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных сотрудников компании.

7. Рост производительности труда. Было замечено, что наставники стараются работать лучше, т.к. на них смотрят новички, берут с них пример, а это, в свою очередь, стимулирует повышение результативности работы.

Исходя из перечисленных задач можно сделать вывод, что любой организации выгодно внедрять и развивать наставничество. Эта система не является узкопрофильной, она направлена на достижение разнообразных целей организации, значимых с практической точки зрения.

Делегирование полномочий – это процесс передачи части функций сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для

улучшения и оптимизации рабочей силы. Суть этого понятия заключается в том, что работающие над конкретной проблемой лица как исполнители готовы предоставить консолидированную информацию непосредственному руководителю. Существуют две противоположные концепции процесса, посредством которого передаются полномочия: классическая концепция и концепция принятия полномочий. Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации [35, с. 163].

Метод усложняющихся заданий -специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения Объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.

Ротация персонала (ротация кадров)– это перемещение сотрудника из одного подразделения компании в другое, перевод с одной должности на другую, иногда – вплоть до полной смены сферы деятельности. Работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.

Сотрудника, метящего на руководящую должность, зачастую «прогоняют» по всем отделам, чтобы он лучше разобрался в специфике деятельности компании и не руководил потом «вслепую». Полезна ротация и для вчерашних выпускников вузов – она помогает им определиться с направлением дальнейшего развития карьеры.

Методы, используемые при повышении квалификации посредством внешнего обучения:

- 1) деловые игры;
- 2) учебные ситуации;
- 3) моделирование – воспроизведение реальных условий работы;
- 4) тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими (при помощи психолога);

5) ролевые игры (моделирование ролевого поведения с целью получения практического опыта).

Деловая игра как один из методов повышения квалификации персонала, представляет интенсивный способ повышения результативности самостоятельной работы персонала, не за счет увеличения объема перерабатываемой информации, а благодаря глубине и скорости ее переработки.

Через учебные ситуации воссоздаются реальные профессиональные фрагменты производства и межличностные отношения занятых в нем людей.

Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.

Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения (обычно через фильм). [44, с. 159].

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание той и другой формы. К таким формам обучения относится:

1. опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
2. демонстрация и практика под руководством – обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
3. программируемое обучение – книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
4. обучение с помощью компьютера – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
5. обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

Среди современных методов повышения квалификации внутри организаций в последнее время значительно повышается роль корпоративных тренингов. Корпоративный тренинг представляет собой подготовку и развитие навыков персонала для эффективной работы в конкретной организации. Конечная задача корпоративного тренинга – вклад в рост прибыли компании, повышение эффективности ее работы. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике компаний нет необходимости знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга – от одного до пяти дней. Как показывает практика, основу выбора тренинговых программ составляет уровень проблем и потребностей организации, откликом на которые выступает конкретный тренинг. В зависимости от этого тренинговые программы подразделяются по следующим уровням: Ситуативный (индивидуальный) уровень относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности и так далее. Системный уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обучением отдельных сотрудников и связаны с взаимодействием внутри компании. Например: управление конфликтами, решение проблем и так далее. Стратегический уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обучением отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование. При одной и той же тематике тренинга его уровень

может быть разным в зависимости от особенностей организации. Для некоторых компаний тренинг по работе с клиентами может быть подчинен задаче выстроить общие стратегические ориентиры, перейти от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание, соответственно, уровень тренинга выходит далеко за рамки ситуативного (индивидуального). Опыт показывает, что наибольший эффект приносят не отдельные тренинговые курсы, какими бы подходящими не были их названия, а программы развития менеджмента, адаптированные для потребностей конкретной организации [50, с. 97].

Внутрифирменное обучение заметно отличается по направленности от школьного или вузовского. Знания и умения носят не общий (общеобразовательный или профессионально-образовательный) характер; они непосредственно направлены на повышение эффективности производственной деятельности. Корпоративный тренинг максимально конкретен, при этом направленность корпоративного обучения функциональна: его задача – поддержать и повысить результативность организации. Таким образом, особенности корпоративного тренинга определяются его прикладной направленностью. В зарубежной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного тренинга. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что увеличение на 10% расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда в 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только в 3,8%. В российских условиях обращение к «учебному режиму» нередко происходит в экстренных, напряженных обстоятельствах, обстановке организационных изменений. Вместе с тем и российская практика позволяет выделить эффективность данной формы корпоративного обучения, поскольку корпоративный тренинг может выступать как инструмент организационных изменений, где обучение выполняет инновационную, преобразующую роль в деятельности организации. При этом руководство принимает решение о проведении тренинга исходя из потребностей в управлении изменениями. Чтобы

достичь результатов для организации, корпоративный тренинг не ограничивается собственно обучением. Это комплексная работа, которая включает: анализ потребностей организации в тренинге; разработку тренингового предложения; создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов; проведение обучения; оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга [23, с. 137].

Таким образом, реальные преимущества использования корпоративного тренинга в управлении персоналом организации находят проявление в следующем:

Приоритеты корпоративного тренинга, его направленность и содержание зависят от состояния организации, ее стабильности или нестабильности, ее текущих и перспективных задач.

Роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации, поддерживающую или инновационную направленность обучения.

В организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг имеет поддерживающий характер, направлен на поддержание и повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности руководства организации в управлении результативностью.

В условиях организационных изменений корпоративный тренинг выступает как инструмент преобразований, направлен на поддержку развития организации, обслуживает потребности руководства организации в управлении изменениями.

Корпоративный тренинг, стимулирующий и поддерживающий организационные изменения, имеет инновационный характер.

Инновационное обучение в масштабах организации можно использовать как средство управляемого преобразования имеющегося опыта сотрудников и организации [43, с. 67].

Итак, изучив различные методы повышения квалификации персонала можно

сделать вывод, что выбор методов определяется не только основными характеристиками персонала, но и целями процесса повышения квалификации, возможностями организации, количеством обучаемых, уровнем квалификации преподавателя.

Таким образом, проанализировав различные источники и трактовки процесса повышения квалификации персонала, можно сформулировать, на субъективный взгляд наиболее полное определение: «Повышение квалификации – это обучение, необходимое в связи с изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний. Так же это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

Существует большой спектр форм и методов процесса повышения квалификации персонала.

Изучив различные методы повышения квалификации персонала можно сделать вывод, что выбор методов определяется не только основными характеристиками персонала, но и целями процесса повышения квалификации, возможностями организации, количеством обучаемых, уровнем квалификации преподавателя..

1.3 Зарубежный опыт организации повышения квалификации персонала

Повышение квалификации, обучение и подготовка новых работников становится актуальной задачей рыночной экономики и является необходимым условием для экономического роста организаций и их авторитета на рынке.

На профессиональную компетентность персонала положительно воздействует изучение зарубежного опыта переподготовки и повышения квалификации персонала.

В фирмах США переподготовке и повышению квалификации придается крайне важное значение. Американские фирмы на профессиональную подготовку,

обучение и переобучение персонала тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это связано с тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли. Залог успеха деятельности всей фирмы во многом определяется ростом уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Именно поэтому американские фирмы выделяют большие средства на профессиональную подготовку и обучение своих сотрудников [15, с. 162].

Американские фирмы изучили, и стали широко применять опыт японских компаний «кружков качества». Образовательные программы занимают около 30-40% времени работы кружков.

Техника, технология, экономика и организация производства, принципы и методы контроля качества, принципы и практика группового поиска решения возникающих проблем считаются главными направлениями обучения персонала в «американских» кружках качества. Динамичные, активные методы профессиональной подготовки и обучения персонала американских компаний очень действенны и эффективны.

В США частные компании тратят на переподготовку до 1/3 своих бюджетов. Неотъемлемой частью активизации работы управленческого персонала является совершенствование материального стимулирования. Причем стимулирование связывают с показателями максимальной прибыли. Этот показатель отражает конечный результат работы руководителей, с уровнем которого организуется их премирование. Премии составляют часть дохода - от 35 до 10%.

В основе системы управления персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Преимущество этой системы в том, что этот принцип предполагает выдвижение на первый план реальной возможности работника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение. Для более четкого восприятия и ясного понимания этого принципа его можно назвать принципом развития.

С применением принципа развития достаточно легко реализуются такие

функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава работников с целями и задачами компании, быстрая и легкая адаптация новых сотрудников в компании, непрерывное развитие и их должностной рост и т.д.

Главной задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала является превращение «знания отдельного сотрудника в знание всей организации». Именно поэтому иногда отмечают, что один японский труженик в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

В японской системе управления учитываются интересы всех групп, связанных с предприятием: акционеров основного банка, крупных поставщиков, партнеров по кооперации, сотрудников, менеджеров.

Есть еще одна особенность процесса обучения персонала японских компаний: изучаются и запоминаются несколько десятков опасных для фирмы ситуаций и перечень экстренных мероприятий по выводу фирмы из кризисной ситуации. В результате обучения формируются разносторонние высококвалифицированные специалисты, способные вывести свою компанию из кризисного положения.

В европейских компаниях крупные корпорации формируют свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Преимущественно, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для руководителей и специалистов, разного рода тренинги. Стоит отметить, что профессиональная подготовка и обучение персонала осуществляется в рамках дуальной системы, предполагаемая сочетание циклов теоретического и практического обучения.

Теоретическую программу осваивают в стенах учебных центров, а практическую - непосредственно на предприятии. Профессиональная подготовка и обучение персонала в европейских компаниях носит преимущественно системный, непрерывный характер. Это подтверждается тем, что в компании постоянно происходит мониторинг потребностей в профессиональной подготовке

и планирование дальнейшего использования обученного персонала.

В отличие от американской системы повышения квалификации в Германии на первое место ставится программа. Методика преподавания предусматривает чтение лекций с иллюстрацией их плакатами, проведение практических занятий и семинаров. А подготовка и повышение квалификации управленческого персонала осуществляется через академии и курсы.

Подготовка управляющих выполняется по следующим четырем направлениям [21, с. 98]:

- подготовка управляющих высшего звена, владельцев организаций, членов правлений (советов);
- подготовка высшего административного персонала, директоров, управляющих филиалов;
- подготовка среднего административного состава, руководителей отделов, групп;
- подготовка управляющих низшего звена, заведующих бюро и т.д.

Французская система повышения квалификации и подготовки кадров не имеет централизованных программ. Для работы по повышению квалификации приглашаются лица, занимающие в организациях и учреждениях ответственные и руководящие должности и крупные представители делового мира.

Таким образом, в мире не существует единой системы переподготовки и повышения квалификации кадров. Каждая страна использует свой опыт, который сложился в ней годами и который дает свои определенные результаты.

Проанализировав различные источники и трактовки процесса повышения квалификации персонала, можно сформулировать, на субъективный взгляд, наиболее полное определение: «Повышение квалификации – это обучение, необходимое в связи с изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний. Так же это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

уществует большой спектр форм и методов процесса повышения квалификации персонала.

Изучив различные методы повышения квалификации персонала можно сделать вывод, что выбор методов определяется не только основными характеристиками персонала, но и целями процесса повышения квалификации.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧУС ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1 Характеристика деятельности ПАО «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» – национальный оператор дальней связи Российской Федерации. Компания владеет современной цифровой сетью, позволяющей предоставлять услуги связи в каждом субъекте Российской Федерации. Во всех регионах России ПАО «Ростелеком» – оператор для операторов, обеспечивающий полный объем потребностей в услугах магистральной сети и объединяющий сети российских операторов в единую национальную сеть. На рынке Москвы ПАО «Ростелеком» предоставляет услуги международной и междугородной связи конечным пользователям, используя инфраструктуру местного оператора связи, и напрямую выставляет счета абонентам. «Ростелеком» имеет прямые международные выходы на сети более 100 операторов в 72 странах, участвует в 30 международных кабельных системах и взаимодействует с 400 международными операторами и компаниями. Компания оказывает услуги на основе собственной транспортной телекоммуникационной сети протяженностью около 150 тыс. км на всей территории России. «Ростелеком» обеспечивает передачу основной доли междугородного и международного трафика, а также работу наземной сети телевизионных и радиовещательных каналов. Компания обеспечивает связь с более чем 200 странами мира.

Абонентская база компании превышает 40 млн. человек.

«Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов. Совершенствование управления деловой карьерой персонала Компания – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

ЧУС ПАО «Ростелеком» осуществляет деятельность на территории г. Челябинска.

Филиал предлагает жителям полный комплекс современных телекоммуникационных услуг: местная, внутризоновая, междугородная и международная связь, мобильная и спутниковая связь, широкополосный доступ в Интернет, интерактивное телевидение. Важнейшим конкурентным преимуществом филиала на региональном рынке связи является возможность предоставления конвергентных телекоммуникационных решений.

В настоящее время филиал предоставляет следующие основные виды услуг:

- услуги местной телефонной связи;
- услуги междугородной и международной телефонной связи;
- услуги беспроводной радиосвязи;
- услуги передачи данных и телематические услуги (в том числе Интернет).

Миссия ЧУС ПАО «Ростелеком»: формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в Глобальное информационное общество XXI века.

Главным преимуществом ЧУС ПАО «Ростелеком» в достижении поставленных целей является мощная магистральная сеть, объединяющая сети региональных и мобильных операторов связи в единую национальную сеть, а также имеющая выходы на сети крупнейших международных операторов. Таким образом, инфраструктура сети компании позволяет связать клиента ЧУС ПАО «Ростелеком» с любой точкой мира.

Общество распределяет свои усилия согласно следующим приоритетам:

- разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ИСО 9001:2015;
- проведение комплекса мероприятий, препятствующих оттоку крупных корпоративных пользователей;
- проведение полномасштабной кампании по продвижению бренда «Utel» с целью повысить его узнаваемость и наполнить положительными ассоциациями;
- интенсификация усилий на рынке услуг мобильной связи;
- реализация в масштабах МРК комплексной программы по построению

широкополосных сетей абонентского доступа, что обеспечит Эмитенту важнейшее долгосрочное лидерство в области услуг проводной связи и откроет целый ряд новых направлений бизнеса;

- активизация деятельности по продвижению интеллектуальных и NGN-услуг, в целях стимулирования роста абонентского трафика на телефонных сетях общего пользования;

- активизация участия в международных и внутрироссийских тендерах и конкурсах;

- расширение номенклатуры услуг;

- наращивание опыта, передовых технических решений;

- развитие системы дистрибуции услуг;

- усиление финансового контроля и управление издержками.

Организационная структура ЧУС ПАО «Ростелеком» филиал представлена в Приложении А.

Организационная структура ЧУС ПАО «Ростелеком» является линейно-функциональной с элементами матричной структуры.

Положительными сторонами данной структуры является, то что:

- реализуются более высокие результаты по большому количеству проектов, программ, продуктов;

- меньшая нагрузка на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- усиление личной ответственности руководителей за проект (программу) в целом и за его элементы;

- вовлечение сотрудников всех уровней в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, эффект всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

- значительная активизация деятельности руководителей и работников

управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в чисто линейно-функциональной структуре, т. е. лучшее и более быстрое реагирование элементов матричной структуры на изменение внешней среды;

Данная организационная структура имеет и ряд недостатков:

- характерна конфликтные ситуации в результате борьбы за власть, так как в ее рамках конкретно не определены властные полномочия
- практикуется частичное дублирование функций;
- практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- так как в данной структуре существует система двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что так же часто приводит к конфликтам;
- несвоевременно принимаются управленческие решения, как правило, характерно групповое принятие решений.

Вся финансовая (бухгалтерская) отчетность ведется централизованно в ЧУС ПАО «Ростелеком», структурные подразделения отчетность не ведут.

Технико-экономические показатели деятельности ЧУС ПАО «Ростелеком» за 2015 – 2017гг представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные критериальные показатели эффективности работы ЧУС ПАО «Ростелеком»

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2016-2015	Изменение 2017-2016
Выручка от продаж, тыс. руб.	2668014	2696227	2628462	28213	-67765
Себестоимость	1350578	1349430	1322038	-1148	-27392
Валовая прибыль	1317436	1346797	1306424	29361	-40373
Прибыль от продаж, тыс. руб.	503151	445414	416756	-57737	-28658
Чистая прибыль, тыс. руб.	2468	6106	2136	3637	-3970
Активы, тыс. руб.	1507940	1423524	1322839	-84416	-100685
Собственный капитал, тыс. руб.	172933	153807	155942	-19127	2136

Окончание таблицы 2.1

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2016-2015	Изменение 2017-2016
Внеоборотные активы	168471	108148	87650	-60323	-20498
Оборотные активы	1339477	1314888	1235189	-24589	-79699
Среднегодовая стоимость материальных оборотных средств (запасов), тыс.руб.	351785	230359	281352	-121426	50993
Рентабельность активов по чистой прибыли	0,0016	0,0043	0,0016	0,0027	-0,0027
Коэффициент оборачиваемости всех активов	15,84	24,93	32,27	9,09	7,34
Рентабельность продаж	0,1886	0,1652	0,1903	-0,0234	0,0251
Рентабельность собственного капитала	0,0143	0,0397	0,0137	0,0254	-0,0260
Производственная рентабельность	0,0070	0,0265	0,0076	0,0195	-0,0189
Рентабельность внеоборотных активов	0,0147	0,0565	0,0244	0,0418	-0,0321

Отрицательным моментом в деятельности предприятия является снижение показателей прибыли в результате снижения выручки от продаж. Рассматривая экономические показатели можно видеть, что снижаются показатели рентабельности активов, собственного капитала, производственная рентабельности. Таким образом, наблюдается отрицательная тенденция снижения экономических показателей деятельности ЧУС ПАО «Ростелеком»

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЧУС ПАО «Ростелеком»

Анализом, позволяющим оценить внешнюю среду ЧУС ПАО «Ростелеком» является STEEP - анализ.

Для более эффективного использования экономических ресурсов, необходимо провести PEST-анализ ПАО «Ростелеком», это позволит определиться с политическими, экономическими, социальными и технологическими факторами, влияющими на организацию извне. Поэтому каждый фактор оценивается по десяти бальной шкале

Для этого составим матрицу PEST-анализа (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – PEST-анализ ПАО «Ростелеком»

Факторы	Знак влияния	Вес фактора	Важность фактора	Сила влияния
1	2	3	4	5
Социальные факторы				
1. Демографические изменения	-	0,03	5	0,15
2 Стиль жизни, обычаи и привычки	-	0,07	7	0,49
3 Отсутствие рабочей силы необходимой квалификации на рынке труда	-	0,1	9	0,9
Технологические факторы				
4 Развитие телекоммуникационных технологий	+	0,1	4	0,4
5 Развитие сетей связи операторов конкурентов	-	0,09	7	0,63
Экономические факторы				
6 Изменение курса рубля	-	0,07	8	0,56
7 Уровень дохода населения	-	0,08	8	0,64
8 Повышение цен на энергоносители	-	0,09	7	0,63
Политические факторы				
9 Государственная программа	+	0,07	7	0,49
10 Приватизация ПАО «Ростелеком»	-	0,03	5	0,15
11 Государственное регулирование	-	0,24	1	0,24
		= 1	от 1 до 10	

На рисунке можно видеть общее влияние факторов 2.1

В целом, анализ PEST - факторов позволяет сделать вывод, что одна из серьезных угроз для организации «Ростелеком» это экономические факторы, такие как дефицит оборотных средств и как следствие инфляция, а другая отсутствие квалифицированных кадров на рынке труда. Следовательно, чтобы преодолеть данные угрозы компании надо направить свои усилия на вложение инвестиции и усовершенствования предоставляемых услуг и кадровый потенциал.

В настоящее время, относительно спокойная политическая ситуация в России, даёт возможности использования инвестиции для развития региона (Челябинская кая область), что позволяет более смелее вкладывать средства в оборот не боясь, что они пропадут.

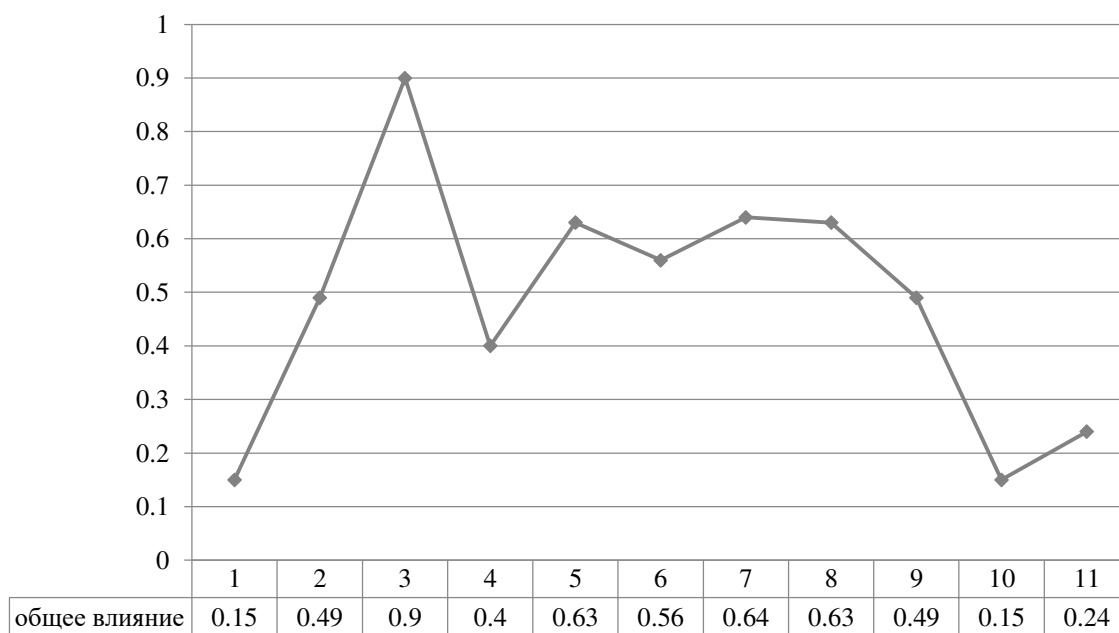


Рисунок 2.1 – Общее влияние факторов

С целью прогнозирования дальнейшего пути компании, необходимо постоянно быть в курсе всех нововведений в отрасли телекоммуникаций, постоянно анализировать все эти новшества, выбирать наиболее перспективные направления, вводить новые продукты и услуги, знакомить с ними своих потенциальных клиентов. Это необходимо для того, чтобы потенциальные клиенты были готовы к новым услугам компании Ростелеком.

Технологические, политические, социальные факторы дают возможность ПАО «Ростелеком», которые она в силах реализовать, если использует свои возможности и сильные стороны, а также работает над усилением своих слабых сторон.

Для анализа внешней среды предприятия можно рассмотреть модель пяти сил Портера по отношению к ПАО «Ростелеком» (рисунок 2.2).

1. Первую группу составляют конкурентные силы предприятия, оказывающие подобные услуги. В этой группе представлена внутриотраслевая конкуренция, которая при традиционном рассмотрении рыночных систем выступала синонимом конкуренции вообще.

2. Вторую группу формируют поставщики оборудования, расходных материалов. Сила воздействия представителей этой группы на конкурентный потенциал фирмы состоит в их способности удерживать производителя услуг в качестве своего клиента. В первую очередь это проявляется в том, что данная группа оказывает существенное влияние на качество и себестоимость услуг.



Рисунок 2.2– Анализ конкурентной среды на основе модели М. Портера

Четвертая группа состоит из потенциальных производителей аналогичных услуг. Их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свои услуги, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей услуг.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности компании. В отрасли доминирует обычно один из пяти факторов, который и становится решающим при разработке стратегии

предприятия.

Итак, рассмотрим «Модель пяти сил конкуренции» (М.Портера) на примере ЧУС ПАО «Ростелеком»:

1) Конкуренция между основными конкурентами внутри отрасли.

Основными конкурентами компании ПАО «Ростелеком» на российском телекоммуникационном рынке являются Ростелеком, МТС, ВымпелКом, МегаФон.

ПАО «МТС» являются типичными представителями виолентной стратегии (виолентная стратегия конкуренции – стратегия конкурента, состоящая в максимизации объемов выпуска и технического оснащения производства). Это связано с тем, что на челябинском рынке она является фирмой – гигантом, занимающейся предоставлением услуг связи. Она делает ставку на снижение издержек предоставления услуг за счет организации массового предоставления сравнительно недорогих, но качественных услуг связи, что позволило завоевывать и длительное время удерживать обширную долю рынка.

В таблице 2.3 приведены основные характеристики конкурентов ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.3 – Основные конкуренты компании ПАО «Ростелеком»

Наименование компании	Основная деятельность предприятия	Вид конкурентной стратегии (по А.Ю. Юданов)
ПАО «МТС»	Деятельность в области телефонной связи; - Деятельность в области электросвязи; - Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления; - Исследование конъюнктуры рынка; - Деятельность в области бухгалтерского учета; - Деятельность в области электросвязи; - Производство общестроительных работ по возведению зданий.	Виолентная
ПАО «Мегафон»	Деятельность в области электросвязи; -Прочая оптовая торговля	Патиентная
ПАО «Вымпелком»	Деятельность в области телефонной связи; -предоставление услуг по установке, ремонту и техническому обслуживанию теле- и радиопередатчиков; - Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров; - Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами -Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями -Рекламная деятельность, Представительские функции, Сопутствующая деятельность.	Коммутантная

Входные барьеры в отрасли - относительно высокие (это пояснение относится к появлению новых конкурентов, а не к существующей конкуренции) . Так как в качестве барьера можно отметить экономию от масштаба, дифференцированный продукт, потребность в капитале, обладание технологиями, благоприятное положение к потребителю.

2) Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.

Барьерами входа в отрасль являются:

–Приверженность потребителей существующим на рынке услуг связи: для перехода к другим операторам (потенциальным конкурентам) необходимо, чтобы эти организации вышли на рынок с большим ассортиментом предоставляемых услуг, которые бы имели на порядок выше качество, ниже цены, а также с огромным блоком маркетинговой деятельности.

–Большой географический охват. На уже освоенные рынки потенциальным конкурентам сложно попасть, поэтому остается проникать на новые;

–Необходимый размер капиталовложений: для организации деятельности на конкурентоспособном уровне необходимы большие капиталовложения, которые зачастую очень сложно найти.

Рассмотрим третью силу - угроза замены товара и услуги.

Так как ПАО «Ростелеком» оказывает следующие виды услуг:

Доступ в Интернет по коммутируемым линиям (отоволокно)

Подключение к серверу через Dial-up

Интерактивное ТВ

Доступ в Интернет по спутниковому каналу

Доступ в Интернет по радиорелейной линии

IP-телефония

Хостинг

В сфере услуг телекоммуникации отсутствуют товары – заменители

,следовательно, операторы связи могут назначать цены на товары и услуги только в рамках разрешенных, согласованных тарифов Министерства.

Рассмотрим четвертую силу - зависимость от потребителей.

Потребителем услуг связи является практически каждый, объем покупок услуг очень велик, следовательно, власть потребителей на достаточно невысоком уровне.

В свободном доступе имеется информация о тарифах, о затратах и о самой компании открыта, тарифы примерно равны, следовательно, потребитель не может повлиять на снижении цены.

На рынке услуг связи существует несколько видов привлечения клиентов: Собственная дистрибьютерная сеть (центры продаж);

Агентские (юр. лица, физ. лица)

Партнерские («Связной», салоны сотовой связи)

На рынке телекоммуникации данные виды, являются поставщиками клиентов.

Сторонние поставщики не имеют значительной власти, так как у компаний, работающих на данном рынке широкая сеть собственных центров продаж. Основным поставщиком для ПАО «Ростелеком» является поставщик оборудования и расходных материалов – это китайская компания Huawei.

Анализ конкурентоспособности продукции ПАО «Ростелеком» можно оценить по многим показателям.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Такой инструмент, как матрица БКГ находит в настоящее время широкое применение и в менеджменте, и в маркетинге, и в других сферах экономики (и не только).

В таблице 2.4 представлена характеристика услуг

Таблица 2.4 – Характеристика услуг

№ п/п	Услуга	Объем продаж/ количество пользователей		Доля рынка, 2017 год, %	
		2016 год	2017 год	Предприя тие	Конкурент №1 (Магафон)
1	Доступ в Интернет по коммутируемым линиям (отоволокно)	10293	8021	30	14
2	Подключение к серверу через Dial-up	124	36	0,3	2,0
3	Интерактивное ТВ	704	5523	29	25
4	Доступ в Интернет по спутниковому каналу	156	609	6	4
5	Доступ в Интернет по радиорелейной линии	369	1914	10	25
6	IP-телефония	280	548	5	5
7	Хостинг	187	456	4	2,5
	Сумма:	13585	21455		

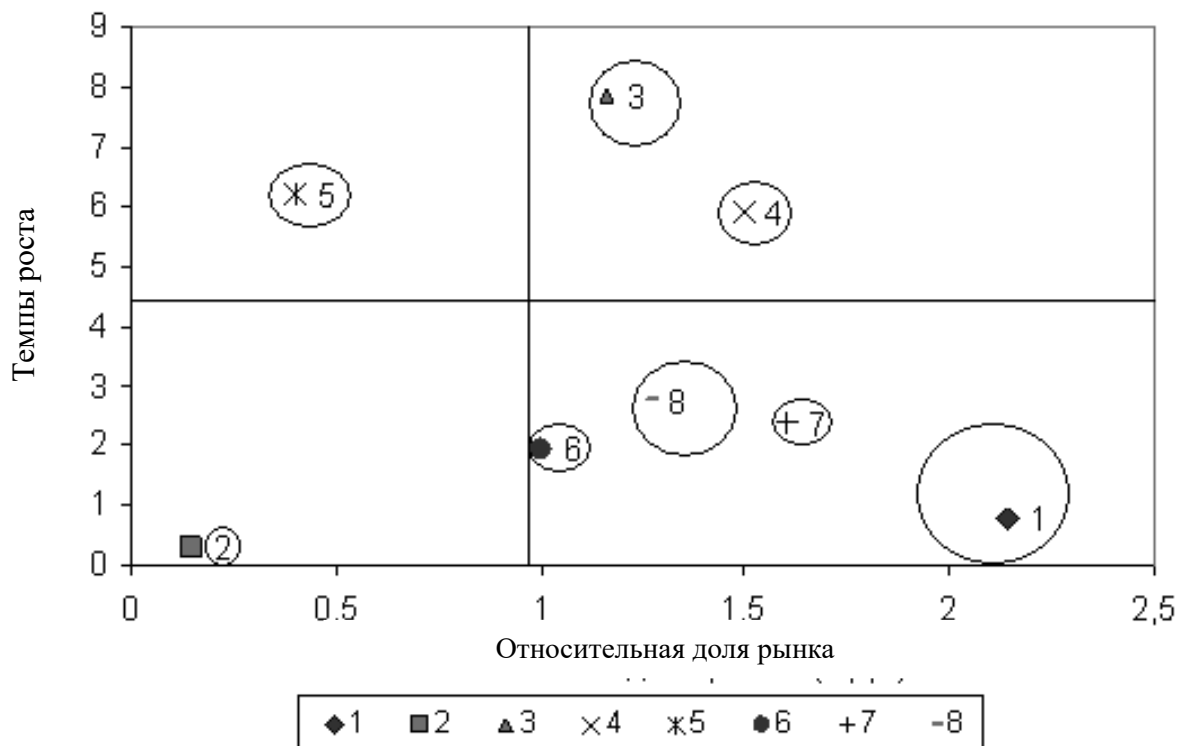
На основе этих данных определяем темпы роста, относительную долю рынка (ОДР) и долю продуктов в общем объеме реализации услуг предприятия (таблица 2.5) для дальнейшего построения матрицы БКГ и формирования продуктовой стратегии предприятия.

Таблица 2.5 – Показатели услуг

Показатели	№ услуги (согласно перечню продуктов в таблице)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Темпы роста рынка	0,78	0,29	7,84	5,9	6,19	1,96	2,4	2,75
Относительная доля рынка	2,14	0,15	1,16	1,5	0,4	1,0	1,6	1,26
Доля продукта в общем объеме реализации предприятия	37,43	1,68	25,7	2,83	8,92	2,55	2,1	20,2

Определяем центральную линию матрицы БКГ, для чего находим середину интервала максимального и минимального значений ОДР : $(2,14 - 0,15) : 2 = 0,99$.

Матрица БКГ для услуг ЧУС ПАО «Ростелеком» 2018 год представлена на рисунке 2.3



1 – подключение к Интернету; 2 – пакет услуг управлением интерактивным ТВ; 3 – интерактивное ТВ; 4 - Доступ в Интернет по спутниковому каналу; 5 - услуга доступа в Интернет по радиорелейной линии; 6 – иртелефония; 7 – хостинг; 8 аренда программных продуктов; 9 – подключение с помощью технологии Dial-up

Рисунок 2.3–Матрица БКГ

На основе матрицы БКГ определю следующие стратегии развития (деловые стратегии) продуктов:

Продукты 1, 8, 7, 6 располагаются в секторе «дойная корова» матрицы БКГ. Услуги доступа в Интернет по коммутируемым линиям (подключенные пользователи) (1) и аренда программных продуктов (8) дают значительные положительные потоки прибыли. Но темпы роста рынка услуги коммутируемого доступа в Интернет стремительно сокращаются, что дает основания говорить о вероятности уменьшения доли рынка данной услуги в 2019 г., т.к. многие пользователи переходят к более качественным и удобным способам доступа в Интернет (переподключение). Поэтому относительно услуги 1 целесообразно придерживаться стратегии получения максимально возможной прибыли от предоставления коммутированного доступа в Интернет оставшимся

пользователям и вкладывать инвестиции в развитие услуг – «звезд». Относительно услуги 8 следует придерживаться стратегии удержания рынков с сохранением существующей доли рынка. Услуги IP-телефонии (6) и хостинга (7) имеют меньшие объемы реализации, но также занимают значительную долю рынка и являются перспективными в отношении прибыльности.

Продукты 3 и 4 располагаются в секторе «звезда» матрицы БКГ. Это означает, что услуги интерактивного ТВ значительные положительные потоки прибыли, если в них будут вложены соответствующие инвестиции. Для них характерна стратегия роста. Они требуют значительных инвестиций для расширения доли рынка и роста объемов продаж. Их инвестирование может осуществляться за счет финансовых средств, образующихся после реализации продуктов 1, 8, 7, 6.

Продукт 5 (услуга доступа в Интернет по радиорелейной линии) располагается в секторе «проблема» матрицы БКГ, при соответствующем пристальном к нему внимании, поддержке инвестициями и сохранении динамичного роста темпов развития, он способен перейти в сектор «звезда». После чего он будет способен приносить значительные потоки прибыли. К нему следует применить стратегию роста, увеличения объемов реализации.

Продукт 9 располагается в секторе «собака» матрицы БКГ. Услугу подключения к серверу через телефонные линии с помощью технологии Dial-up следует вывести с рынка и применить к нему стратегию «сбора урожая», что означает: получение всех возможных выгод от него, а затем сворачивание деятельности по его реализации.

Анализ факторов внутренней среды «Ростелеком» возможно провести с помощью концепции 7sMcKinsey (рисунок 2.4) и SNW- анализа.

Модель 7sMcKinsey наиболее целостным образом описывает 7 факторов успеха компании: стратегию, структуру, персонал, ценности, систему, навыки и стиль культуры, что можно видеть на рисунке.



Рисунок 2.4 – Модель 7sMcKinsey

Система ценностей

– Чтобы предоставить сотрудникам адекватные инструменты для реализации миссии компании, ПАО «Ростелеком» заключила свои ценности в аббревиатуру «ПРОСТО»:

– Партнерство – Умение работать в команде, надежность, готовность помочь и оказать поддержку;

– Результативность – Нацеленность на результат и достижение поставленных целей;

– Ответственность – Готовность отвечать за результат своих действий;

– Смелость – Решительность, готовность первым сделать шаг вперед и что-то изменить;

– Творчество – Способность искать новые пути решения, мыслить за рамками привычного;

– Открытость – Готовность высказывать свое мнение и прислушиваться к мнению других, быть честным, внимательным к коллегам, открытым всему новому.

Таким образом, основой концепции стала идея простоты: использовать новые ценности в работе – это просто, внедрять в компании и в бизнесе что-то новое – это просто, а чтобы быть на шаг впереди, надо ПРОСТО идти вперед.

Стратегия

Основной стратегической целью ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» является сохранение и усиление позиции ведущего телекоммуникационного оператора на всех рынках присутствия. Это достигается с помощью предоставления широчайшего спектра телекоммуникационных сервисов – услуг мобильной и фиксированной связи, доступа к высокоскоростному Интернету. ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» стремится к усилению своей рыночной позиции, осуществляя инвестиции в развитие сети и разработку новых продуктов и услуг, передовые технологические решения и улучшение системы обслуживания своих абонентов. Стратегия развития Группы ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» на 2016-2020 годы «3Д» («данные, дифференциация дивиденды») направлена на укрепление лидерства на российском телекоммуникационном рынке за счет роста проникновения услуг мобильного интернета, диверсификации услуг, повышения операционной эффективности и инвестиционной привлекательности компании для акционеров. Новая бизнес-стратегия является своевременной реакцией на изменение телекоммуникационного рынка, рост потребностей и ожиданий абонентов, а также логичным продолжением стратегии на 2016-2020 годы «3И» («интеграция, интернет, инновации»), которая полностью выполнила свою задачу.

Структура. Согласно уставу, высшим органом управления общества является общее собрание акционеров, которое проводится не реже раза в год. Общее

руководство ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» осуществляется советом директоров, в состав которого входят девять человек, включая трёх независимых членов.

В компании действует «матричная» система управления: стратегические и операционные функции поделены между корпоративным центром, бизнес-единицами, макрорегионами и филиалами. Корпоративный центр определяет общую стратегию Компании, единые стандарты, регламенты и процедуры управления; бизнес-единицы отвечают за выполнение плановых показателей; макрорегионы осуществляют оперативное управление деятельностью региональных филиалов. Восемь макрорегионов (каждый из них объединяет региональные филиалы в нескольких субъектах Российской Федерации) уполномочены осуществлять оперативное управление данными филиалами. В состав исполнительных органов ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» входят коллегиальный исполнительный орган – правление и единоличный исполнительный орган — президент.

Система управления. Компания ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» остановила свой выбор на решениях SAS® TelecommunicationsIntelligenceSolutions, которые должны оптимизировать следующие сферы деятельности: управление эффективностью бизнеса, финансовый контроль, автоматизация маркетинговой деятельности, обнаружение случаев мошенничества, удержание клиентов, сегментация заказчиков и перекрестные/дополнительные продажи.

Начиная с 2012 года в ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» реализовано множество проектов с использованием SAS. Например, отделы маркетинга, разработки новых продуктов, финансового контроллинга, обслуживания клиентов (VIP и корпоративных), информационных систем и услуг используют систему для учета, анализа и отчетности по удержанию клиентов. Эта система позволяет выполнять сегментацию клиентов и анализ их поведения, планировать и осуществлять перекрестные и дополнительные продажи, а также оценивать кредитоспособность. Кроме того, решение SAS для управления маркетинговыми

кампаниями совместно с решениями для удержания, сегментации клиентов, а также перекрестных / дополнительных продаж поддерживает также работу отдела продаж ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» и отдела обслуживания абонентов. Развертываются также решения SAS® FinancialManagement и SAS® Activity-BasedManagement, которые помогают финансовым директорам и бухгалтерии в осуществлении финансовой консолидации и составлении отчетности в соответствии с российскими и международными стандартами, в то время как разработанная на SAS система анализа и предотвращения случаев мошенничества поддерживает работу отделов информационных систем и услуг, а также финансового контроллинга. Поскольку очень важно, чтобы все руководители региональных представительств были в курсе стоящих перед ними задач, в компании работает легкодоступная интранет-система. Отчёты публикуются и для внешнего пользования - для нас очень важно, чтобы наши акционеры могли следить за деятельностью компании.

Компания ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» Сертификат соответствия Системы менеджмента качества ПАО «Ростелеком» требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015) применительно к проектированию, разработке и предоставлению услуг электросвязи и вещания; проектированию и строительству объектов капитального строительства; деятельности, связанной с использованием вычислительной техники и информационных технологий, а так же применение менеджмента риска к вышеуказанной деятельности. Выдан органом по сертификации систем качества АНО Сертификационный Центр «Связь – сертификат», зарегистрирован в Регистре систем качества за № РОСС RU.ИС79.К00122 от 22.12.2017, срок действия 30.11.2019 (Учетный номер 26940).

Выданный ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» сертификат свидетельствует о том, что в компании успешно внедрена система менеджмента качества, которая позволит обеспечить наиболее полную удовлетворенность потребителей качеством продуктов, услуг и обслуживания ПАО «РОСТЕЛЕКОМ», а также соответствие

деятельности компании ожиданиям общества, персонала, инвесторов и партнеров.

Разработанная и внедренная система менеджмента качества СООО «Мобильные ТелеСистемы» получила высокую оценку со стороны экспертов — аудиторов органа по сертификации.

Стиль компании

Компания ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» поддерживает такие принципы сотрудничества, как стремление к подлинно партнерским взаимоотношениям, честная конкуренция при определении возможности быть поставщиком или покупателем, добросовестность и честность, поступательное развитие партнеров. Компания ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» стремится создать партнерские отношения в первую очередь между Компаниями как организациями, вне зависимости от смены руководителей или рядовых сотрудников Компаний. Среди внутренних мер, которые реализует ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» – создание прозрачной системы принятия решений и процесса взаимодействия с контрагентами, установление контроля над затратами, обучение и развитие персонала и многое другое. Стиль работы в ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» очень динамичный. Все сотрудники Компании стремятся к достижению наилучшего результата и понимают, что успех бизнеса зависит от вклада каждого на своем рабочем месте. ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» надеется, что все поставщики будут стремиться осуществлять свою деятельность в рамках содействия ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» в достижении поставленной цели.

Состав работников

В 2017 году численность сотрудников ЧУС ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» составила 455 человека. ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» поддерживает сбалансированную по полу и возрасту структуру коллектива. Считают, что подобный подход позволяет компании обеспечивать стабильность персонала, гарантирует здоровый внутрикорпоративный микроклимат и позволяет сохранять и передавать профессиональный опыт. ПАО стремится предоставлять рабочие места местным специалистам в странах и регионах присутствия Компании. Такой подход

направлен на рост благосостояния местных сообществ за счет повышения уровня занятости и стимулирования экономического развития в регионах.

Кадровый потенциал является главной ценностью ПАО «РОСТЕЛЕКОМ». Забота о сотрудниках - один из главных приоритетов Компании, определяющий успех деятельности на современном рынке. Основные направления включают охрану труда и здоровья работников, социальную поддержку, возможности для карьерного и личностного роста.

Залогом повышения эффективности работы персонала в ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» считается развитие и широкое распространение корпоративной культуры, которая основана на общепринятых в компании ценностях (партнерство, результативность, ответственность, смелость, творчество, открытость).

Сумма навыков

Команда компании ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» выделяется инновационностью мышления. ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» делает большой акцент опыте и навыках. В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» приветствуется карьерное продвижение на основе ротации между регионами и уровнями управления. Это значит, что у сотрудников есть реальный шанс приобрести полезный опыт и навыки и познакомиться с бизнесом Компании в различных регионах. В компании существует английский клуб, который помогает сотрудникам улучшать свои языковые навыки. Компания активно развивает в своих сотрудниках лидерские, коммуникативные, профессиональные и управленческие навыки.

SNW-анализ – это анализ внутренней среды фирмы или предприятия представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

SNW-анализ ПАО «Ростелеком»

SNW-анализ в большей мере является стратегическим анализом и охватывает как внешнюю, так и внутреннюю среду. Для проведения SNW- анализа ПАО

«Ростелеком» определяем стратегическую позицию предприятия и для каждой позиции даем качественную оценку. Данные заносим в матрицу (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SNW-анализ ПАО «Ростелеком»

Элементы	Сильная			Нейтральная	Слабая		
	3	2	1		0	-1	-2
Имидж предприятия	★ ●						
Ориентация на потребителя	●	★					
Бизнес - стратегии (в целом) компании РТ	●	★					
Организационная структура	●	★					
Финансы как общее финансовое положение	●						
Конкурентная способность продукта	★ ●			★			
Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов	★ ●						
Способность к лидерству	★	●					
Уровень маркетинга			★				
Качество персонала	●			●		★	
Репутация на рынке, укрепление рыночных позиций	●		★				
Отношения с органами власти	★	●					
Послепродажное обслуживание				★		●	
Степень вертикальной интегрированности						●	★
Формирование единой корпоративной культуры						★	●

- - АО «Мегафон»
- ★ - ПАО «Ростелеком»

После проведения SNW-анализа можно сделать вывод, что ПАО «Ростелеком» использует свои сильные стороны для реализации стратегии. В рамках выполнения своей 5-летней программы развития на 2016 - 2020 гг., РТ планирует, внедрить систему CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), систему самообслуживания. Проведение сертификации соответствия международным стандартам.

По многим стратегическим позициям ПАО «Ростелеком» получило качественную оценку «Слабая».

Таким образом, для снижения риска ПАО «Ростелеком» проводит следующие мероприятия: на уровне региональных филиалов составляется план компенсирующих мероприятий по исполнению бюджета, в котором прописываются возможные доходные контракты с указанием степени вероятности их реализации и ответственных за их исполнение. Еженедельно контролируется статус заключения договоров по данным проектам. В основном в плане компенсирующих мероприятий договора с юридическими лицами.

Анализ ситуации ПАО «Ростелеком» при помощи «SWOT-анализ»

Предприятие Публичное Акционерное Общество «Ростелеком», как и многие другие организации имеет свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы их развития. Для того чтобы провести SWOT- анализ необходимо определиться с возможностями и угрозами организации через внутреннюю и внешнюю среду, выделить ее достоинства и недостатки. Все полученные данные вносятся в матрицу SWOT-анализа (Таблица 2 7).

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T. Для заполнения внешних факторов (возможности и угрозы) используются данные STEP-анализа и анализа 5 сил Портера. Для заполнения внутренних факторов (слабые и сильные стороны) используются данные SNW-анализа, 7SМакКинси, БКГ-анализ. На пересечении каждой группы факторы (сильные стороны+ возможности, сильные стороны + угрозы, слабые стороны + возможности, слабые стороны + угрозы) необходимо сформулировать стратегии развития организации в контексте данных факторов.

Цель SWOT- анализа - это оценка текущего положения предприятия, выраженное в текущих преимуществах и слабостях, оценить его способность предотвращать угрозы и использовать возможности, которые возникают в его

окружении. Составим матрицу SWOT рассматриваемого подразделения, представим ее в форме таблицы 2.7.

Таблица SWOT2.7 –Анализ компании

	<p>Возможности</p> <p>Увеличение потребности в телекоммуникационных услугах;</p> <p>Заинтересованность в услугах со стороны операторов конкурентов;</p> <p>Развитие РРЛ сети в области;</p> <p>Участие в госпрограмме «устранения цифрового неравенства»;</p> <p>Появление услуги цифровое ТВ</p> <p>Отсутствие мобильных операторов в некоторых населенных пунктах области.</p>	<p>Угрозы</p> <p>Приватизация компании;</p> <p>Сложный механизм согласования на государственном уровне;</p> <p>Деятельность операторов конкурентов;</p> <p>Изменение предпочтений абонентов, повышение требований;</p> <p>Высокий уровень оплаты труда у операторов конкурентов;</p> <p>Государственный контроль деятельности.</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>Высокая востребованность в деятельности участка;</p> <p>Наличие собственной транспортной телекоммуникационной сети;</p> <p>Наличие собственной инфраструктуры на территории области;</p> <p>Доступ к современному оборудованию.</p>	<p>«сильные стороны + возможности»</p> <p>Развитие сети в области используя собственную инфраструктуру и телекоммуникационную сеть;</p> <p>Проводить модернизацию оборудования, в первую очередь в местах где отсутствуют мобильные операторы.</p>	<p>«сильные стороны + угрозы»</p> <p>Расширение деятельности участка в области и в городской черте;</p> <p>Освоение и внедрение нового технологичного оборудования;</p> <p>Привести уровень оплаты труда сотрудников в соответствие исполняемых ими обязанностей;</p> <p>Привести параметры оборудования согласно выданным разрешениям;</p> <p>Ввести механизм планирования сети.</p> <p>Привести систему повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями к профессиональным качествам сотрудников .</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>Наличие нового неустановленного оборудования на складе в то время как часть эксплуатируемого оборудования не соответствует современному уровню развития</p> <p>Низкая мотивация персонала;</p> <p>Часть эксплуатируемого;</p> <p>Высокие затраты на ремонт устаревшего оборудования;</p> <p>Низкая квалификация технического персонала персонала</p>	<p>«слабые стороны + возможности»</p> <p>Проводить работы по замене устаревшего оборудования;</p> <p>Распределение ответственность за определенные виды работы среди персонала, по результатам - материальные поощрения;</p> <p>Повысить эффективность организации повышения квалификации персонала.</p>	<p>«слабые стороны + угрозы»</p> <p>Ввод в эксплуатацию нового оборудования;</p> <p>Организация системы наставничества.</p>

Исходя из таблицы 2.7, SWOT-анализ доказывает, что предприятие обладает определенным количеством достоинств, к которым можно отнести: Высокая востребованность в деятельности узла; наличие собственной транспортной телекоммуникационной сети; наличие собственной инфраструктуры на территории области.

Доступ к современному оборудованию; Голосовые IVR сервисы помогут быстро и качественно получить необходимую информацию клиенту/абоненту компании РТ, узнать свой баланс, длительность и стоимость последнего звонка. А также используя автоконструктор IVR настроить дистанционно оборудование (роутер, модем), создать соединение для выхода в интернет (PPPoE), получить ответы на распространенные ошибки по интернет.

Опасными факторами будут являться большое количество конкурентов на данном рынке услуг, нестабильная политическая и экономическая обстановка в стране.

В свою очередь, также были выявлены и отрицательные моменты, такие как: наличие нового оборудования на складе; низкая мотивация персонала; часть эксплуатируемого оборудования физически устарело; часть эксплуатируемого оборудования не соответствует современному уровню развития; высокие затраты на ремонт устаревшего оборудования; низкая квалификация технического персонала.

Таким образом, руководству необходимо принять меры по устранению слабостей своего предприятия в конкурентной борьбе, а в частности ввести в эксплуатацию новое оборудование; для повышения квалификации вновь принятых работников организовать эффективную систему наставничества.

2.3 Кадровый аудит организации

Рассмотрим численность и динамику персонала ЧУС ПАО «Ростелеком». Показатели среднесписочной численности персонала представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8– Изменение численности персонала

Категория	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	68	16,6	82	18,02	93	20,1
Специалисты	68	16,6	73	16,04	84	18,02
Служащие	7	1,8	4	0,88	9	2
Рабочие	270	65	278	65,05	296	59,88
Всего:	485	100	498	100,00	455	100

Наглядно динамику среднесписочной численность персонала ЧУС ПАО «Ростелеком» по категориям можно видеть на рисунке 2.5.

Таким образом, на протяжении всего исследуемого периода среднесписочная численность управленческого персонала (руководителей) увеличивается в 2015 году – 68 чел., в 2016 году – 82 чел., в 2017 году – 93 чел.

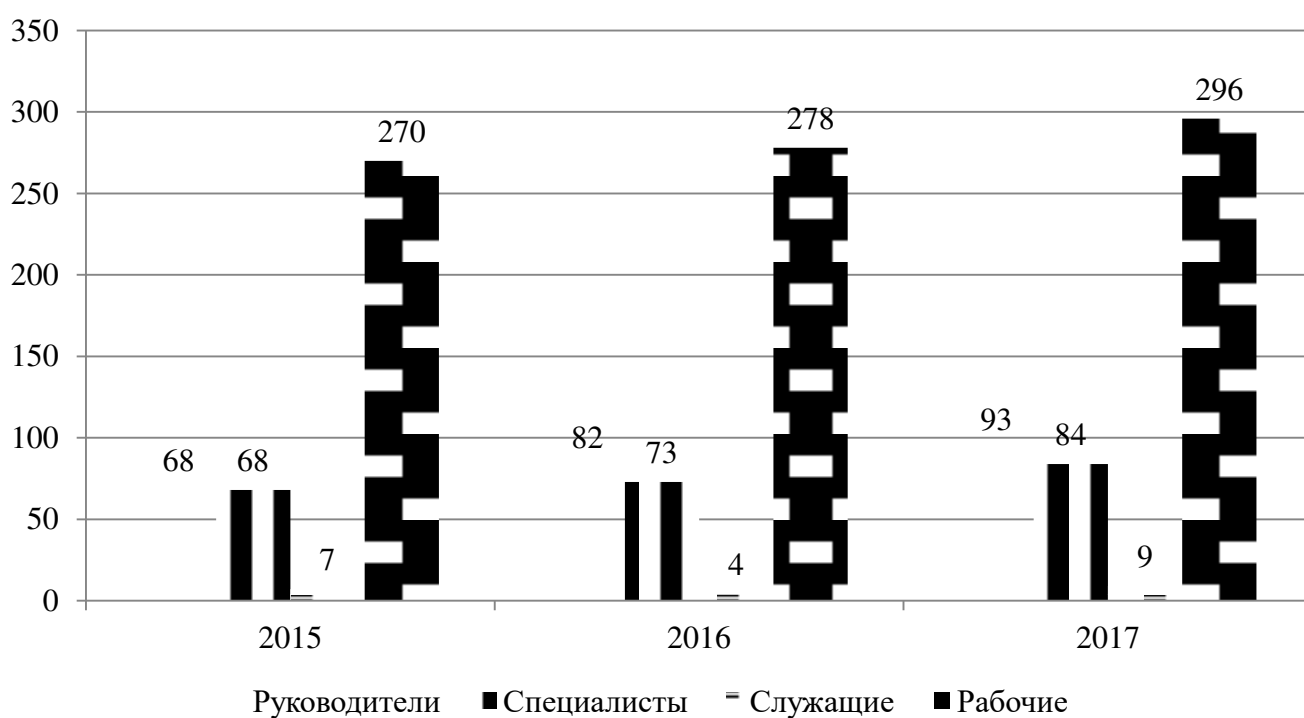


Рисунок 2.5 – Динамика среднесписочной численности персонала ЧУС ПАО «Ростелеком», чел.

Анализируя структуру персонала, можно видеть, что удельный вес управленческого персонала растет на протяжении всего исследуемого периода в 2015 г. – 16,6%, в 2016 г. – 18,02%, в 2017 г. – 20,1%.

Таблица 2.9 – Структура персонала (специалистов) по уровню образования

Уровень образования	2015		2016		2017	
Высшее образование	56	82,31	75	88,91	64	88,1
Среднее профессиональное	12	17,69	9	11,09	9	11,9
Среднее образование	0	0	0	0	0	0
итого	68	100	84	100	73	100

На следующем этапе проанализируем структуру персонала (руководителей) по уровню образования. Данные для анализа представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура персонала (руководителей) по уровню образования

Уровень образования	2015		2016		2017	
Высшее образование	17	100	14	100	19	100
Среднее профессиональное	0	0	0	0	0	0
Среднее образование	0	0	0	0	0	0
итого	17	100	14	100	19	100

На рисунке 2.6 можно видеть динамику персонала (руководителей) по уровню образования



Рисунок 2.6 – Динамика персонала (руководителей) по уровню образования 2015 – 2017 гг., чел.

Все руководители Челябинского филиала имеют высшее образование.

Проанализируем структуру персонала по уровню образования рабочих. Данные для анализа представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Структура технического персонала по уровню образования

	2015		2016		2017	
Высшее образование	93	34,51	98	33,26	87	31,43
Среднее профессиональное	126	46,64	141	47,65	138	49,65
Среднее образование	51	18,85	57	19,09	53	18,92
итого	270	100	296	100	278	100

На рисунке 2.7 наглядно можно видеть динамику рабочих по уровню образования.

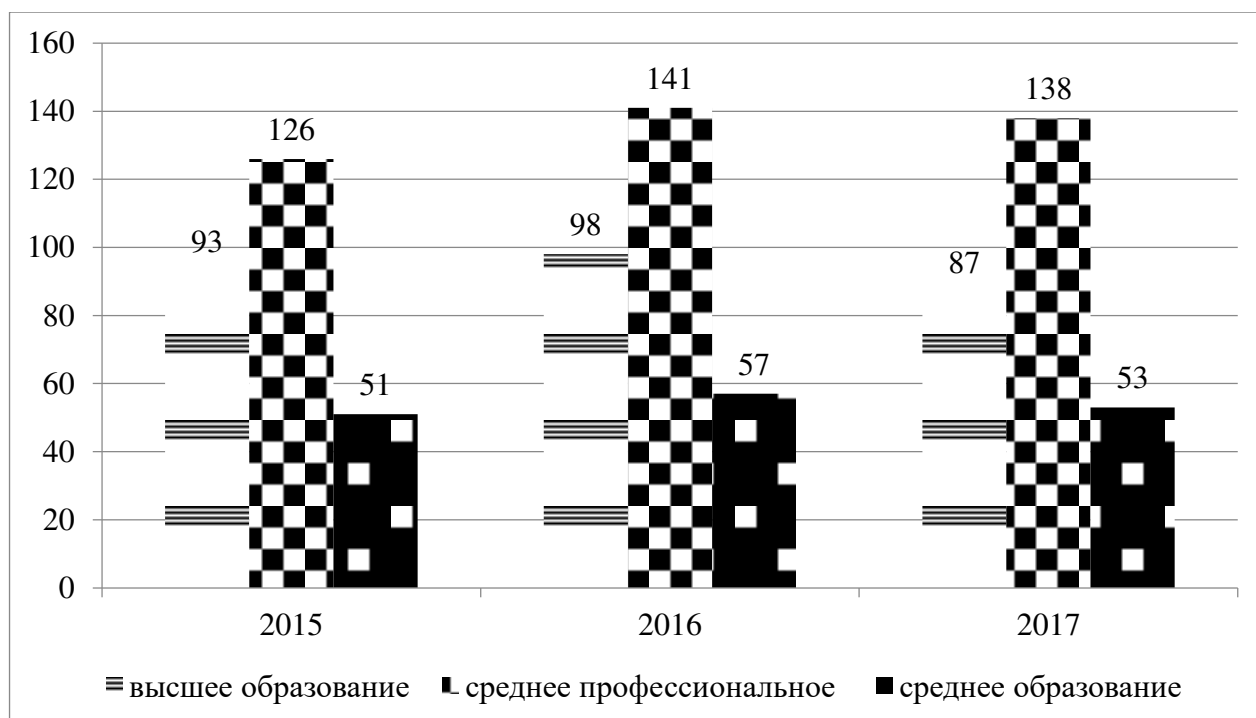


Рисунок 2.7 – Динамика технического персонала по уровню образования 2015 – 2017 гг., чел.

Большинство рабочих имеет среднее профессиональное образование: в 2015 году – 126 чел., ; в 2016 году – 141 чел.; в 2017 году – 138 чел. В 2017 году наблюдается отрицательная тенденция снижения технического персонала с высшим образованием на 11 чел. и численность составила 87 чел

В таблице 2.12 представлены данные для анализа персонала по наличию общего стажа работы в отрасли связи.

Таблица 2.12 – Структура персонала по наличию общего стажа работы

Стаж работы	год					
	2015		2016		2017	
до 6 месяцев	84	20,34	102	22,42	105	22,63
до 1 года	109	26,39	121	26,59	124	26,72
от 1 до 3х лет	72	17,43	82	18,02	84	18,10
от 3 до 5 лет	68	16,46	63	13,85	76	16,38
от 5 до 10 лет	50	12,11	58	12,75	59	12,72
Свыше 10 лет	30	7,26	29	6,37	16	3,45
Итого	413	100	455	100	464	100

Наглядно динамику персонала по наличию общего стажа работы в отрасли можно видеть на рисунке 2.8.

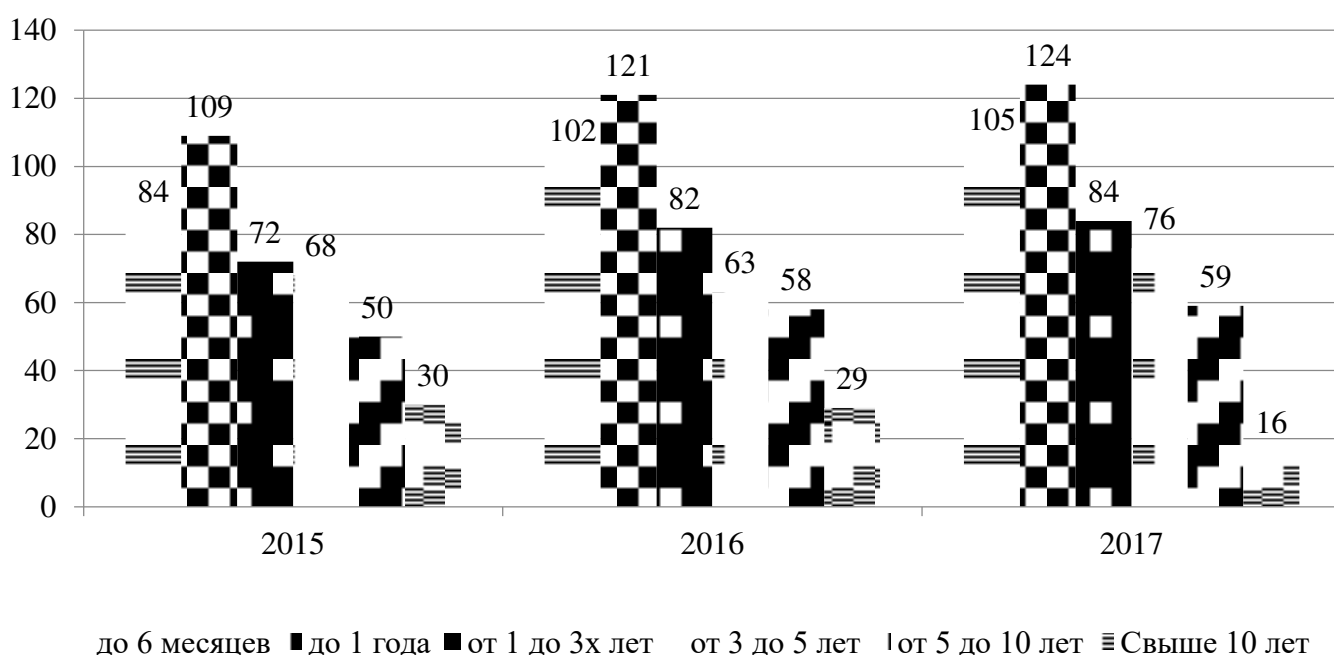


Рисунок 2.8–Динамика персонала по наличию общего стажа работы в отрасли производства связи 2015 – 2017 гг., чел.

Самый большой удельный вес по стажу работы в отрасли имеет категория работников со стажем до 1 года: в 2015 году – 26,39% (109 чел.), в 2016 году – 26,59% (121 чел.), в 2017 году – 26,72% (124 чел.), что отрицательно характеризует квалификацию работников, так как опыт работы – это одна из важнейших характеристик профессионализма. На втором месте идет категория работников со стажем работы до 6 мес.: в 2015 году – 20,34% (84 чел.); в 2016 году – 102 чел.; в 2017 году – 105 чел.), значительный удельный вес данной категории так же отрицательно характеризует квалификацию персонала ЧУС ПАО «Ростелеком». Данная тенденция связана с большой текучестью кадров, что обусловлено низкой квалификацией технического персонала, неудовлетворенностью организацией труда и низкой заработной платой.

Рассмотрим структуру персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности руководителя, данные для анализа представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Структура персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности руководителя

Стаж работы	год					
	2015		2016		2017	
до 6 месяцев	0	0,00	0	0,00	0	0,00
до 1 года	2	11,76	1	7,14	1	5,26
от 1 до 3х лет	1	5,88	2	14,29	2	10,53
от 3 до 5 лет	6	35,29	6	42,86	7	36,84
от 5 до 10 лет	4	23,53	4	28,57	5	26,32
Свыше 10 лет	4	23,53	1	7,14	4	21,05
итого	17	100	14	100	19	100

Наглядно динамику персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности руководителя можно видеть на рисунке 2.9

Основное количество руководителей имеют стаж работы по профилю руководителя от 3 до 5 лет: в 2015 году - 35,29% (6 чел.); в 2016 году – 42,86% (6 чел); 2017 году – 36,84 (7 чел)%. Стаж работы от 5-10 лет имеет: в 2015 году 4 чел (23,53%); в 2016 году – 4 чел (28,57%); в 2017 году – 5 чел (26,32%). Можно отметить, что наличие стажа положительно характеризует руководящий состав ЧУС ПАО «Ростелеком», так как работников не имеющих опыта работы по профилю руководителя в филиале нет.

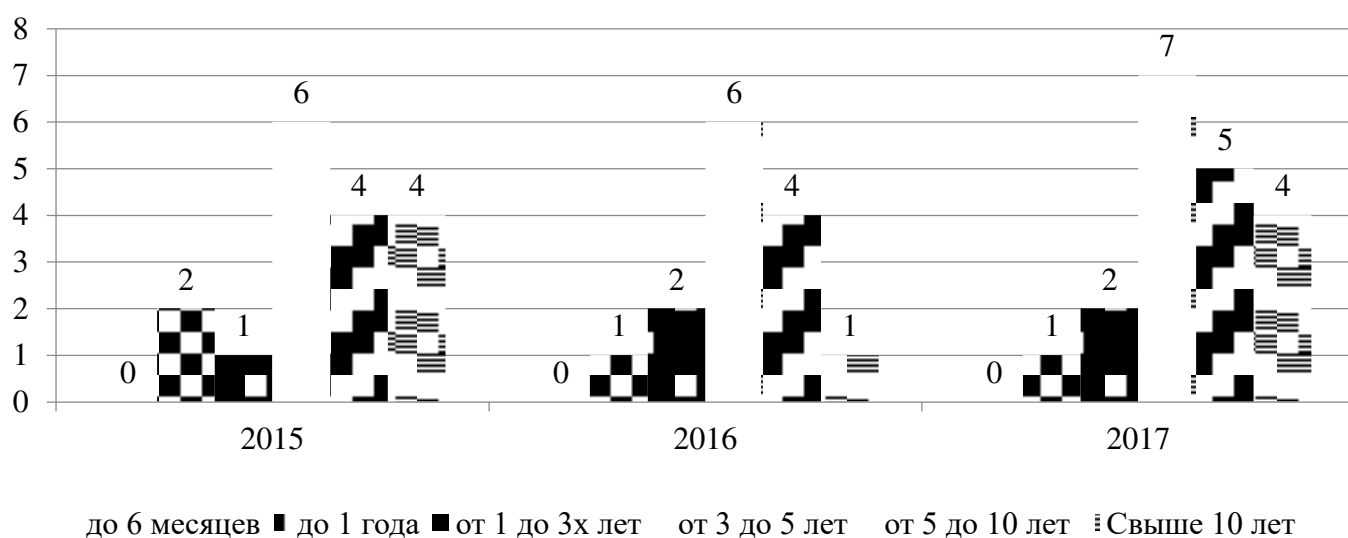


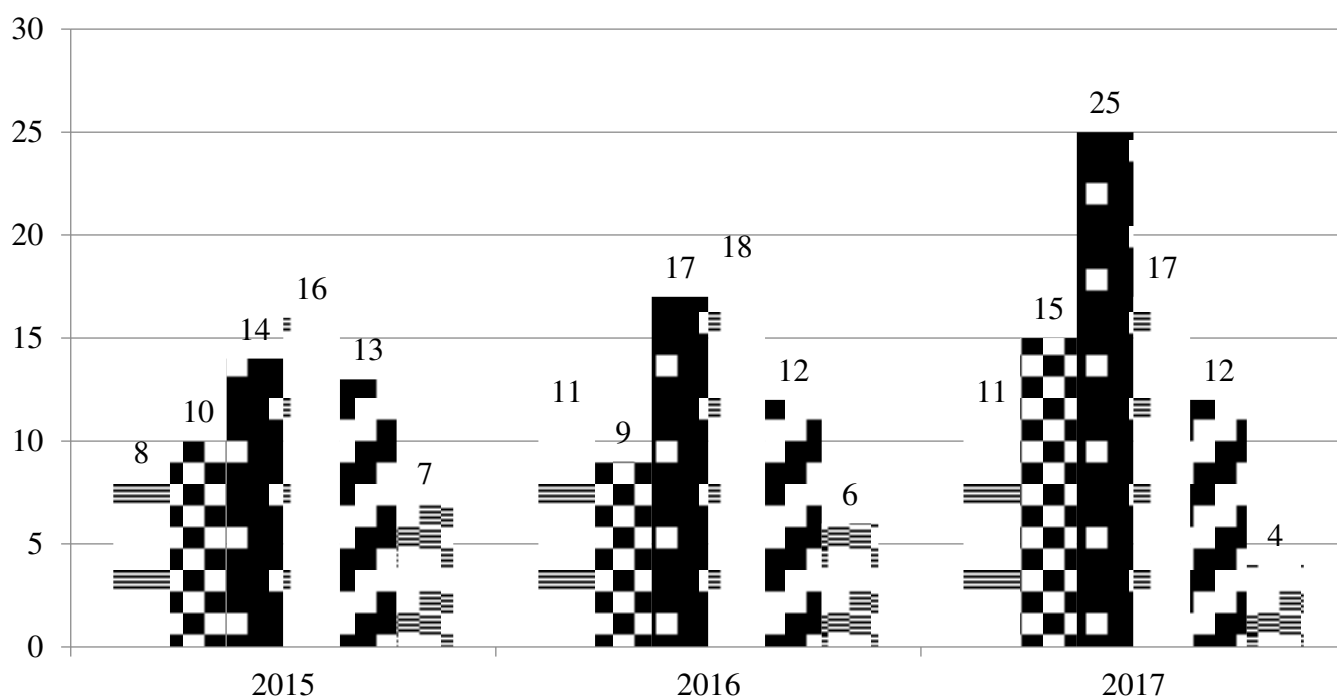
Рисунок 2.9 – Динамика персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности руководителя 2015 – 2017 гг., чел.

Проанализируем структура персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности специалиста (связи)

Таблица 2.14 – Структура персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности специалиста

Стаж работы	год					
	2015		2016		2017	
до 6 месяцев	8	11,76	11	15,07	11	11,90
до 1 года	10	14,71	9	12,33	15	17,86
от 1 до 3х лет	14	20,59	17	23,29	25	29,76
от 3 до 5 лет	16	23,53	18	24,66	17	20,24
от 5 до 10 лет	13	19,12	12	16,44	12	14,29
Свыше 10 лет	7	10,29	6	8,22	4	5,95
итого	68	100	73	100	84	100

На рисунке 2.10 наглядно можно видеть динамику персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности специалиста.



до 6 месяцев ■ до 1 года ■ от 1 до 3х лет от 3 до 5 лет ▤ от 5 до 10 лет ≡ Свыше 10 лет

Рисунок 2.10– Динамика персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности специалиста 2015 – 2017 гг., чел.

Большинство специалистов ЧУС ПАО «Ростелеком» имеют стаж работы в отрасли от 1 года до 3 лет и от 3х лет и до 5. Наблюдается увеличение специалистов со стажем работы до 6 мес.: в 2015 году – 11,76% (8 чел.); в 2016 году – 15,07% (11 чел.); в 2017 году – 11,9% (11 чел) и увеличение в 2017 году специалистов со стажем работы до 1 года: в 2016 году – 12,33% (9 чел.); в 2017 году – 17,86% (15 чел.), что является отрицательным моментом, так как увеличивается количество специалистов не имеющих опыт работы в отрасли. Специалисты с опытом не заинтересованы в работе на данном предприятии из-за низкой мотивации.

Проанализируем структуру персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности (технический персонал), данные для анализа представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Структура персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности (технический персонал)

Стаж работы	год					
	2015		2016		2017	
до 6 месяцев	56	20,74	71	23,99	65	23,38
до 1 года	87	32,22	91	30,74	98	35,25
от 1 до 3х лет	47	17,41	51	17,23	47	16,91
от 3 до 5 лет	38	14,07	39	13,18	39	14,03
от 5 до 10 лет	23	8,52	22	7,43	22	7,91
Свыше 10 лет	19	7,04	22	7,43	7	2,52
итого	270	100	296	100	278	100

На рисунке 2.11 наглядно можно видеть динамику персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности (технический персонал).

Обращает на себя внимание высокий удельный вес технического персонала с отсутствием опыта работы, что отрицательно характеризует профессионализм персонала. Данная тенденция также связана с низкой мотивацией труда. Основной удельный вес в структуре персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности технический персонал занимает категория работников со стажем до 1 года, на втором месте категория работников со стажем до 6 мес.

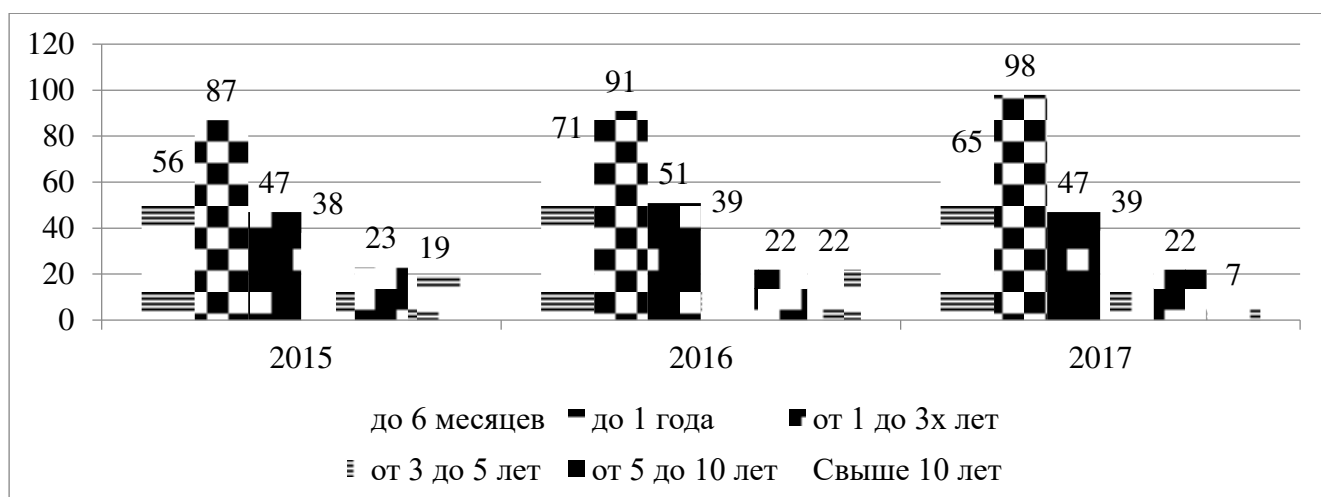


Рисунок 2.11– Динамика персонала по наличию стажа по профилю занимаемой должности (рабочие) 2015 – 2017 гг., чел.

Наиболее распространенной формой проверки профессионализма персонала является аттестация и оценка персонала, которая представляет собой специальные управленческие меры, периодически проводимые в организации в полном соответствии с национальным трудовым законодательством. Занимается этим спецкомиссия, в которую входят представители руководства, начальники структурных подразделений, представители кадровой службы и другие сотрудники, так или иначе имеющие отношение к управлению персоналом.

Для анализа профессионализма персонала используем результаты аттестации ЧУС ПАО «Ростелеком».

Для каждой конкретной функции, выполняемой работником, или для каждого отдельного задания необходимо разрабатывать четкие, хорошо понятные для подчиненных оценочные показатели и стандарты их выполнения. Для установления стандартов выполнения работы подбирается оптимальное количество индикаторов, которые послужат эталонами оценки различных качеств сотрудника. На практике чаще всего используется для этого определенный набор критериев оценки.

В таблице 2.15 представлены средние баллы по категориям работников, основанные на результатах аттестации персонала, которая проводится раз в год.

Таблица 2.15 – Оценка профессионализма работников ЧУС ПАО «Ростелеком»
2017 год

Критерии оценки	Руководители	Специалисты	Тех.персонал
2015 год			
Профессиональные знания.	4,8	3,97	3,34
Исполнительность и участие в работе.	4,87	4,35	3,42
Отношение к руководителям и сотрудникам.	4,53	4,12	4,55
Надежность.	4,32	3,62	3,11
Качество работы.	4,53	4,02	3,98
Интенсивность работы.	4,91	4,76	4,68
Темп работы.	4,67	4,15	4,12
Способность к самовыражению.	4,89	4,63	3,11
Способность к организации планирования.	4,57	3,90	2,97
Отношение к работе.	4,85	4,09	3,67
Общий средний бал	4,69	4,16	3,70
2016 год			
Профессиональные знания.	4,79	3,93	3,32
Исполнительность и участие в работе.	4,81	3,87	3,59
Отношение к руководителям и сотрудникам.	4,47	4,08	3,56
Надежность.	4,79	3,98	4,09
Качество работы.	4,67	3,65	3,76
Интенсивность работы.	4,53	4,15	3,56
Темп работы.	4,54	4,67	4,51
Способность к самовыражению.	4,49	4,46	4,15
Способность к организации планирования.	4,69	4,15	3,06
Отношение к работе.	4,62	4,02	3,02
Общий средний бал	4,64	4,10	3,66
2017 год			
Профессиональные знания.	4,79	3,93	3,32
Исполнительность и участие в работе.	4,77	3,69	3,44
Отношение к руководителям и сотрудникам.	4,59	4,02	3,54
Надежность.	4,65	3,91	4,09
Качество работы.	4,65	3,71	3,77
Интенсивность работы.	4,53	4,03	3,33
Темп работы.	4,87	4,57	4,83
Способность к самовыражению.	4,56	4,36	3,11
Способность к организации планирования.	4,78	4,19	3,08
Отношение к работе.	4,52	4,11	3,01
Общий средний бал	4,67	4,05	3,55

Как можно видеть профессионализм специалистов и тех.персонала на протяжении всего исследуемого периода снижается, что является следствием низкой мотивации труда и текучести кадров. Необходимо уделить внимание повышению профессионализма техперсонала.

Из таблицы видно, что резко увеличивается текучесть кадров и снижается стабильность персонала, что в свою очередь влияет на качество и объемы оказанных услуг.

В таблице 2.16 представлены данные для анализа движения рабочей силы.

Таблица 2.16– Анализ движения рабочей силы

Наименование показателя	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение 2016 г. к 2015 г., в ед. изм.	2017 год	Абсолютное отклонение 2017 г. к 2016 г., в ед. изм.
Списочный состав работников на начало года, чел	487	485	-2	498	13
Принято, чел.	47	73	26,26	39	-33,86
Выбыло, чел. в т. ч. по:	49	60	11,26	82	22,14
Собственному желанию	49	60	11,26	82	0
За нарушение трудовой дисциплины			0		0
По соглашению сторон			0		0
Другие причины			0		0
Списочный состав работников на конец года, чел	485	498	13	455	-43
Количество работников, проработавших весь год, чел.	392	352	-40	377	25
Коэффициент оборота:			0		0
По приему	0,14	0,16	0,02	0,09	-0,07
Коэффициент текучести	0,1	0,12	0,02	0,18	0,06
Коэффициент стабильности	80,49	72,68	-7,82	75,74	3,07

В таблице 2.17 можно видеть причины по которым работники увольняются в Городском центре технического обслуживания ПАО «Ростелеком» г. Челябинск (перед увольнением работники заполняют анкеты, в которых есть вопрос о причине увольнения)

Таблица 2.17– Причины текучести персонала

Увольнение по инициативе работника - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).	2015		2016		2017	
	Чел.	%, от количества уволившихся	Чел.	%, от количества уволившихся	Чел.	%, от количества уволившихся
Неудовлетворенность заработной платой	49	100,00	58	96,57	82	100
Сложность в работе, отсутствие	19	38,78	24	41,38	65	79,27
Конфликты, стрессы	14	22,22	18	11,76	15	10,42
Неисполнение должностных обязанностей, низкая эффективность деятельности		0,00		0,00		0,00
Не указали причину		0,00		0,00		0,00
Неудовлетворенность условиями и организацией труда	7	16,67	4	8,82	5	6,25

Можно видеть, что одной из основных причин увольнения является сложность в работе, что обусловлено низкой квалификацией вновь принятого технического персонала.

Таким образом, управление персоналом в ЧУС ПАО «Ростелеком» мало эффективно, для снижения текучести кадров, нужно обратить внимание на повышение квалификации вновь принятого персонала, организовав эффективную систему наставничества.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

3.1 Анализ «проблемной» функциональной подсистемы управления повышением квалификации персонала

Сложившаяся в Челябинском узле связи (ЧУС) ПАО «Ростелеком» практика управления оказывает сильное влияние на систему повышения квалификации работников. Практика управления в ПАО «Ростелеком» не ориентирована на раскрытие потенциала людей, на учет их интересов.

На рисунке 3.1 можно видеть общую схему системы стимулирования персонала в ЧУС ПАО «Ростелеком».



Рисунок 3.1 – Система повышения квалификации персонала ПАО «Ростелеком»

На рисунке 3.2 представлена блок схема процесса повышения квалификации

персонала. Все документы содержащие личные данные сотрудников строго конфиденциальны.

	Действие	Ответственный	Записи
1		Руководители подразделений	Ф. 29 таблица компетентности
2		Начальник ЧУС руководители подразделений	Заявки на обучение
3		Специалист по работе с персоналом	планы обучения
4		Руководители подразделений, начальник отдела кадров	
5		Начальник отдела кадров, специалист по работе с персоналом	Приказ о назначении ответственных Перечень поставщиков обучающих услуг
6		Специалист по работе с персоналом, начальник отдела кадров	Программа обучения
7		Начальник отдела кадров, начальники подразделений	Программа обучения
8		специалист по работе с персоналом	Договор на оказание услуг
9		Обучающая организация, учебный центр, преподаватель	Сертификаты, свидетельства, отметка в личном деле
10		Ответственный за обучение, руководители подразделений.	Анкетирование, тестирование, проверки

Рисунок 3.2 – Схема повышения квалификации персонала в ПАО ЧУС

«Ростелеком»

В ПАО «Ростелеком» отдел кадров ведет учет числа обученных кадров, персонала, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

Первым этапом является определение потребностей в обучении.

Порядок организации работ по подготовке и обучению персонала осуществляется следующим образом:

1. Отдел кадров в ноябре рассылает в подразделения бланки заявок на подготовку и обучение персонала на следующий год.

2. Начальники подразделений на основании производственных задач направляют в отдел кадров в декабре предложение по подготовке и обучению персонала.

3. Отдел кадров в январе формирует годовой план произвольной формы по подготовке и обучению персонала, согласовывает его с заместителем генерального директора по качеству и главным инженером.

Утверждает годовой план подготовки и повышения квалификации генеральный директор предприятия.

Проведем анализ количества персонала, которые повысили квалификацию на основе статистических отчетов предприятия «Сведения об обучении персонала организации», «Форма № 1. Кадры» за 2016-2017 гг.

По данным таблицы 3.1 можно сделать вывод, что с каждым годом повышение квалификации работников уделяется все меньше внимания, так как значительно снижается количество работников повысивших свою квалификацию. В 2017 году прошли дополнительное обучение всего 5% сотрудников от всего персонала. Таким образом, работа по повышению квалификации персонала организована неудовлетворительно.

Так как было выявлено, что проблемы у предприятия с квалификацией технического персонала рассмотрим Количество персонала, которые повысили квалификацию в 2015 – 2017 г.г., данные для анализ можно видеть в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Количество персонала, которые повысили квалификацию в 2015 – 2017г.г.

Наименование показателя	Все работники	В том числе по категориям персонала
		Технический персонал
Численность персонала списочного состава - всего		
2015	485	333
2016	498	335
2017	455	296
Получили дополнительное профессиональное образование, прошли профессиональное обучение		
2015	61	43
2016	51	39
2017	29	23
из них: поручили дополнительное профессиональное образование		
2015	18	
2016	14	
2017	6	
по программам: профессиональной переподготовки		
2015	7	
2016	8	
2017	1	
повышения квалификации		
2015	19	
2016	16	
2017	5	
прошли профессиональное обучение		
2015	31	31
2016	29	29
2017	23	23
переподготовки работников, служащих		
2015	21	21
2016	19	19
2017	15	15
повышения квалификации		
2015	15	15
2016	16	16
2017	8	8

По данным таблицы 3.1 можно сделать вывод, что с каждым годом повышение квалификации работников уделяется все меньше внимания, так как значительно снижается количество работников повысивших свою квалификацию. В 2017 году прошли дополнительное обучение всего 5% сотрудников от всего персонала. Таким образом, работа по повышению квалификации персонала организована неудовлетворительно.

Проанализируем данные по обучению персонала за 2015-2017 гг.. Показатели количества сотрудников, повысивших квалификацию за 2015-2017 год приведены на рисунке 3.3.

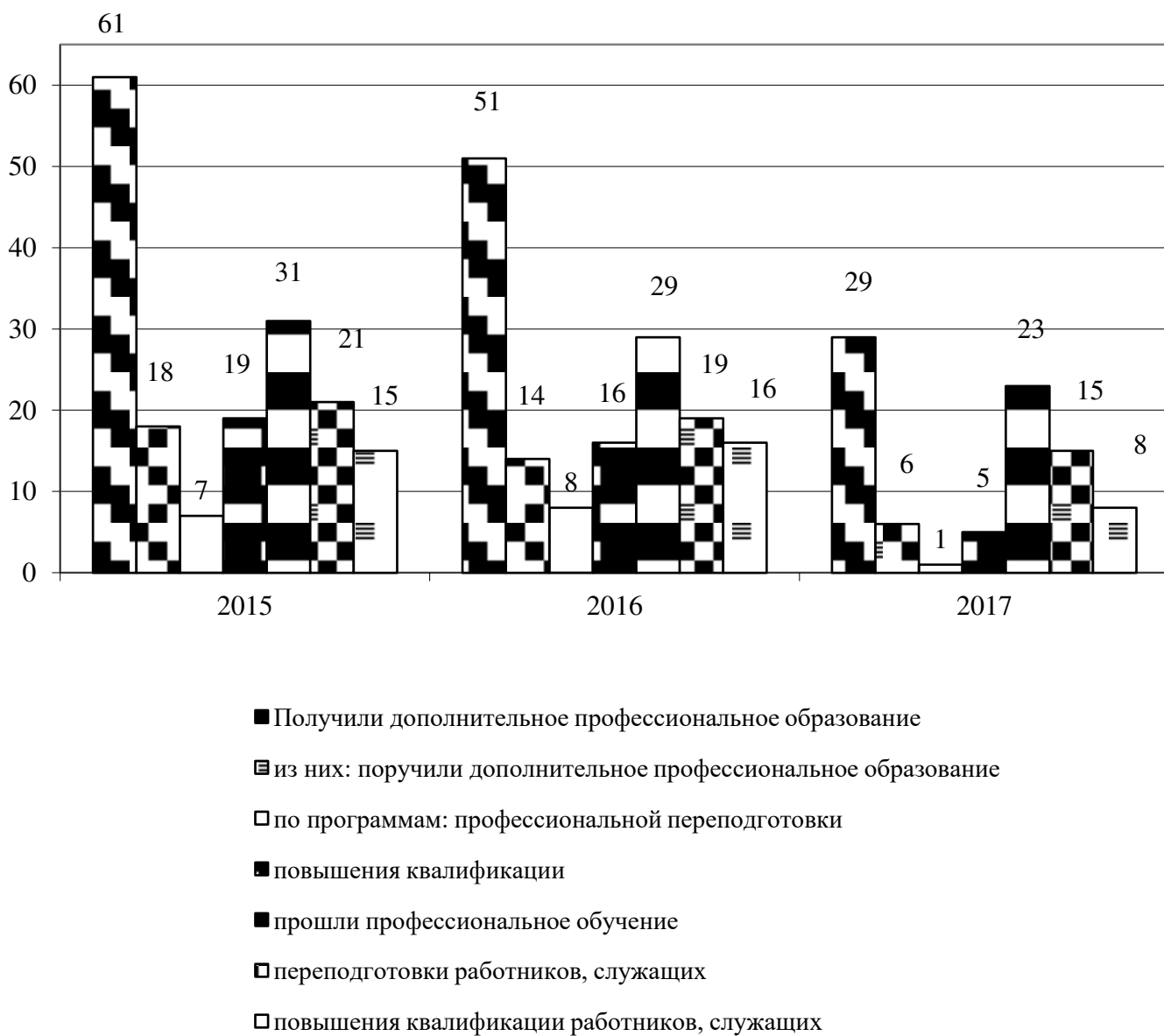


Рисунок 3.3 – Количество сотрудников, повысивших квалификацию за 2015-2017 год

На рисунке видим, что в последние три года отмечается снижение количества персонала, которые прошли обучение. Таким образом, работа по повышению квалификации персонала организована неудовлетворительно.

Проанализируем средний балл технического персонала в ПАО «Ростелеком» и средний требуемый минимальный разряд технического персонала. Из данных таблицы 3.2 видно, что на протяжении 2015-2017 годов средний разряд работ по основному техническому обслуживанию выше среднего разряда технического персонала, измеренного в баллах. Но в тоже время разность между средним разрядом работ и средним разрядом персонала остается неизменной и, следовательно, необходимость в повышении квалификации управленческих кадров остается.

Из данных расчета следует, что реальная необходимость в повышении квалификации работников кадров (54 человека) в 2017 году существует по причине недостаточности уровня квалификации и личностно-деловых качеств управленческого персонала. Без повышения квалификации может снизиться интенсивность и производительность труда организации в целом.

На основании годового плана отдел кадров организует обучение персонала предприятия, заключает с преподавателями трудовые соглашения на проведение теоретического обучения, обеспечивает преподавателей учебными программами, выделяют учебное помещение и необходимые технические средства. Подробно остановимся формах обучения, переподготовки и повышения квалификации, действующих на ПАО «Ростелеком». Ответственным за качество подготовки и обучения персонала является начальник отдела кадров. Персональная ответственность за конечные результаты подготовки и повышения квалификации персонала предприятия, эффективность и результативность в обеспечении качества возлагается на начальника отдела кадров.

Персональная ответственность за организацию и непосредственное выполнение работ по опережающему планированию, обучению и подготовке кадров в области профессионального обучения качеству возлагается на заместителя начальника отдела кадров. В стандарте предприятия определены общие требования к подготовке и обучению персонала.

Основной целью подготовки и обучения персонала является обеспечение

соответствующей квалификации и уровня подготовки персонала всех категорий.

Решаются задачи подготовки, переподготовки и повышения квалификации следующих персонала:

- а) руководящего персонала предприятия;
- б) инженерно-технического персонала технических исполнителей.

Для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, окончательном контроле и испытаниях изделий должна производиться опережающая подготовка кадров, которая начинается со знакомства персонала, роли качества в производственной деятельности каждого работника и судьбе предприятия с момента оформления договора о трудовой деятельности, о чем сообщается каждому работнику при приеме на работу в предоставляемой ему для ознакомления «Памятки для поступающих на работу».

Постоянное повышение квалификации является прямой обязанностью каждого работника.

В процессе обучения по ступенчатой системе предусматривается проведение следующих форм повышения квалификации: технические курсы, курсы целевого назначения, освоение вторых и совмещенных профессий.

Обучение технического персонала по различным уровням осуществляется на курсах, специально создаваемых предприятием по согласованию с Технической инспекцией Госгортехнадзора. Индивидуальная подготовка по этим профессиям не допускается.

Обучение персонала, связанных с обслуживанием технических объектов, подконтрольных Госгортехнадзору, проводится по согласованию с этим органом. Обучение персонала по указанным профессиям может осуществляться непосредственно на ПАО «Ростелеком» при наличии лицензии на подготовку кадров.

Комплектование учебных групп осуществляется из персонала одной или родственных профессий, близкой квалификации.

Устанавливаются два вида обучения: общее профессиональное повышение квалификации; целевое повышение квалификации.

В 2017 году затраты на подготовку и повышение квалификации персонала предприятия снизились по сравнению с 2016 годом на 7%. Затраты на подготовку кадров в 2016 г. снизились по сравнению с 2015 годом на 21%.

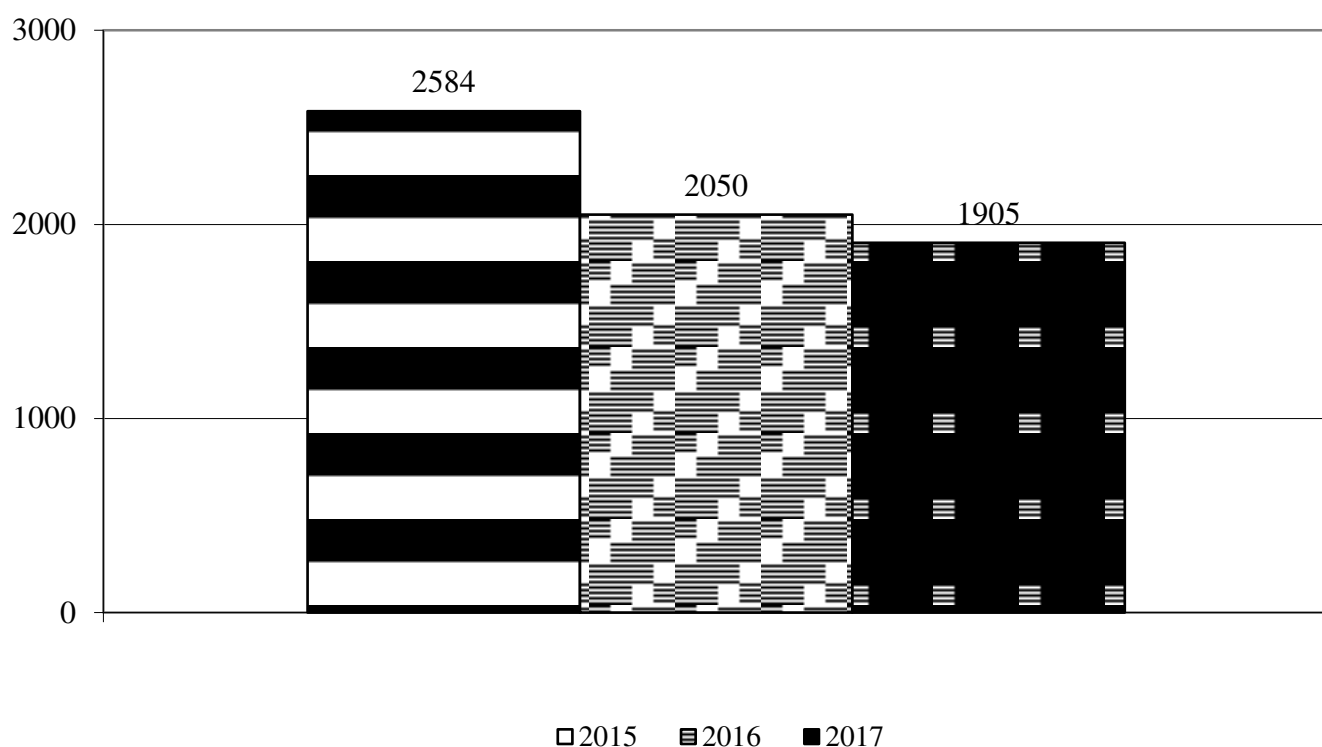


Рисунок 3.4 – Затраты на повышение квалификации персонала ЧУС ПАО «Ростелеком» в 2015-2017 гг., тыс. руб.

Это свидетельствует о том, что руководство предприятия старается минимизировать расходы на подготовку кадров в современных условиях.

Предприятие сталкивается и с другими трудностями. В основном, это финансовые проблемы: не всегда ЧУС ПАО «Ростелеком» может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от ПАО «Ростелеком», сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

Далее было проведено анкетирование начальника отдела кадров ЧУС ПАО

«Ростелеком» с целью изучения состояния проблемы повышения квалификации персонала на ПАО «Ростелеком» анкета представлена в приложении Б.

Результаты анкетирования руководителя приведены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Результаты анкетирования начальника отдела кадров

	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
Существует ли проблема с заполнением вакансий и переподготовкой кадров по основным для Вашего предприятия профессиям?				+	
Считаете ли вы целесообразным иметь прямые связи с учебными заведениями, ведущими подготовку по интересующим Ваше предприятие профессиям?					+
Существует ли проблема с повышением квалификации высококвалифицированных специалистов технического персонала)					+

По мнению руководителя в организации существует проблема с заполнением вакансий и переподготовкой кадров. Руководитель также считает целесообразным иметь прямые связи с учебными заведениями, ведущими подготовку по интересующим предприятие профессиям.

Таблица 3.4 – Ранжирование трудностей обучения высококвалифицированного персонала

Проблема	Ранг
Проблема замены во время обучения	1
Трудности с подбором учебного заведения, курсов и пр.	2
Проблема и риск перехода сотрудника в другую организацию после обучения на более оплачиваемую работу	3

Далее проведем оценку ситуации в области профессиональной подготовки инженерно-технических работников. В исследовании принимали участие 20 человек, сотрудников бухгалтерии, отдела маркетинга и финансового отдела. Этой теме была посвящена специальная анкета. Анализ ответов служащих на вопросы позволяют прояснить их представления о нынешнем состоянии системы

подготовки и повышения квалификации инженерно-технических работников и об оптимальных формах ее развития.

Проанализируем насколько эффективны затраты на обучение персонала. Данные для анализа представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5– Показатели использования затрат на повышение квалификации персонала в ПАО «Ростелеком», тыс.руб.

Показатель	2015	2016	2017	2016- 2015	2017- 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистая прибыль	2468	6106	2136	3638	-3970	247,41	34,98
Выручка от продаж	2668014	2696227	2628462	28213	-67765	101,06	97,49
Себестоимость	1350578	1349430	1322038	-1148	-27392	99,91	97,97
Численность персонала, чел.	485	498	455	13	-43	102,68	91,37
ФОТ	63438	66931	70980	3493	4049	105,51	106,05
Затраты на повышение квалификации	2584	2050	1905	-534	-145	79,33	92,93
Удельный вес затрат на повышение квалификации в себестоимости продукции, %	0,09	0,07	0,06	-0,02	-0,01	77,78	85,71
Прибыли на 1 рубль затрат на повышение квалификации, руб.	0,76	1,67	0,53	0,91	-1,14	220,32	31,95
Затрат по квалификации на 1 работника	5,33	4,12	4,19	-1,21	0,07	77,30	101,70
Затрат на повышение квалификации на 1 рубль ФОТ	3254,00	3654,00	4001,00	400,00	347,00	112,29	109,50
Простои производства по вине персонала, чел.час.	3083,00	3481,00	3802,00	398,00	321,00	112,91	109,22
Рентабельность продаж	0,09	0,23	0,08	0,13	-0,15	255,56	34,78
Экономическая рентабельность (рентабельность издержек)	0,10	0,25	0,09	0,15	-0,16	250,00	36,00

На протяжении всего исследуемого периода наблюдается снижение удельного веса затрат на квалификацию персонала в себестоимости продукции в 2015 году – 0,09%, в 2016 году – 0,07%, в 2017 году – 0,06%, что свидетельствует о меньшем отвлечении средств из производства на повышение квалификации персонала. Также наблюдается снижение затрат на квалификацию персонала на одного работника в 2015 году – 5,33 тыс. руб., в 2016 году – 4,12 тыс. руб., в 2017 году – 4,19 тыс. руб.

Таким образом, выше перечисленные тенденции на первый взгляд могут показаться положительными, однако затраченные денежные средства используются менее эффективно на каждый рубль затрат в 2016 году приходится 1,67 руб. прибыли, а в 2017 году 0,53 руб., что на 1,14 руб. меньше, данная тенденция является отрицательной в деятельности предприятия. Растут расходы условно понесенные предприятием из-за простоев по вине персонала предприятия. Основными причинами этих простоев стали такие факторы как: несоответствие работника занимаемой должности, нехватка квалифицированного персонала; невыполнение работниками возложенных на них функциональных обязанностей. Таким образом, за последний период наблюдается снижение эффективности деятельности предприятия, так как уменьшается рентабельность и падает удельный вес собственного капитала.

Итак, проведенное исследование показало, что в системе повышения квалификации технических работников есть ряд следующих недостатков: низкая квалификация труда вновь принятых работников, которые увольняются не пройдя испытательный срок, что определяет необходимость организации эффективной системы наставничества.

3.2 Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации в ПАО «Ростелеком»

Для «Ростелеком» можно наметить следующие пути совершенствования системы квалификации технических работников, которые представлены на

рисунке 3.5.

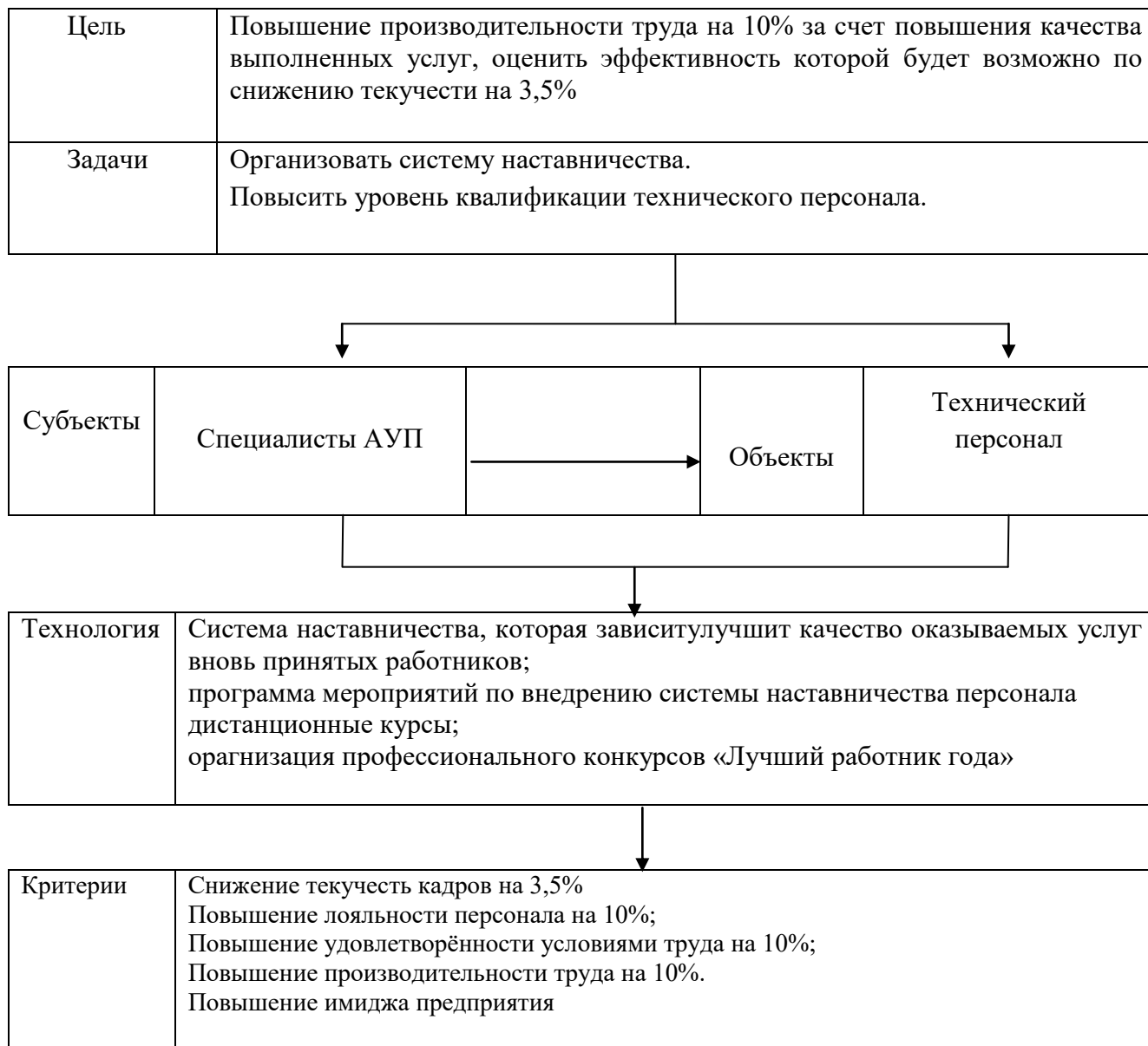


Рисунок 3.5 – Усовершенствованная система квалификации ЧУС ПАО «Ростелеком»

Итак, с целью достижения выше поставленных целей предлагается усилить систему повышения квалификации работников посредством организации системы наставничества.

Данная система решит существующие проблемы в ЧУС ПАО «Ростелеком», которые представлены на рисунке 3.8.

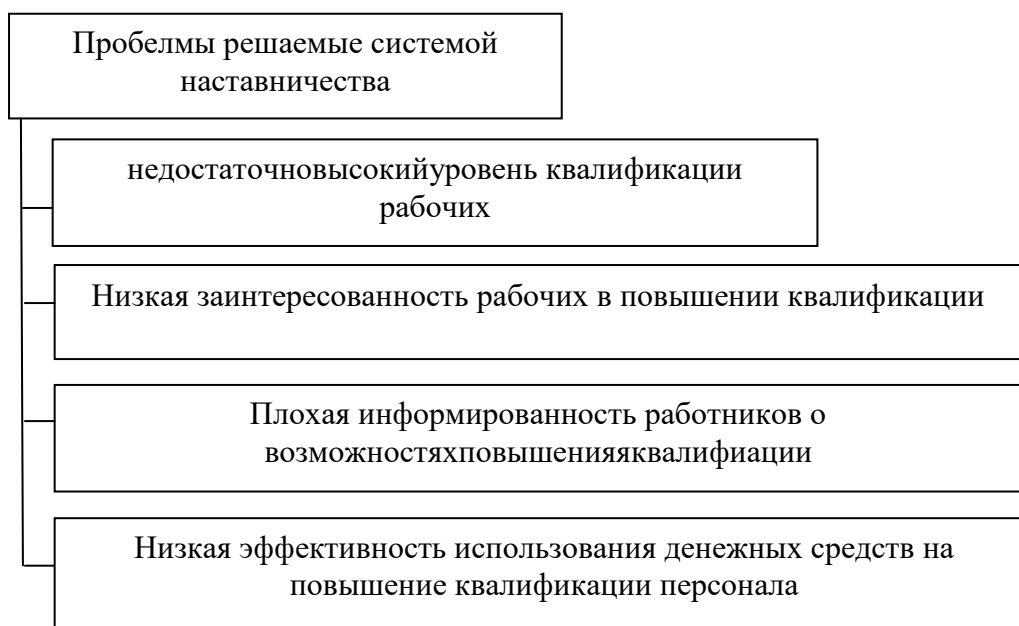


Рисунок 3.8– Проблемы решаемые системой наставничества в ЧУС ПАО «Ростелеком»»

Предлагается следующий проект совершенствования процесса наставничества рабочих в ЧУС ПАО «Ростелеком»» в виде таблицы 3.9.

Таблица 3.9 – Проект совершенствования процесса наставничества рабочих в ЧУС ПАО «Ростелеком»»

Намеченные мероприятия	Решаемые проблемы	Документы
Разработать и утвердить план мероприятий системы наставничества нового работника	Отсутствие координации действий и ответственных исполнителей при обучении вновь принятых рабочих	Проект плана мероприятий наставничества
Разработать и утвердить положение об наставничестве ЧУС ПАО «Ростелеком»» для рабочих специальностей	Отсутствие четкого механизма по подготовке рабочих к трудовой деятельности в ЧУС ПАО «Ростелеком»»	Проект положения об наставничестве рабочих ЧУС ПАО «Ростелеком»»
Разработать и утвердить план мероприятий системы наставничества	Высокая сложность профессионального соответствия, отсутствие обучения на рабочем месте и наставников	План мероприятий наставничества, предусматривающий закрепление наставника и систему обучение на рабочем месте
Разработать и утвердить критерии оценки нового работника по окончанию испытательного срока	Отсутствие четких критериев оценки нового работника по окончанию испытательного срока	Аттестационный лист по результатам испытательного срока

Таким образом, основными задачами при разработке плана мероприятий системы наставничества являются:

1) разработка положения о наставничестве персонала в ЧУС ПАО «Ростелеком»»;

2) разработка плана по внедрению системы наставничества в ЧУС ПАО «Ростелеком»».

Процесс наставничества в ЧУС ПАО «Ростелеком»» необходимо четко спланировать как по времени, так и по содержанию. Ответственные должны быть определены на каждом этапе плана. Для достижения перечисленных задач служит положение об наставничестве и план мероприятий внедрения системы наставничества рабочих ЧУС ПАО «Ростелеком»», которые разрабатываются для регламентации необходимых мероприятий и процедур.

Внедрение системы наставничества может встретить противодействие со стороны линейных руководителей, которые зачастую не понимают целей, задач и значения этой системы, ее влияния на формирование кадров, статус ЧУС ПАО «Ростелеком»» на рынке труда и эффективность работы ЧУС ПАО «Ростелеком»» в целом. Другая возможная причина сопротивления руководства заключается в том, что участие в процессе наставничества накладывает на каждого руководителя дополнительные обязательства (ознакомление новичка с подразделением, введение в должность и так далее.) и ответственность за успешность мероприятий, участие в которых требует также и временных затрат. Поэтому представляется важным разработать нормативно-правовой документ, который регламентирует деятельность непосредственных руководителей при осуществлении мер улучшения системы наставничества работника ЧУС ПАО «Ростелеком»».

Представим проект положения об наставничестве персонала в ЧУС ПАО «Ростелеком»».

В положении о наставничестве будут использоваться следующие понятия:

– наставничество – разновидность индивидуальной работы с новыми рабочими. Это форма профессиональной подготовки персонала на предприятии, выполнение профессиональных функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи;

– наставник – лицо, осуществляющее индивидуальное или групповое профессиональное обучение вновь принятых рабочих.

При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие.

Наставник должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Чтобы помочь наставникам успешно выполнить возлагаемые на них задачи по наставничеству рабочих, необходимо разработать отдельные пункты в положении о системе наставничества персонала в ЧУС ПАО «Ростелеком», где описаны процедуры отбора наставников, оценки их деятельности, оценки практических результатов рабочих и прочее.

Регламентирующей основой процесса системы наставничества будет являться положение о системе наставничества и план мероприятий по внедрению системы наставничества ЧУС ПАО «Ростелеком» и другие локальные нормативные акты, регламентирующие вопросы профессиональной подготовки и воспитания рабочих.

Положение о наставничестве персонала в ЧУС ПАО «Ростелеком» предназначено для целей внутреннего использования специалистами ЧУС ПАО «Ростелеком», принимающими участие в реализации системы наставничества.

В перспективе положение о наставничестве – это снижение текучести кадров, уменьшение стартовых издержек, проведение специальных мероприятий с помощью плана мероприятий.

Область применения положения о наставничестве представлена на рисунке 3.9.

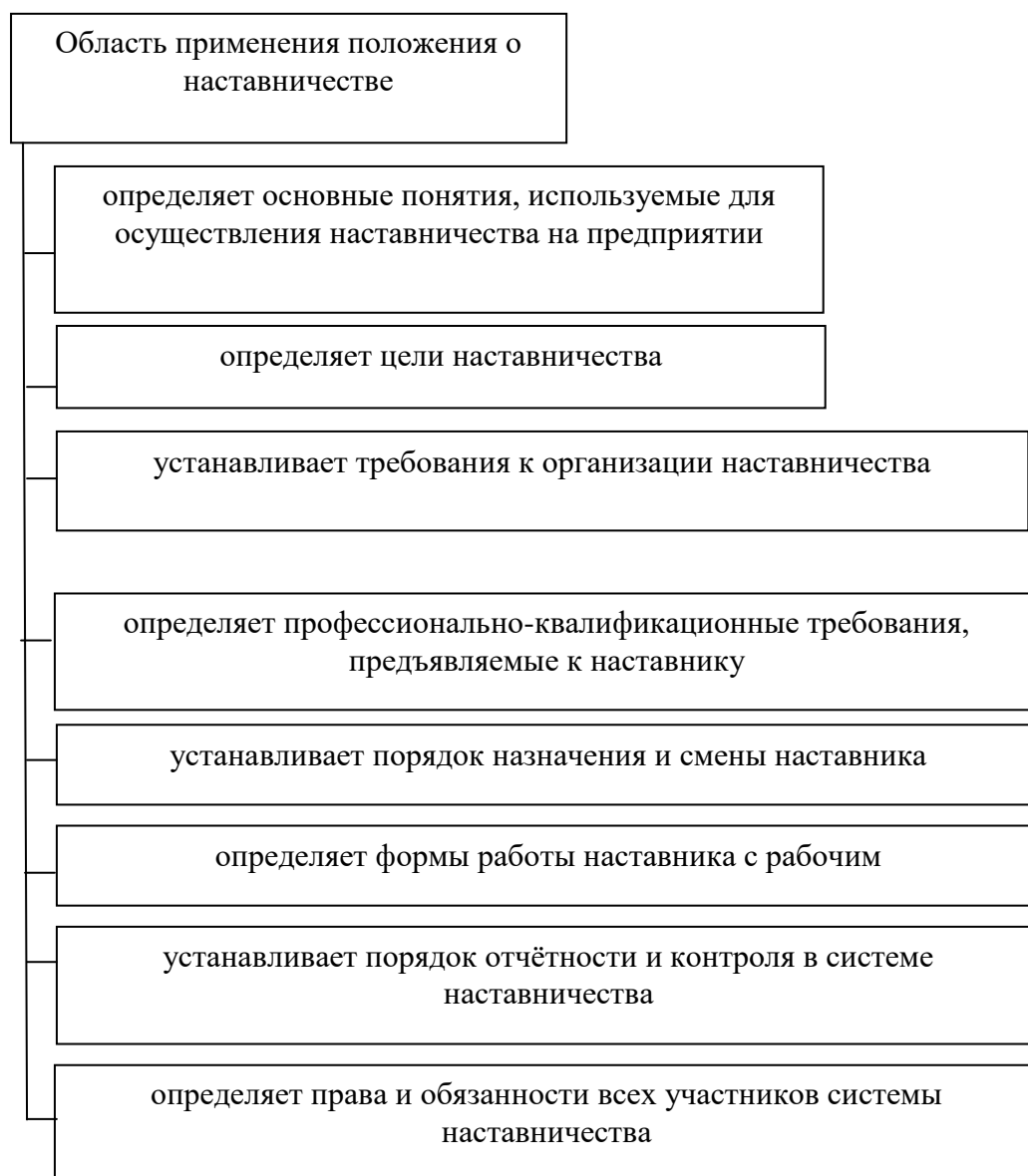


Рисунок 3.9 – Область применения положения о наставничестве в ЧУС ПАО «Ростелеком»»

Предлагается проводить обучение работника с применением программы наставничества персонала. Она может меняться раз в год и утверждаться по итогам года ген. директором.

По окончании испытательного срока рабочий проходит аттестацию – оценка степени соответствия работника занимаемой должности и разработкой рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность.

Задачами наставничества представлены на рисунке 3.10.

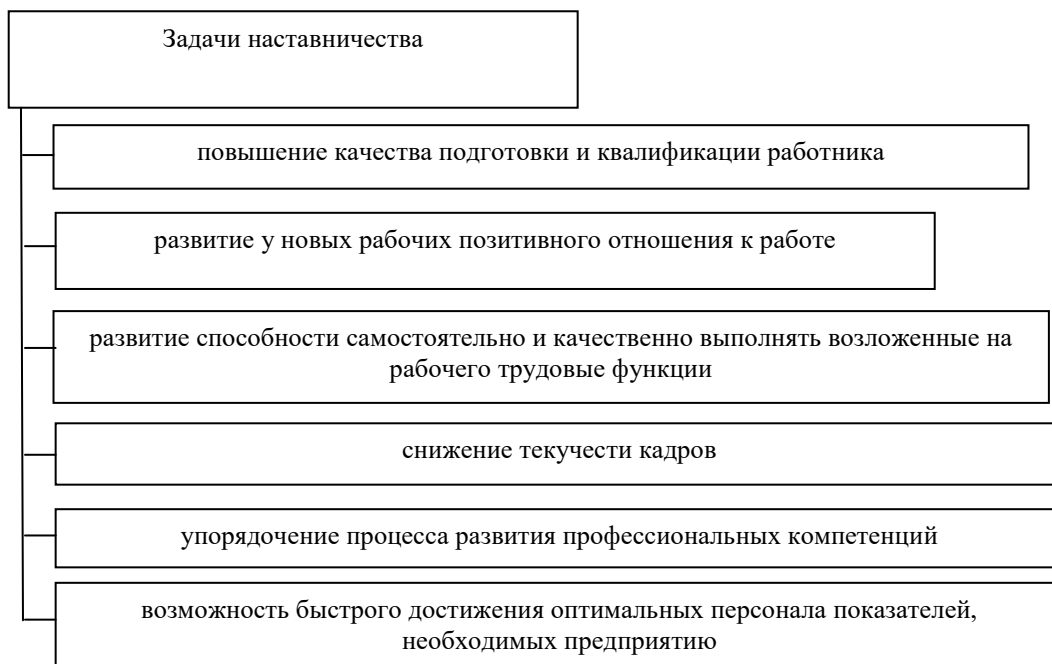


Рисунок 3.10 – Задачами наставничества в ЧУС ПАО «Ростелеком»»

Организационные основы наставничества для ЧУС ПАО «Ростелеком»» представлены на рисунке 3.11.

Наставники выбираются из числа высококвалифицированных специалистов (рабочих), которые имеют стабильно высокие показатели деятельности.

На основании письменного распоряжения руководителя назначается наставник. Отдел кадров занимается оформлением. Наставник утверждается приказом ген. директора.

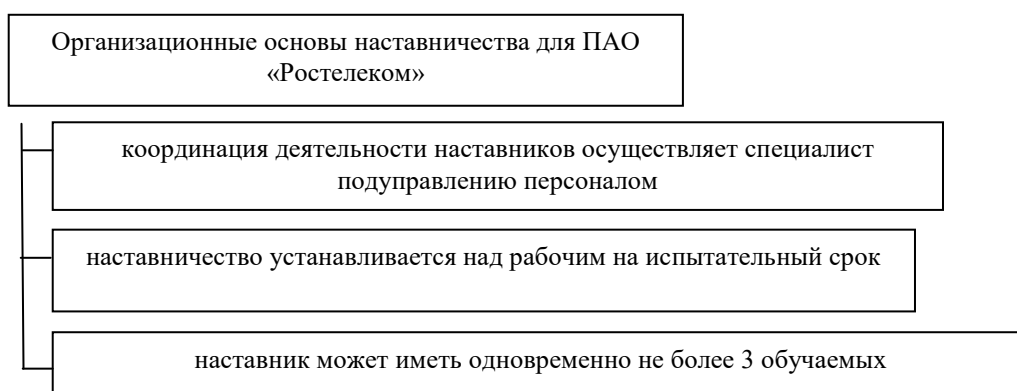


Рисунок 3.11 – Организационные основы наставничества для ЧУС ПАО «Ростелеком»»

Знания необходимые наставнику представлены на рисунке 3.12.

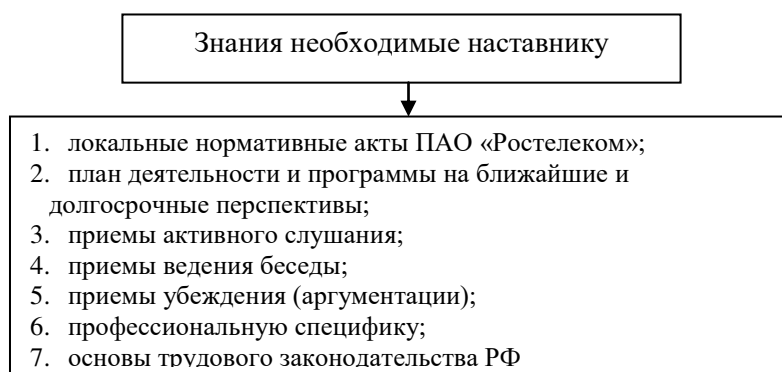


Рисунок 3.12 – Базовые знания необходимые наставнику в ЧУС ПАО «Ростелеком»»

В обязанности наставника предлагается включить функции представленные на рисунке 3.13.

В процессе наставничества наставник должен научить работника

1. определению потребностей ЧУС ПАО «Ростелеком»»;
2. методам установления контакта с окружающими и другими рабочими;
3. технологии выполнения работ
4. ведению необходимой документации;
5. составлять отчеты о прохождении стажировки и своевременно представлять

их в отдел кадров.

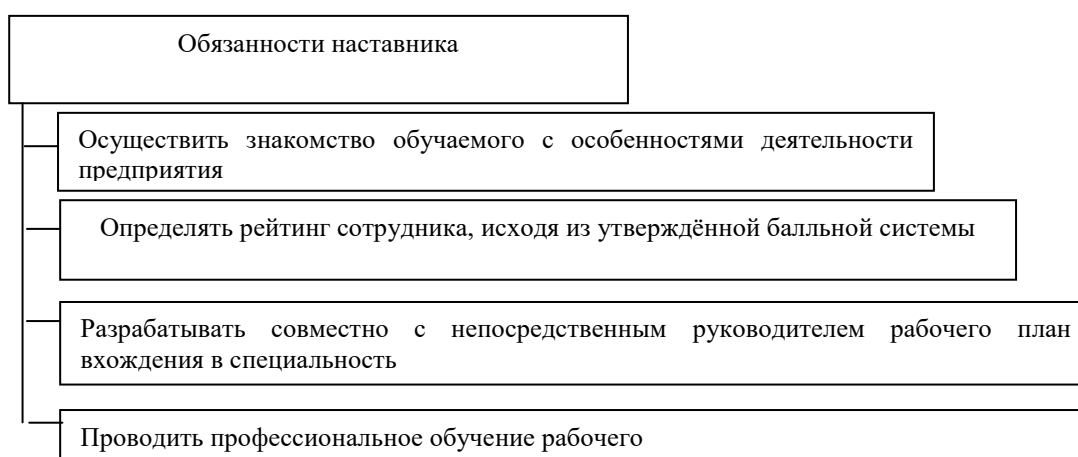


Рисунок 3.13 – Обязанности наставника в ЧУС ПАО «Ростелеком»»

Наставник должен ставить перед рабочим конкретные задачи и контролировать их выполнение по качеству и срокам.

Рабочий в процессе наставничества имеет право при невозможности установления личного контакта с наставником выходить с ходатайством к непосредственному руководителю и в отдел управления персоналом о смене наставника, а так же контролировать начисление себе баллов.

Наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него положением о наставничестве.

Лишение права продолжать наставничество оформляется приказом ген. директора ЧУС ПАО «Ростелеком», в котором определена доплата за наставничество в размере в процентном отношении к окладу.

Для исполнения своих обязанностей наставник взаимодействует со всеми подразделениями компании.

Чтобы положение функционировало необходимо распределение ответственности при проведении программы наставничества, подведение итогов наставничества.

В мероприятиях по наставничеству принятых рабочих участвуют как специалисты отдела кадров, так и их непосредственный руководитель. Каждый из них отвечает за закрепленное за ним мероприятие в рамках своей компетенции. Общий контроль осуществляет начальник отдела кадров, так же начальник отдела кадров несет ответственность за соблюдение предусмотренных положением процедур системы наставничества.

Представим критерии оценки рабочих по итогам испытательного срока на рисунке 3.14.

Критерии оценки работника по итогам испытательного срока
Обучаемость (способность усвоить и применить на практике максимум знаний в минимальные сроки)
Планирование работы (расстановка приоритетов в работе, внимание к выполняемым функциям)
Объем работы (количество завершенной и текущей работы независимо от качества)
Качество (тщательность и аккуратность в выполнении работы, независимо от количества)
Ответственность (исполнение обязанностей в срок с минимумом контроля)
Инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения)
Самостоятельность (не нуждается в жестком контроле руководителя)
Конфликтность (конструктивное восприятие критики, способность тактично обсудить неприятный вопрос)
Дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, соблюдение сроков выполнения)
Взаимоотношения с окружающими (легко идет на контакт, умеет наладить горизонтальные и вертикальные связи)
Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы)

Рисунок 3.14 – Критерии оценки рабочих по итогам испытательного срока

Таким образом, грамотно выстроенная система наставничества персонала позволит добиться того, чтобы и новые рабочие, и ЧУС ПАО «Ростелеком» получали выгоду.

В положении о наставничестве персонала содержатся критерии оценки рабочих по итогам испытательного срока.

Предлагается проведение конкурса проф.мастерства «Лучший работник года» на котором молодые работники будут получать опыт качественного обслуживания клиентов и телекоммуникационных систем.

Структура подготовки и проведения конкурса может быть следующей:

1 этап. Планирование конкурса:

1.1. Сбор предложений.

1.2. Анализ и обобщение предложений.

1.3. Согласование места и сроков проведения конкурса.

1.5. Согласование плана мероприятия.

1.6. Утверждение плана.

2 этап. Создание оргкомитета:

2.1. Распределение обязанностей между членами оргкомитета.

2.2. Составление и утверждение плана подготовки и проведения конкурса.

Общее управление подготовкой и проведением конкурса профессионального мастерства осуществляет Оргкомитет, утвержденный приказом начальником ЧУС ПАО «Ростелеком». В состав оргкомитета могут входить: начальник, мастер.

В область ответственности и компетенций Оргкомитета входит:

Утверждение необходимых нормативных документов (техническое описание, инфраструктурный лист, итоговые протоколы по компетенциям для комиссии / жюри).

Обеспечение «площадок» оборудованием, материалами и другими средствами для проведения конкурса профессионального мастерства по каждой компетенции конкурса

Подготовка общей Программы проведения конкурса профессионального мастерства.

Проведение жеребьевки между конкурсантами.

Определение мер поощрения для награждения участников конкурса.

Оформление и направление заявки на участие работников (победителей) в последующем этапе конкурса.

Организация фото и видеосъемки мероприятий конкурса профессионального мастерства.

Размещение итоговых материалов на сайте ПАО «Ростелеком»

Конкурс на лучшего работника предлагается проводить раз в год для такой специальности как оператор эксплуатации сетей доступа – это одна из основных по численности должностей технических работников, которая реализует монтаж

вычислительной сети, прокладку сетевых кабелей. Обеспечивает бесперебойное функционирование программно-технических средств, программного обеспечения.

Для проведения конкурса работникам данной категории будет предложено подготовить презентацию с раскрытием в ней инновационных технологий в отрасли связи, а так же в данной презентации отразить свои достижения и предложения по совершенствованию деятельности оператора эксплуатации сетей доступа.

Предлагается организация дистанционного обучения. Дистанционное обучение – обучение на расстоянии с активным использованием возможностей сетевого информационного пространства. Это одна из самых перспективных образовательных технологий. В современной школе дистанционное обучение часто применяется в инклюзивном образовании и при работе с одаренными детьми.

Потребность в обучении определяется по заявкам руководителей структурных подразделений.

Обучение работников ПАО ЧУС «Ростелеком» дистанционно предполагает, что материал изучается и прорабатывается самостоятельно в течение определенного времени. Работник сам выбирает темп обучения, последовательность изучения тем для повышения квалификации. Преподаватель учебного разрабатывает дистанционный курс, а затем только консультирует и мотивирует работников.

Возможности сетевого обучения через Интернет позволяют эффективно организовать учебный процесс. Активно включаются в обучение видео- и аудио-материалы для лекционных занятий, электронные учебники, компьютерные тренажеры, онлайн-тестирование, электронная рассылка.

При организации дистанционного обучения специалист договаривается с учебным центром, а системный администратор настраивает ПК технических работников для проведения дистанционного обучения.

Предлагается заключить договор с Международной академией экспертизы и

оценки <https://инженер-связи.маэо.рф/>.

Этапы прохождения обучения:

Работник получает доступ к учебным материалам.

При необходимости может задать вопросы куратору по скайпу, электронной почте или телефону.

Выбирает из предложенного списка тему аттестационной работы.

Защищает аттестационную работу по скайпу;

Получает диплом.

В результате прохождения данных курсов, которые будут проходить раз в год в течении 6 мес., сотрудник освоит:

- законодательное регулирование в сфере связи (телекоммуникаций) ;
- профессиональные стандарты;
- теоретические основы и практические аспекты профессиональной деятельности;
- инфокоммуникационные технологии и системы связи;
- радиотехнические средства передачи, приема и обработки сигналов;
- радиоэлектронные системы и комплексы;
- системы мобильной связи;
- конструктивные особенности оборудования связи (телекоммуникаций);
- монтаж оборудования связи (телекоммуникаций) и т.д.

Стоимость обучения 20 человек составляет 20000р.

В результате обучения, работник получает диплом о профессиональной переподготовке установленного образца. Обучение проводится в соответствии с требованиями профстандартов, вступившими в силу 1 июля 2016 года.

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил». Применительно к ЧУС ПАО «Ростелеком» и повышению эффективности системы повышения квалификации технических работников для увеличения объема продаж компании анализ поля сил будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.6).

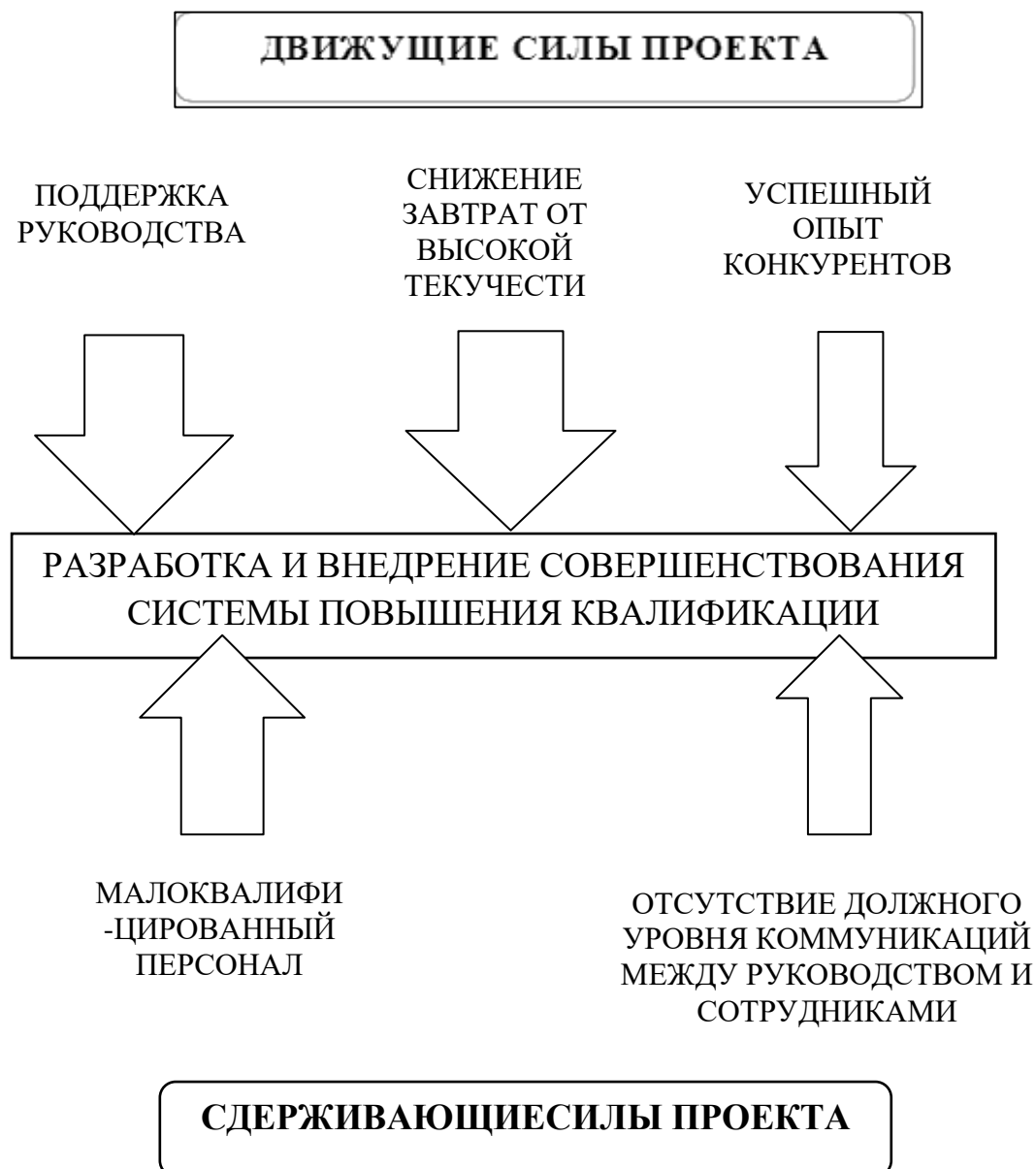


Рисунок 3.6 – Модель К. Левина для ПАО «Ростелеком»

Планирование и реализация проекта происходит в условиях неопределенности, неоднозначности, это вытекает из изменения внутренней и внешней среды разработки. Неопределенность, связанная с возможностью неблагоприятных исходов по ходу выполнения проекта, ситуаций и следствий, называется риском проекта. Полное исключение неопределенности является невозможным, однако мы можем определить и спрогнозировать риски проекта и

скорректировать наши действия. Это позволит нам снизить либо вовсе ликвидировать некоторые риски, не снижая при этом эффективности проекта. Поэтому необходимо проанализировать риски. Риски будут оцениваться с помощью следующих оценок.

Таблица 3.6– Оценка риска

Критерии	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокая - 1 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,2 Очень низкая - 0,1
Степень влияния на проект	Очень высокая - 1 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,2 Очень низкая - 0,1

На основании таблицы 3.6 проведем оценку рисков проекта.

Таблица 3.7– Анализ рисков проекта

№	Риск	Описание	Вероятность проявления	Серьёзность последствий	Коэффициент влияния
R1	Ошибка в анализе	Неправильно составленная анкета или другие параметры, которые могут повлиять на результаты анкетирования и на формирование системы стимулирования	0,5	1	0,5
R2	Появление непредусмотрительных дополнительных затрат	Существует риск, что какие-то статьи затрат будут не просчитаны, но при этом имеют большую значимость, которые увеличат стоимость проекта и его окупаемость	0,5	0,7	0,35
R3	Несоблюдение сроков проекта	Проект и его окупаемость рассчитаны на определенный срок, а несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и уменьшению прибыли.	0,2	1	0,2

Окончание таблицы 3.7

№	Риск	Описание	Вероятность проявления	Серьёзность последствий	Коэффициент влияния
R4	Сопrotивление изменениям	Персонал, в большинстве своём, сопротивляется любым изменениям. Нужно построить грамотную информационную программу для персонала с целью максимально высокой заинтересованности	1	1	1
R5	Отсутствие должного опыта менеджера	Неопытность менеджера может привести к нерациональности выполнения своих обязанностей	0,1	0,1	0,01

Далее нам необходимо заполнить сводную матрицу оценки рисков. Это необходимо для того, чтобы определить риски, которые наиболее опасны при реализации проекта.

Таблица 3.8 - Матрица рисков

Вероятность	Последствия				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	1 R4	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7	0,49	0,35	0,14	0,07
0,5	0,5 R1	0,35 R2		0,1	0,05
0,2	0,2 R3	0,14	0,1	0,04	0,02
0,1	0,1	0,07	0,05	0,02	0,01 R5

Таким образом, самый опасный риск проекта - это сопротивление персонала. Так же негативное воздействие на проект может оказать ошибка в анализе менеджера.

Итак, для минимизации рисков, а так же, для повышения эффективности проекта, необходимо составить план мероприятий проекта.

План мероприятий представлен в приложении В, в приложении Г можно видеть диаграмму Гранта данного проекта.

На следующем этапе составим матрицу ответственности, которая представлена в приложении Д.

Далее, построим дерево целей, которое обеспечит согласование работ и покажет иерархию целей для достижения задач.

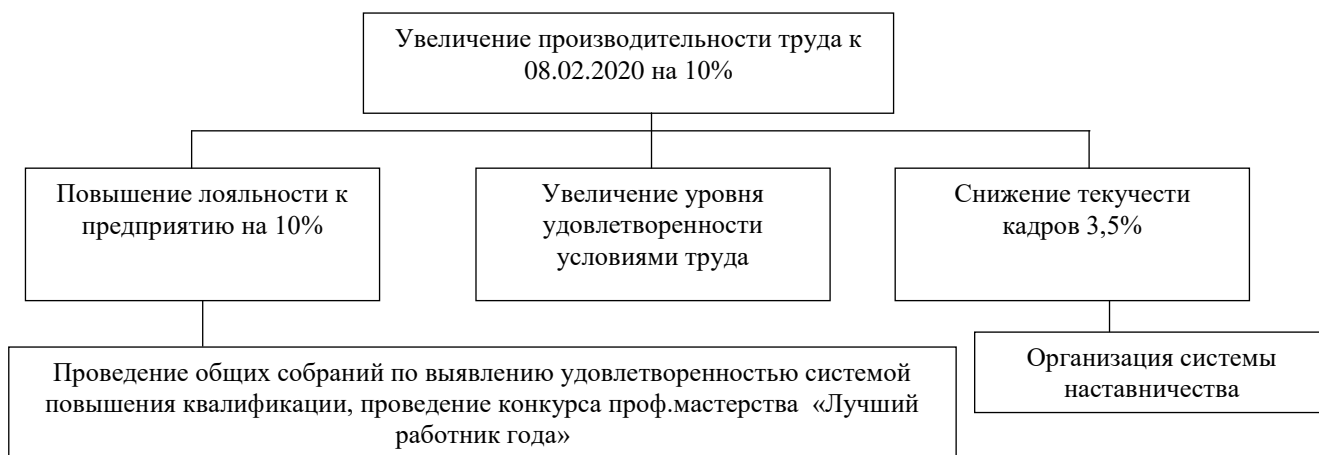


Рисунок 3.7 – Дерево целей проекта по разработке системы повышения квалификации

Таким образом, в целях повышения квалификации технического персонала предлагается в систему квалификации ввести подсистему наставничества, организовать конкурсы проф. Мастерства и дистанционное обучение.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту организации системы повышения квалификации персонала

Опираясь на вышеизложенные мероприятия, составим сметы проекта и рассчитаем бюджет

Таблица 3.10 – Инвестиционные затраты при осуществлении проектных мероприятий

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1.	Анализ экономических показателей за 2016-2017 года	Оплата бухгалтера за 20 часов: $280 \cdot 10 = 5600$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату 7280	7280
2.	Проведение кадрового аудита	Оплата менеджеру по персоналу за 15 часов: $240 \cdot 15 = 3600$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 4680	4680

Продолжение таблицы 3.10

3.	Подведение итогов по анализу экономических показателей и кадровому аудиту	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа: $240*4=960$ руб. Оплата бухгалтеру за 4 часа: $280*4=1120$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1744 руб.	1744
4.	Анализ существующей системы повышения квалификации работников	Оплата менеджеру по персоналу за 6 часов: $240*6=1440$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1872 руб.	1872
5.	Разработка дерева целей нового проекта и постановка задач	Оплата менеджеру по персоналу за 6 часов: $240*6=1440$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1872 руб.	1872
6.	Разработка системы наставничества	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: $240*8=1920$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496
7.	Установление критериев оценки системы наставничества	Оплата менеджеру по персоналу за 15 часов: $240*15=3600$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1080 руб.	4680
8.	Создание шаблона положения о наставничестве	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: $240*8=1920$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496
9.	Утверждение системы наставничества	Оплата директору за 2 часа: $630*2=1260$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1638 руб	1638
10.	Сбор заявок для участия в конкурсе проф.мастерства	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: $240*8=1920$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496
11.	Составление плана проведения конкурса проф. мастерства	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: $240*8=1920$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 624 руб.	2496
12.	Закупка грамот и призов	5834	5834
13.	Проведение конкурса проф.мастерства	Оплата мастеру за 20 часов: $240*10=3120$ Оплата начальнику тех.отдела за 20 часов: $630*10= 8190$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 22620	11310
14.	Сбор заявок на обучение	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: $240*8=1920$ руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496

Продолжение таблицы 3.10

15.	Согласование и утверждение программы обучения инженеров связи	Оплата директору за 2 часа: 630*2=1260руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1638 руб	1638
16.	Заключение договора с МАЭО	Оплата менеджеру по персоналу за 6 часов: 240*6=1440руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1872 руб.	1872
17.	Оплата курсов	20000	20000
18.	Организация обучения (доступа к учебным ресурсам)	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: 240*8=1920руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496
19.	Настройка ПК тех.персонала для организации дистанционного обучения	Оплата системному администратору за 10 часов: 270*10=2700руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 3510 руб.	3510
20.	Введение данных	Оплата системному администратору за 10 часов: 270*10=2700руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 3510 руб.	3510
21.	Определение возможных рисков проекта	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: 240*8=1920руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496
22.	Проведение собрания руководства	Оплата менеджеру по персоналу за 2 часа: 240*8=1920руб. Оплата зам директору за 2 часа: 630*2=1260 руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2620	2262
23.	Информирование коллектива	Оплата директору за 2 часа: 630*2=1260руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 1638 руб	1638
24.	Подготовка презентации для сотрудников	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: 240*8=1920руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496
25.	Сбор обратной связи, принятие предложений и рекомендаций сотрудников	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: 240*8=1920руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496
26.	Корректировка системы	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: 240*8=1920руб. с учетом 30% - налог на заработную плату = 2496 руб.	2496

Далее приведем эксплуатационные затраты данного проекта по совершенствованию системы стимулирования

Таблица 3.11 – Эксплуатационные затраты при осуществлении проектных мероприятий, руб.

№	Мероприятие	июнь	июль	август	сент.	окт.	дек.
1	Увеличение заработной платы менеджеру по персоналу на 20% в месяц (20000) На период с 1.08.2019г по 1.02.2020г			4000	4000	4000	4000
3	Премия лучшему работнику месяца в размере 10% от заработной платы (19000) На период с 1.08.2019г по 1.02.2020г			1900	1900	1900	1900
	Итого :			5900	5900	5900	5900

Для наглядности составим итоговый бюджет реализации мероприятий по месяцам (таблица 3.12):

Таблица 3.12– Бюджет инвестиционных затрат

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)
Февраль 2019	7280
Март	4680
Апрель	1744
Май	1872
Июнь	10109
июль	8815
Август	15134
Сентябрь	15016
Октябрь	14134
Ноябрь	12000
Декабрь	2496
Январь 2020	3510
Февраль 2020	3510
Итого	100300

Таким образом эксплуатационные затраты составят 50863 руб.

В таблице 3.13 можно видеть бюджет эксплуатационных затрат

Таблица 3. 13– Бюджет эксплуатационных затрат

Месяц реализации	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)
Август 2019	5900
Сентябрь 2019	5900
Октябрь 2019	5900
Ноябрь	5900
Декабрь 2019	5900
Итого	29500

Эксплуатационные затраты составили 29500 тыс. руб.

Составим итоговый бюджет, который представлен в таблице 3.14

Таблица 3.14 – Итоговый бюджет проекта по месяцам

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Февраль 2019	7280		7280
Март	4680		4680
Апрель	1744		1744
Май	1872		1872
Июнь	10109		10109
Июль	8815		8815
Август	15134	5900	21034
Сентябрь	15016	5900	20916
Октябрь	14134	5900	20034
Ноябрь	12000	5900	17900
Декабрь	2496	5900	8396
Январь 2020	3510		3510
Февраль	3510		3510
Итого	100300	29500	129800

На рисунке 3.15 можно видеть динамику расходов по проекту

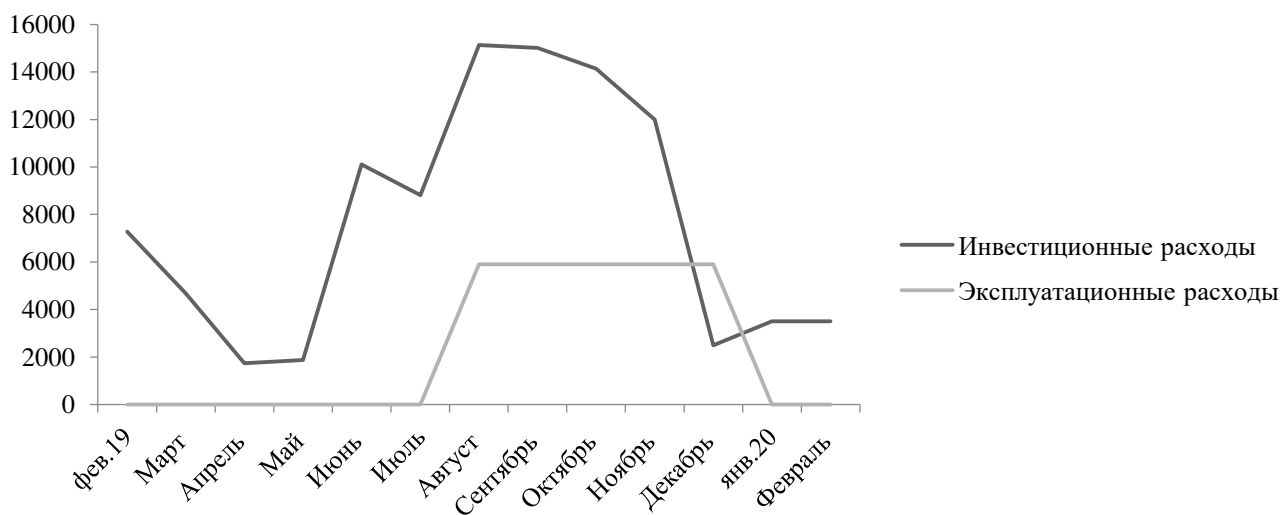


Рисунок 3.15 – График сравнения затрат

Рассмотрев все затраты на реализацию проекта по организации более эффективной системы квалификации персонала ПАО «Ростелеком» видим, что общая сумма затрат составляет 129800 руб., основной статьей затрат являются инвестиционные затраты, которые составили 100300 руб.

Все затраты – это в основном заработные платы сотрудникам и их надбавки за подготовку и реализацию проекта.

Определим экономическую эффективность разработанного проекта.

Так как главной причиной увольнения является низкий заработок, проведенные мероприятия снизят текучесть кадров, что сократит затраты на наем одного сотрудника.

Средние затраты на наем одного сотрудника составляют от 18,0 до 24,0 тыс. руб. (размещение в СМИ, на телевидении и пр).

Тогда снижение затрат на набор работников в ПАО «Ростелеком» вследствие снижения текучести до средней 10,0% составит.

$$Z_{\text{орг}} = 24,0 * (0,18 - 0,10) * 296 = 568,32 \text{ тыс. руб.}$$

Вследствие разработанных мероприятий сократятся затраты связанные с снижением производительности труда у работников.

Сократятся потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь вступивших в должность работников Нпр, они определяются как произведение числа работников, выбывших, суммы произведений показателей среднедневной выработки сотрудника в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$Z_y = C_{рва} * K_m * Ч_m \quad (10)$$

где $C_{рва}$ – среднедневная выработка в каждом месяце периода адаптации;

K_m – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_m$ – число дней адаптации.

В первые 2 недели адаптации производительность труда у вновь принятых работников на 20% ниже, так как в данный период идет процесс освоения производственных навыков и процесс вливания коллектив.

$$Z_y = 22,42 * 0,2 * 9 = 40,36 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким образом, экономический эффект очевиден, затраты на проект составили 80,36 тыс. руб., а доходы предприятия увеличатся 608,68 тыс. руб.

Проектные мероприятия обеспечивают ЧУС ПАО «Ростелеком» достижение социальных результатов, которые, выражаются через конкретные показатели. Ниже приведены социальные результаты проекта по совершенствованию системы повышения квалификации работников в ЧУС ПАО «Ростелеком», которые заключаются в следующем:

- реализация потенциала рабочих;
- стабильность персонала;
- обеспечение условий для удовлетворенности условиям работы в ЧУС ПАО

«Ростелеком»;

- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей рабочих;
- повышение конкурентоспособности кадров;
- удовлетворение потребностей персонала;
- благоприятный социально-психологический климат;
- обратная связь с работниками, исходя из их желания и нужд.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала ЧУС ПАО «Ростелеком» позволит получить годовой экономический эффект в размере 608,68 тыс. руб. Это также повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д.

Итак, разработанные рекомендации принесут предприятию безусловный положительный социально-экономический эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав различные источники и трактовки процесса повышения квалификации персонала, можно сформулировать, на субъективный взгляд наиболее полное определение: «Повышение квалификации – это обучение, необходимое в связи с изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний. Так же это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

Существует большой спектр форм и методов процесса повышения квалификации персонала.

Изучив различные методы повышения квалификации персонала можно сделать вывод, что выбор методов определяется не только основными характеристиками персонала, но и целями процесса повышения квалификации, возможностями ПАО «Ростелеком», количеством обучаемых, уровнем квалификации преподавателя.

Исследование деятельности ПАО «Ростелеком» показало снижение эффективности деятельности ПАО «Ростелеком», у которого наблюдаются низкие показатели рентабельности и небольшой удельный вес собственного капитала.

Растут расходы условно понесенные ПАО «Ростелеком» из-за простоев по вине тех.персонала ПАО «Ростелеком». Основными причинами этих простоев стали такие факторы как: несоответствие работника занимаемой должности, нехватка квалифицированного персонала; невыполнение работниками возложенных на них функциональных обязанностей. Снижение затрат на повышение квалификации не принесло ожидаемого эффекта и снизила эффективность использования затрат на персонал.

В системе повышения квалификации персонала были выявлены следующие негативные тенденции :

1. Недостаточно высокий уровень квалификации технических рабочих.

2. Недостаток финансирования.
3. Неэффективное использование денежных средств на повышение квалификации персонала.

В целях устранения выявленных недостатков и повышения эффективности процесса повышения квалификации персонала был разработан проект внедрения системы наставничества. В проект входит положение о системе наставничества программа внедрения системы наставничества и программа мероприятий по внедрению системы наставничества персонала.

Социально-экономическая эффективность проекта определена на основании предположения о том, что при совершенствовании процесса квалификации персонала в ПАО «Ростелеком» снизится текучесть кадров, тогда:

1. Высвободится время у подразделения управления персоналом на более полезную деятельность (составление программ по повышению эффективности использования кадрового потенциала), чем ведение приема-увольнения рабочих, а также подбора и отбора персонала;
2. Снизятся затраты на обучение и привлечение персонала.
3. Повысится производительность труда.
4. Будет обеспечиваться полная реализация потенциала персонала.
5. Прогнозируется стабильность персонала.
6. Повышение конкурентоспособности персонала.
7. Формирование благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, разработанные рекомендации принесут предприятию безусловный положительный социально-экономический эффект.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 681 с.
2. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум/ В. В Авдеев –М.:Финансы и статистика, 2015. – 256с
3. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: учебник для вузов/ Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. :Юнити-Дана, 2016. - 561 с.
4. Белкин В.Н., Экономическая теория труда. // РАН УрО, институт экономики / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина. – М.: ЗАО изд. «Экономика», 2016.– 325 с.
5. Белкин, В.Н., Система, в которой присутствует «кнут» и «пряник» / В. Белкин, Н. Белкина // Человек и труд.– 2015. – №2. – С.67-68.
6. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М. :Юнити-Дана, 2016. – 439 с.
7. Бабосов, Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С.. Управление персоналом : учебное пособие для вузов/ Е. М.Бабосов, Э. Г. Вайнилович– Минск: ТетраСистемс, 2015. – 288с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.
9. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учебное пособие/ В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учебник / М.И. Бухалков. – М.:

ИНФРА-М, 2015. – 400 с.

12. Блэйк, Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2016. – 274 с.

13. Балашов, А.П. Основы менеджмента : учебное пособие/ А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. – 288 с.

14. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 «Антикризисное управление»/ Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – Владивосток: ДВФУ, 2015. – 311 с.

15. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 96 с.

16. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник/ В.Р.Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 688 с.

17. Веснин, В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.

18. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2015. – 600 с.

19. Гончаров, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2015. – 635 с.

20. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2015. – 863 с.

21. Дейнека, А. В. Управление персоналом коммерческой организации : учебник / А.В. Дейнека – М.:Дашков и Ко, 2015. – 288с.

22. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента Кошелев, А. Н. :учебное пособие для вузов 5-е издание / Н.И. Кабушкин – М.2016. – 336с.

23. Казаков, М. Ф. Анализ и повышение квалификации кадров на предприятии / М.Ф. Казаков – М.: Лаборатория книги, 2016. -110с.

24. Козлова, Л.А. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в организации / Л.А. Козлова, Л.Э. Самуйлова, Ю.А. Логинова, Д.Н. Рошин, С.В.

Тарасова // управление персоналом. – 2016. - № 19. – С.18-23.

25. Кибанов, А.Я, Управление персоналом коммерческой организации/ А.Я. Кибанов/ – М.: ИНФА, 2016. – 215с.

26. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 64 с.

27. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор кадров при найме и аттестации, высвобождение кадров / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 80 с.

28. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2016. - 255 с.

29. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2015. – 452 с.

30. Калаков, Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике. (На материале анализа прогнозирования социально-образовательных процессов) : учеб.пособие для вузов / Н.И.Калаков. – М.: Академ. проект: Культура, 2015. – 746 с.

31. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва :Юрайт, 2015. – 640 с.

32. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, – М.: Дашков и К, 2016. – 272 с.

33. Коммуникационный менеджмент // учеб. пособие для вузов / Под ред. В.М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2016. – 352 с.

34. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового кадров / А. Н. Кошелев/ Дашков и Ко - Москва, 2016. – 224 с.

35. Коробко, В.И. Теория управления : учебное пособие / В.И. Коробко. - М. :Юнити-Дана, 2016. – 383 с.

36. Лукичева, Л.И. Управленческие решения : учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2015. – 383 с

37. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К.

Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2016. – 488 с.

38. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2016. – 507 с.

39. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 287 с.

40. Моргунов, В. И., Ларионов, Г. В.. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов: монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов - М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг»,2015. – 160с.

41. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2016. – 72 с.

42. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация «Дашков и К». - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. – 342 с.

43. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2015. – 64 с.

44. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала: учебник / О.Ю. Патласов. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 384 с.

45. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Р.М. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2016. – 196 с

46. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб.для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. – М.: Питер, 2016. – 426 с.

47. Рогожин, М. Ю.. Организация управления персоналом предприятия :

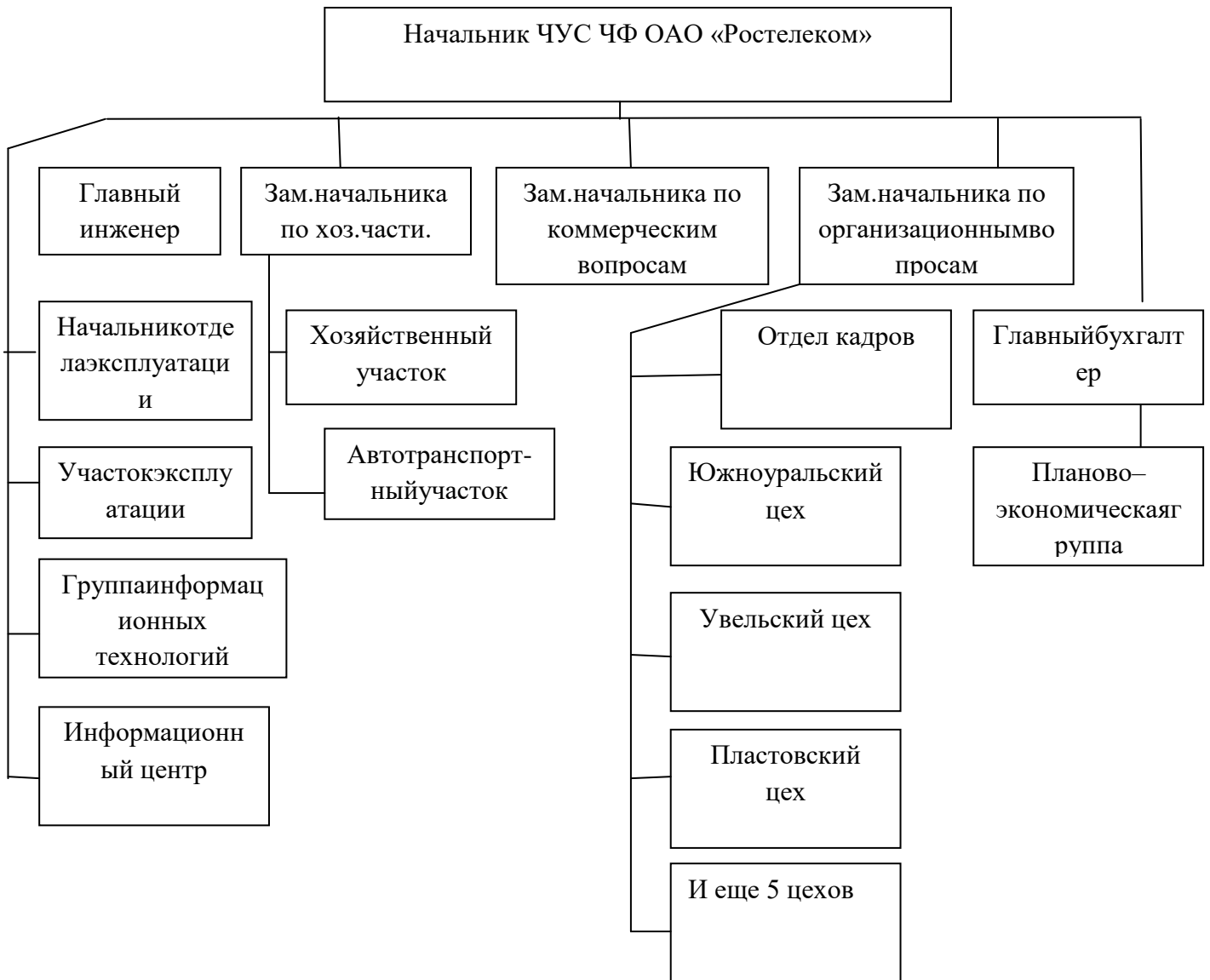
учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин – М.Берлин:Директ-Медиа, 2015. – 223с.

48. Султанов, И. В. Развитие кадрового потенциала – залог прогресса производства / Султанов, И. В. // Человек и труд. – 2016. - № 6. – С. 27-29.

49. Шапиро С. А.. Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро – М. Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 288с.

50. Шепель, В.М. Коммуникационный менеджмент // учеб. пособие для вузов / Под ред. В.М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2016. – 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для начальника подразделения кадров

Вопросы для руководителя ПАО «Ростелеком»:

Существует ли проблема с заполнением вакансий и переподготовкой кадров по основным для Вашего ПАО «Ростелеком» профессиям?

1. Никогда _____
2. Редко _____
3. Иногда _____
4. Часто _____
5. Всегда _____

Считаете ли вы целесообразным иметь прямые связи с учебными заведениями, ведущими подготовку по интересующим Ваше ПАО «Ростелеком» профессиям?

1. Несомненно, да _____
2. Скорее, да _____
3. Пожалуй, нет _____
4. Нет необходимости _____
5. Затрудняюсь ответить _____

Существует ли проблема с повышением квалификации высококвалифицированных специалистов (IT, экономика, управление)

1. Никогда _____
2. Редко _____
3. Иногда _____
4. Часто _____
5. Всегда _____

ПРИЛОЖЕНИЕ В

План мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала

Мероприятие	сроки		предшествующее мероприятие	результат	ответственность
	начало	конец			
1. Анализ экономических показателей за 2016-2017 года	27.02.2019	09.03.2019		Выявление экономической проблемы	Бухгалтер
2. Проведение кадрового аудита	09.03.2019	24.03.2019	1.	Выявление динамики развития организации	Менеджер по персоналу
3. Подведение итогов по анализу	11.04.2019	15.04.2019	2.	Сопоставление	Менеджер по
4. Анализ существующей системы повышения	15.05.2019	21.05.2019	3.	Выявленная проблема	Менеджер по
5. Разработка дерева целей нового проекта и постановка задач	18.06.2019	08.07.2019	4.	Сформированные цели	Менеджер по персоналу
6. Определение возможных рисков проекта	05.12.2019	16.12.2019	5.	Риски проекта	Менеджер по персоналу
7. Разработка системы наставничества	20.07.2019	29.07.2019	6.	Проект	Менеджер по персоналу
8. Установление критериев оценки системы наставничества	01.08.2019	03.08.2019	7.	Критерии	Менеджер по персоналу
9. Создание шаблона положения о наставничестве	04.08.2019	08.08.2019	8.	Положение о системе наставничества	Менеджер по персоналу
10. Утверждение системы наставничества	09.08.2019	11.08.2019	9.	Утвержденное положение	Директор
11. Сбор заявок для участия в конкурсе проф. мастерства	12.08.2019	14.08.2019	10.	Список конкурсантов	Менеджер по персоналу
12. Составление плана проведения конкурса проф. мастерства	15.08.2019	17.08.2019	11.	План	Менеджер по персоналу

Мероприятие	сроки		предшествующее мероприятие	результат	ответственность
	начало	конец			
13. Закупка грамот и призов	18.08.2019	19.08.2019	12.		Менеджер по персоналу
14. Проведение конкурса проф.мастерства	19.08.2019	20.08.2019	13.		Мастер, начальник тех.отдела
15. Сбор заявок на обучение	21.08.2019	23.08.2019	14.	Список обучающихся	Менеджер по персоналу
16. Согласование и утверждение программы обучения инженеров связи	24.08.2019	26.08.2019	15.	Утвержденная программа	Менеджер по персоналу
17. Заключение договора с МАЭО	27.08.2019	01.09.2019	16.	Заключенный договор	Менеджер по персоналу
18. Оплата курсов	03.09.2019	18.09.2019	17.	Подготовка к мероприятиям	Менеджер по персоналу
19. Организация обучения (доступа к учебным ресурсам)	18.09.2019	20.09.2019	18.	Подготовка к мероприятиям	Системный администратор
20. Настройка ПК тех.персонала для организации дистанционного обучения	05.10.2019	25.10.2019	19.	Подготовка к мероприятиям	Системный администратор
21. Введение данных	11.11.2019	26.11.2019	20.	Подготовка к мероприятиям	Системный администратор
22. Проведение собрания руководства	29.12.2019	31.12.2019	21.	Обоснование необходимости проекта	Менеджер по персоналу, зам. директор
23. Информирование коллектива	04.01.2019	06.01.2019	22.	Обоснование необходимости проекта	Менеджер по персоналу
24. Подготовка презентации для сотрудников	07.01.2019	16.01.2019	23.	Информирование сотрудников	Менеджер по персоналу
25. Сбор обратной связи, принятие предложений и рекомендаций сотрудников	25.01.2019	14.02.2019	24.	Принятие полезных предложений коллектива	Менеджер по персоналу
26. Корректировка системы	05.02.2019	08.02.2019	25.	Внесение изменений в систему	Менеджер по персоналу

ПРИЛОЖЕНИЕ Г



Рисунок Г1 – Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д1 – Матрица ответственности проекта

Мероприятие	Руководитель проекта	Директор	Зам.директора	Менеджер по персоналу 1	Менеджер по персоналу 2	Начальник тех.отела	Мастер	Системный администратор
1. Анализ экономических показателей за 2016-2017 года	О			И				
2. Проведение кадрового аудита	О			И				
3. Подведение итогов по анализу экономических показателей и кадровому аудиту	О			И				
4. Анализ существующей системы повышения квалификации работников	О			И				
5. Разработка дерева целей нового проекта и постановка задач	О			И				
6. Определение возможных рисков проекта	О			И				
7. Разработка системы наставничества	О				И			
8. Установление критериев оценки системы наставничества	О				И			
9. Создание шаблона положения о наставничестве	О				И			
10. Утверждение системы наставничества	О	У						
11. Сбор заявок для участия в конкурсе проф.мастерства	О				И			
12. Составление плана проведения конкурса проф. мастерства	О			И				

Мероприятие	Руководитель проекта	Директор	Зам.директора	Менеджер по персоналу 1	Менеджер по персоналу 2	Начальник тех.отела	Мастер	Системный администратор
13. Закупка грамот и призов	О				И			
14. Проведение конкурса проф.мастерства	О					И	И	
15. Сбор заявок на обучение	О				И			
16. Согласование и утверждение программы обучения инженеров связи	О	У			И			
17. Заключение договора с МАЭО	О				И			
18. Оплата курсов	О	У			И			
19. Организация обучения (доступа к учебным ресурсам)	О							И
20. Настройка ПК тех.персонала для организации дистанционного обучения	О							И
21. Введение данных	О							И
22. Проведение собрания руководства	О		И	И				
23. Информирование коллектива	О			И				
24. Подготовка презентации для сотрудников	О			И				
25. Сбор обратной связи, принятие предложений и рекомендаций сотрудников	О			И				
26. Корректировка системы	О			И				