

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование системы стимулирования ПАО «Ростелеком»
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.03.2021.204 ПЗ.ВКР

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ Э.Х. Таипова
«__» _____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ–584
_____/ В.А.Мясникова
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент
_____/ Е.В. Ярушина
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Мясникова В.А. Совершенствование стимулирования персонала на примере ПАО «Ростелеком» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–584, 70 с. 17 ил., 17 таблицы, библиографический список – 40 наименований.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа деятельности, внешней и внутренней среды ПАО «Ростелеком».

Был предложен проект по совершенствованию организации стимулирования персонала в целях повышения эффективности деятельности компании.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации стимулирования персонала основываются на анализе актуальной системы организации стимулирования персонала, а также изученном отечественном и зарубежном опыте.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию организации стимулирования персонала компании, которые могут применяться в организациях для улучшения качества внутренних процессов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Сущность стимулирования труда персонала.....	8
1.2 Методы стимулирования персонала.....	16
1.3 Анализ зарубежного опыта стимулирования труда.....	21
2 ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности	
ПАО «Ростелеком».....	26
2.2 Кадровый аудит ПАО «Ростелеком».....	35
2.3 Анализ и управление стимулированием персонала ПАО «Ростелеком»..	41
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ	
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	45
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования	
персонала ПАО «Ростелеком».....	45
3.2 Экономическая и социальная эффективность предложенных	
мероприятий.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что каждая организация стремится увеличить эффективность труда сотрудников, которая впоследствии позволит улучшить финансовые показатели компании, а также улучшить качество производимых товаров и услуг. Особое внимание к стимулированию труда сотрудников уделяют в период пандемии, поскольку стимулирование труда удаленного персонала имеет определенную специфику. В период неопределенности, в том числе экономической, колоссальное значение имеет правильный подход к мотивации и стимулированию труда персонала. Кроме того, вызванный пандемией экономический кризис негативно повлиял на деятельность многих организаций, что в значительной степени снижает возможности выбора инструментов стимулирования ввиду финансовых и временных ограничений.

Для организаций важным является рациональный подбор инструментов стимулирования. Чтобы правильно подобрать мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала, необходимо тщательно подойти к планированию, организации, контролю данного процесса. Также необходимо понимать различия в подходах к стимулированию разных категорий сотрудников – менеджеров по продажам, технических специалистов, административный персонал и т.д.

Стимулирование труда может заключаться в различных мерах – предоставление возможности обучаться за счет компании, получение льгот для сотрудника и членов его семьи, карьерный и личностный рост, корпоративная жизнь и позитивный психологический климат в коллективе и пр. Подбор адекватных эффективных мер стимулирования персонала компании является одной из ключевых задач сотрудников департамента по управлению персоналом, который должен подходить к данному процессу как стратегически важному в рамках развития организации.

Объектом выпускной квалификационной работы является публичное акционерное общество «Ростелеком» - одна из крупнейших телекоммуникационных компаний в России.

Предметом выпускной квалификационной работы является система стимулирования труда персонала в ПАО «Ростелеком».

Цель данной работы – разработать проект рекомендаций, направленных на совершенствование системы стимулирования персонала ПАО «Ростелеком» для повышения эффективности функционирования компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические аспекты стимулирования персонала.
2. Провести кадровый аудит ПАО «Ростелеком».
3. Проанализировать системы стимулирования персонала в компании.
4. Оценить экономическую и социальную эффективность предложенных мер.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные меры по повышению эффективности стимулирования труда позволят повысить производительность сотрудников, а значит повысить финансовые показатели компании.

Теоретическая база выпускной квалификационной работы состоит из научных трудов в области управления персоналом таких авторов, как С.А.Шапиро, В.А. Шаховой, Е.А.Березиной, Е.М.Гапоновой, А.Я.Кибанова и других.

Информационная база выпускной квалификационной работы представляет собой нормативные документы ПАО «Ростелеком», данные финансовой деятельности, организационная структура компании, данные кадрового аудита.

Структура работы представляет собой введение, 3 главы, заключение, библиографический список и приложения. В работе представлены 17 иллюстраций и 19 таблиц.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты стимулирования персонала. Приведены основные

термины, связанные с темой стимулирования, а также основные теории мотивации. Также представлены основные методы стимулирования персонала.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы представлена информация о деятельности ПАО «Ростелеком» – анализ основных экономических показателей, инструменты анализа внешней и внутренней среды, а также подробные данные кадрового аудита. Кадровый аудит предполагает изучение структуры персонала по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы и пр. Также в данном разделе приведена информация об актуальном состоянии системы стимулирования персонала и ее основные недостатки.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы представлены основные мероприятия, призванные повысить эффективность системы стимулирования персонала. Также представлена оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых мер.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность стимулирования труда персонала

Существует множество различных теорий, которые объясняют мотивацию сотрудников. В современном менеджменте слабо разработаны теории мотивации, связанные с удаленной работой. Одной из причин является то, что, в целом, совокупность мотивов и соответствующих ей стимулов определяется индивидуально для каждого сотрудника вне зависимости от его формы занятости на рабочем месте.

Теории мотивации возникли еще в древнем мире. Их разделили на три направления (рисунок 1):

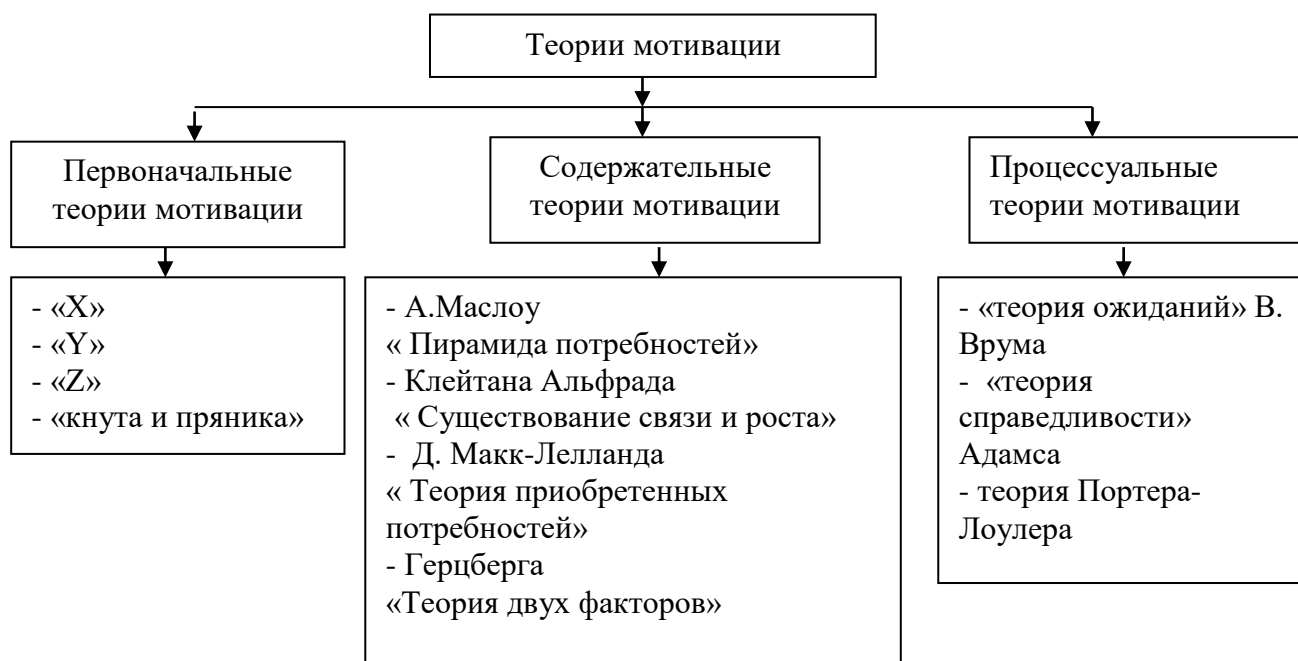


Рисунок 1 – Основные теории мотивации

Политика «кнута и пряника» подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели, кстати, не всегда четко сформулированной

правителем, она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена, и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников [31].

Однако для более подробного изучения структуры мотивации сотрудников, предлагается изучить универсальные теории мотивации, которые позволят сформировать предложения по созданию системы стимулирования сотрудников, работающих удаленно: пирамида потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, материальное и нематериальное стимулирование, закон Йеркса-Додсона, теория ожиданий Врума и теория справедливости.

В 1943 году Абрахам Маслоу разработал пирамиду потребностей [4].

Пирамида потребностей представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей Маслоу

Первым уровнем является удовлетворение физиологических потребностей. К таковым относятся потребность в еде, воде, одежде, сне и т.д. Для сотрудников, работающих удаленно, данный вид потребности не требует удовлетворения работодателем, а полностью организуется им самим.

Потребность в безопасности заключается в отсутствии угроз из внешней среды. Безопасность также подразумевает определенную стабильность и предсказуемость окружающей среды. Важную роль в ощущении безопасности также играет финансовый аспект. Со стороны работодателя в данном случае большое значение будет иметь обеспечение сотрудника компенсационного пакета, страховки и пенсионных отчислений.

Третий уровень – это потребность в принятии, которая является необходимостью чувствовать себя частью целого, принадлежать к какой-либо группе. На рабочем месте это означает чувствовать себя частью команды профессионалов, важным элементом выполнения большого цикла работ. С точки зрения сотрудника, работающего дистанционно, данный уровень потребности может сопровождаться сложностями, поскольку причастность проще сформировать у сотрудников, находящихся рядом друг с другом и объединенных повседневными вопросами в рамках офиса [15].

Четвертый уровень включает в себя удовлетворение такой потребности, как уважение. Чтобы полностью удовлетворить потребность этого уровня, сотрудник должен иметь благоприятный имидж, самоуважение и уважение со стороны окружающих.

Последняя и завершающая ступень иерархии потребностей – это потребность в самореализации. На этом конкретном уровне таланты человека полностью используются, данный уровень требует большое количество ресурсов как из внутренней, так и из внешней среды.

По мнению Маслоу, никто никогда полностью не актуализируется. Люди всегда стремятся быть лучше и использовать свои таланты по-новому [40]. Подобный механизм позволяет непрерывно воздействовать на сотрудников, стимулировать их деятельность, способствуя их продвижению в рамках пирамиды потребностей.

Одна из многочисленных теорий Герцберга известна как двухфакторная теория мотивации. Эту теория обычно связывают с иерархией потребностей Маслоу.

Основываясь на исследовании, он обнаружил факторы, которые он обозначил как факторы гигиены, или контекст работы, и мотиваторы, или факторы содержания работы. К факторам гигиены относились условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения; в то время как к мотиваторам – задачи, продвижение и рост, признание, зона ответственности [3].

Герцберг обнаружил, что лишь факторы контекста работы являются единственными реальными мотиваторами сотрудников. Однако отсутствие удовлетворенностью гигиеническими факторами влечет за собой отсутствие продуктивности и невыполнение обязанностей на должном уровне.

Итак, согласно теории Герцберга, стимулами к работе могут послужить:

1. Повышение ответственности сотрудников за свою собственную работу.
2. Предоставление большей свободы или дополнительных полномочий.
3. Введение более сложных задач [17].

Теория Герцберга применима при разработке системы стимулирования сотрудников, работающих удаленно, поскольку исключает значение факторов гигиены как мотивирующих в работе.

Также при разработке системы стимулирования необходимо отметить, что они классифицируются как материальные и нематериальные. На сегодняшний день

многие менеджеры продолжают ошибочно полагать, что материальные стимулы превалируют над нематериальными.

Однако исследования доказывают, что признание и причастность к группе стимулирует сотрудников к действию гораздо сильнее.

В отличие от материальных стимулов, нематериальные стимулы более многочисленны и позволяют подойти к системе более творчески. Разработка нематериальной системы стимулирования, безусловно, занимает большее количество времени, однако следует также учитывать, что ее эффект более долгосрочен.

Теория ожиданий Врума предполагает, что поведение является результатом сознательного выбора между альтернативами, целью которых является максимизация удовольствия и минимизация потерь. Врум понял, что эффективность работы сотрудника зависит от индивидуальных факторов, таких как личность, навыки, знания, опыт и способности. В данной теории используются такие переменные, как ожидание, инструментальность и валентность [8].

Ожидание – это вера в то, что увеличение усилий приведет к повышению производительности. На ожидание влияют такие вещи, как:

- наличие необходимых ресурсов (например, сырья, времени);
- наличие навыков, чтобы сделать эту работу;
- наличие необходимой поддержки для выполнения работы (например, поддержка супервизора или информация о работе);

Инструментальность – это вера в то, что при тщательной работе получается высокий результат. На инструментальность влияют:

- Четкое понимание взаимосвязи между производительностью и результатами (критерии вознаграждения);
- Доверие к людям, ответственным за принятие решений о вознаграждении;

Прозрачность процесса, который решает, кто получит какой результат [12].

Валентность – это то значение, которое индивид придает ожидаемому результату [11]. Чтобы валентность была положительной, человек должен предпочесть достижение результата, а не его отсутствие. Например, если кто-то в основном мотивирован деньгами, он или она может не оценить предложения о дополнительном отпуске.

Таким образом, теория мотивации ожиданий Врума основана не на личном интересе к вознаграждениям, а на ассоциациях, которые люди создают по отношению к ожидаемым результатам, и на вкладе.

Таким образом, можно представить теорию ожиданий Врума как последовательную схему компонентов мотивации, каждый из компонентов который определяет уровень и степень стремления сотрудника к более качественному выполнению своих трудовых обязанностей.

Графически теория ожиданий Врума может быть представлена в виде схемы (рисунок 3).

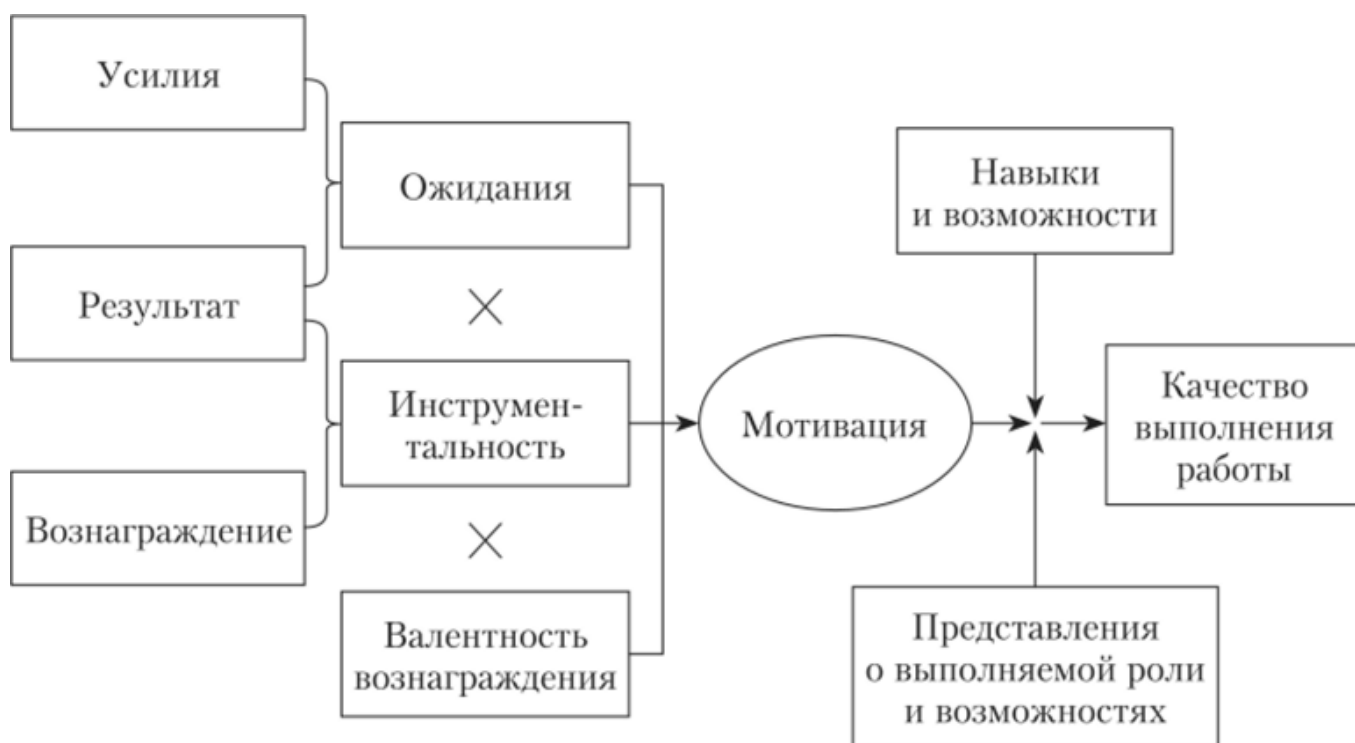


Рисунок 3 – Теория ожиданий Врума

Закон Йеркса-Додсона предполагает, что повышенный уровень мотивации может улучшить производительность до определенного момента. В тот момент, когда мотивация к выполнению задачи становится чрезмерной, производительность снижается [9].

Закон был впервые описан в 1908 году психологами Робертом Йерксом и Джоном Диллингемом Додсоном. Они обнаружили, что слабые электрические удары могут быть использованы для увеличения скорости крыс, которые проходят лабиринт. Однако, когда электрические удары становятся слишком сильными, крысы начинают двигаться в неправильном направлении. Эксперимент показал, что повышение уровня стресса может помочь сосредоточить мотивацию и внимание на текущей задаче, но только до определенного момента.

Графически закон Йеркса-Додсона представлен на рисунке 4.

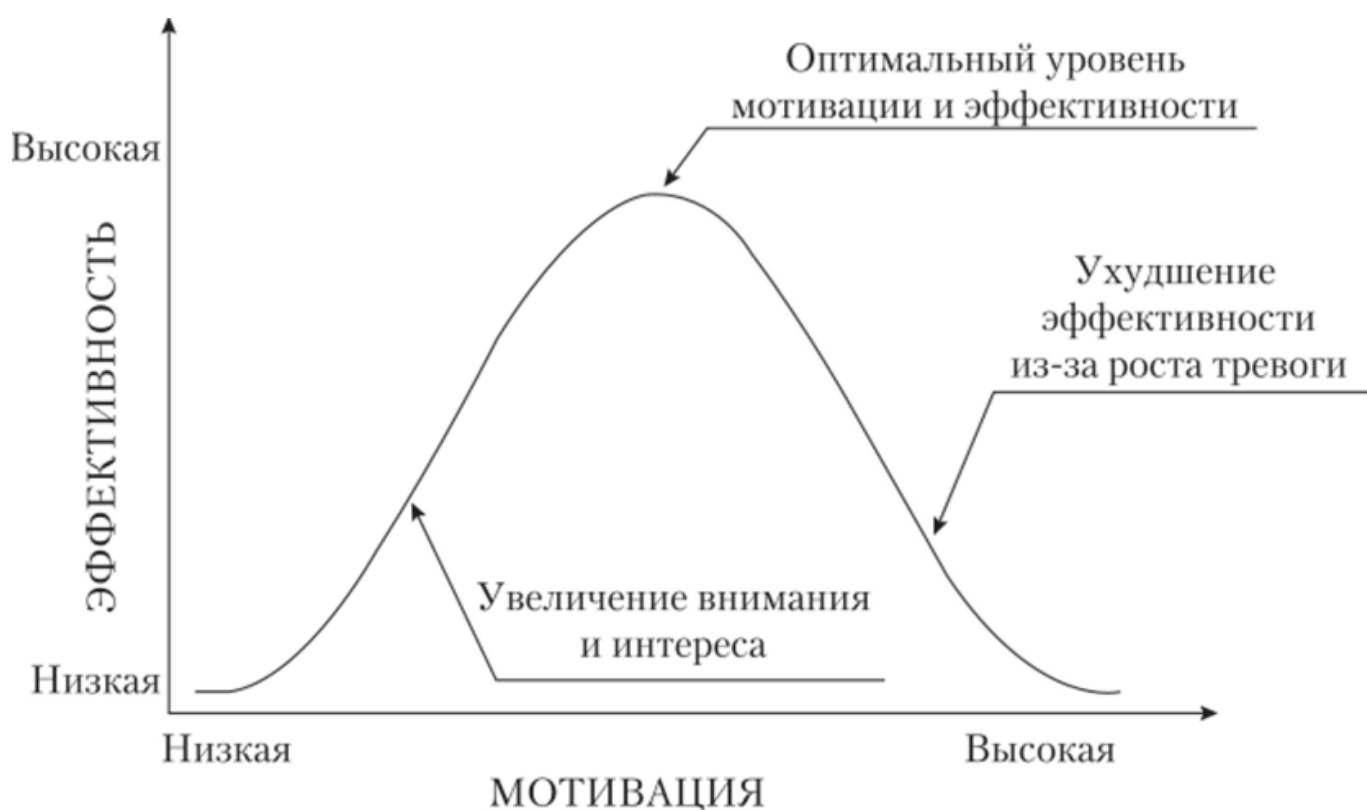


Рисунок 4 – Закон Йеркса-Додсона

Оптимальный уровень стресса может помочь сосредоточиться на тесте и запомнить информацию перед экзаменом, в то время как слишком много беспокойства и большой объем поступающей информации может ухудшить способность концентрироваться и затруднить запоминание правильных ответов.

Оптимальный уровень мотивации может варьироваться от одной задачи к другой. Исследования показали, например, что уровень производительности снижается раньше для сложных задач, чем для простых задач [21]. При выполнении относительно простых задач человек способен иметь дело с гораздо большим диапазоном уровней напряжения.

Согласно теории справедливости Адама, чем выше восприятие индивидом справедливости (честности), тем более мотивированным он будет. И наоборот, человек будет демотивирован, если он почувствует несправедливость [10].

Для изучения данной теории необходимо изучить разновидности вклада, который сотрудник вносит в организацию и разновидности результата, который он получает от трудовой деятельности.

Вклад может быть представлен:

- количество отработанных часов (усилий);
- проявленное обязательство;
- проявленный энтузиазм;
- опыт привел к роли;
- любые личные жертвы;
- обязанности и ответственности человека в этой роли [13];
- лояльность, которую индивид продемонстрировал начальству или организации;
- гибкость, которую проявляет человек, например, принимая задания в очень короткие сроки или с очень сжатыми сроками;

Результаты – это то, что сотрудник получает после своего вклада в организацию. Некоторые из этих льгот будут материальными, такими как заработная плата, но другие будут неосязаемыми, такими как признание.

Результаты включают в себя:

- зарплата;
- бонус;
- пенсия;
- ежегодное пособие на отпуск;
- служебный автомобиль;
- акционерный опцион;
- признание;
- продвижение по карьерной лестнице;
- возможность работать в гибком графике;

Обучение [14].

Понимая разновидности вклада и результатов, можно делать вывод о справедливости оценивания и вознаграждения в компании. Справедливость определяется как результат деятельности индивида, разделенный на его вклады.

Теория справедливости Адама также утверждает, что люди не просто понимают справедливость в изоляции, вместо этого они смотрят вокруг и сравнивают себя с другими [30]. Если сотрудники ощущают неравенство, то они будут корректировать свои вклады, чтобы восстановить баланс.

Например, программист в рамках одной компании может сравнивать себя с другими программистами в той же организации, с программистами, которых он знает на рынке труда в целом, с уровнем заработной платы на предыдущем месте работы.

1.2 Методы стимулирования персонала

Ежеквартальное исследование консалтинговой компании McKinsey, показали, что нематериальное стимулирование более эффективно, чем самые популярные материальные стимулы: похвала от менеджеров, внимание со стороны лидеров и возможность руководить проектами – все это играет колоссальную роль в системе стимулирования персонала [40].

Под нематериальным стимулированием предполагается отсутствие финансового вознаграждения и фокус на эмоциональных потребностях сотрудника.

Доктор Джеральд Грэм обнаружил в одном из своих исследований, что три лучших стимула – благодарность от босса, письменная благодарность, публичная похвала. Одним из способов обеспечения нематериального стимулирования является предоставление возможности для ротации рабочих мест.

Ротации рабочих мест позволяют сотруднику исследовать другие рабочие места в организации. Данный метод позволяет сотруднику приобрести новые знания в рамках своей организации, а также борется с монотонностью.

Бизнес не может быть успешным без правильного отношения к управлению персоналом. Компании понимают это и вкладывают значительные средства в развитие департаментов, ответственных за работу с сотрудниками.

Стимулирование команды должна быть постоянным. Следует отметить, что уникальных методов мотивации для сотрудников, работающих удаленно, не существует. Все методы мотивации варьируются в зависимости от выполняемого сотрудником вида работ, от его индивидуальных особенностей и ряда других факторов [7]. Однако при мотивации персонала, работающего удаленно, следует обращать внимание на следующие инструменты.

1. Качественная и регулярная обратная связь

Регулярное общение является ключом к успешному управлению. Внедрение культуры сильной коммуникации является одним из основных способов мотивации сотрудников.

Хорошая коммуникация позволяет членам команды получать всю информацию о проектах, задачах и процедурах.

Это, в свою очередь, облегчает людям выполнение задач. Нет никакой неопределенности, все детали доступны, и это просто о том, чтобы положить в работу. Отсутствие хорошей связи, однако, может остановить проекты от завершения просто из-за отсутствия деталей на них.

Кристен Чирко, менеджер розничных программ для E Group, говорит: «часто лучше чрезмерно общаться, чем терять связь и не иметь четкого понимания проектов сотрудника.»

По данным Kelly Services: «Многие удаленные работники получают задания, доставляют их вовремя и получают ответ только тогда, когда их менеджеры нуждаются в дополнительной работе над этими заданиями» [17].

Чрезвычайно важно, чтобы все сотрудники, удаленные или офисные, постоянно получали похвалу и признание за хорошо выполненные проекты. Удаленные работники не имеют возможности участвовать в обычной офисной коммуникации [25].

Некоторые менеджеры связываются с удаленными сотрудниками только тогда, когда что-то не так. Это отсутствие позитивного общения подавляет моральный дух.

2. Реализация программы признания сотрудников

Все сотрудники хотят, чтобы их признавали за ту ценность, которую они приносят команде и компании.

Программа признания сотрудников – это организованная инициатива компании, чтобы не только хвалить сотрудников, но и предоставлять членам команды денежные поощрения, подарочные карты и прочие бонусы.

Justworks предлагает следующие этапы по созданию данной программы:

А. Определить ценности компании, реализация которых приведет к вознаграждению. Это основа хорошей программы признания сотрудников. Данный подход способствует осознанию сотрудниками правильного вектора направления собственных инициатив.

Лучше всего реализовать критерии для выдачи вознаграждений, чтобы избежать фаворитизма или субъективизма в программе признания сотрудников. Обязательно укажите, кто может получить вознаграждение, если неполный рабочий день может заработать его, как долго сотрудник должен быть с компанией, чтобы иметь право, может ли вознаграждение быть заработано более одного раза и т. д. Все это помогает мотивировать сотрудников работать хорошо, так как они знают, что каждый может получить вознаграждение и как это сделать, выложено для них.

В. Внедрить структуру того, как люди отбираются для получения вознаграждений. Назначаются ли люди или все выбираются по умолчанию? Что происходит потом, есть ли комитет или менеджеры просто выбирают кого-то?

С. Определиться с типом вознаграждения. Это может быть подарочная карта, трофей или денежный бонус. Сам подарок не так важен, главное – сделать подарок осмысленным и мотивирующим для сотрудника.

Д. Объявить программу команде. Команда должна знать о ее существовании, а также детально понимать принципы ее работы.

Существует множество подходов к мотивации сотрудников с помощью программы признания [26]. Следует понимать, что основными характеристиками подобной программы должны быть актуальность, конкретика и публичность.

3. Предлагать сотрудникам возможности для роста

Новый сотрудник может оставаться мотивированным в течение нескольких месяцев. Однако после очень важно поддерживать высокий уровень его мотивации для того, чтобы достигать высоких результатов в рамках компании. По прошествии времени работы в компании каждого сотрудника необходимо производить мониторинг заинтересованности и мотивов персонала. На практике большинство сотрудников стимулирует возможность роста – профессионального или карьерного.

4. Создание систем и измерение производительности

Согласно CIPHR, только 3 процента компаний измеряют производительность, вовлеченность и производительность для количественной оценки ROI.

Это не означает, что нужны жесткие правила и бюрократия для управления командой. Необходима инфраструктура для поддержки и привлечения рабочей силы. Также необходим способ измерить их производительность. В противном случае будет невозможно измерить, когда команда преуспела или потерпела неудачу. Всем членам команды нужна четкая система целеполагания.

Установление стандартов может сократить время, необходимое для достижения желаемых результатов. Устанавливая стандарты и определяя повторяемые рабочие системы, команда обычно имеет меньше вопросов и получает представление о том, как долго должны выполняться определенные задачи.

5. Геймификация работы

Геймификация на рабочем месте набирает все большую популярность.

Геймификация делает работу более конкурентоспособной и привлекательной для сотрудников. Данный метод особенно актуален для поколения Y, которое воспринимает информацию с помощью диджитал-технологий и онлайн-сервисов.

Характер геймификации также позволяет команде чувствовать себя ближе и гораздо более вовлеченными [19].

1.3 Анализ зарубежного опыта стимулирования труда

Рассмотрим комплекс стимулирующих принципов первого направления:

1. Неспециализированная карьера. Данный тип профессионального роста сотрудника относится к виду - «внутриорганизационная карьера». Чаще всего, такой принцип нематериального стимулирования используется в США и Японии, где практикуется система пожизненного найма. Неспециализированная карьера предполагает, что сотрудник проходит все стадии своего профессионального развития в рамках одной организации, но в качестве специалиста, владеющего разными профессиями.

2. Политика эффективной и абсолютной занятости. Данная политика материализуется в процессе всей трудовой деятельности. Служащим формируют все надлежащие условия для полной отдачи в процессе производственной деятельности.

3. Обогащение труда. Каждому сотруднику организации с учетом его морально-психологических характеристик и уровня знаний подбирается работа, которая, заведомо, повышает ответственность за результат и вызывает интерес.

4. Неявный контроль. Неявный контроль, как один из видов нематериального стимулирования, применим лишь тогда, когда налажен процесс работы всей организации и не требуется такого вида влияния, как «Дамоклов меч». В основе неявного контроля лежит поиск причин ошибок, посредством опроса общественного мнения.

5. Индивидуальное участие работника в принятии управленческих решений. Для такого процесса нематериального стимулирования, как индивидуальное

участие работника в принятии управленческих решений, важно наличие определенного консенсуса в коллективе.

6. Стимулы к труду, связанные с личной удовлетворенностью. В организации выработана отлаженная система поощрения, которая, чаще всего, выражается в материальной форме и заинтересовывает сотрудников в поиске более эффективного и качественного использования своих профессиональных возможностей.

7. Формирование совместных нравственных убеждений и ценностей. Они основываются на положительном отношении к трудовой деятельности, на достижении общих целей и решении общих задач. Служащие должны быть уверены, что достижение положительных результатов – результатов качественных, во всех проявлениях – возможно только при постоянном повышении своего профессионального уровня, путем качественного и эффективного труда.

8. Холистический подход к работнику. Согласно принципу холизма организация рассматривается только в целом, а никак совокупность элементов, и является неотделимой от ее элементов - сотрудников. В качестве фундаментальной основы в холистическом подходе к работнику обозначается «потребность». То есть приоритет отдается удовлетворению всех потребностей элементов целого - сотрудников. И отмечается вклад каждого сотрудника в развитие организации.

Японская система стимулирования труда опирается на следующие средства мотивации.

1. «Пожизненный наём» рабочих и служащих. Данная система труднопонимаема для европейского склада ума, но является гарантией занятости. Огромный плюс, такой глобальной зависимости человека от организации заключается в том, что человек – сотрудник понимает пропорциональную

зависимость: «благосостояние (экономическое процветание) фирмы - мое благосостояние (экономическое процветание)». Такой сотрудник прикладывает максимум усилий для экономического роста своей организации [38].

2. Принцип «старшинства». В японских компаниях принцип «старшинства» является нерушимым. «Старшего, – гласит японская мудрость, - надо уважать». Все заслуги сотрудника оцениваются через призму данного принципа. В первую очередь он зависит от стажа работы сотрудника. Надбавка к зарплате за каждый отработанный год обеспечивается принципом «старшинства», так как определяющим фактором в японских компаниях является выслуга лет и возраст сотрудников.

3. Обучение персонала и его развитие на предприятии. «Плохой» руководитель считает, что основная его функция – это подбор, отбор и наём персонала и если он нашел «нужного» сотрудника, то он сделает «нужную» работу [29]. Однако этого недостаточно. Необходимо подумать об обучении персонала и его развитии.

4. Мобильность кадров в рамках одного предприятия. Такой процесс стимулирования персонала как мобильность кадров (передвижение) в рамках предприятия дает возможность обучить персонал гибко и адаптироваться к новым условиям, что играет огромную положительную роль.

5. Особая (совместная) процедура принятия решений. Данная процедура предполагает совместную работу руководителей и сотрудников. Перед принятием решения сотрудники знакомят со всеми последствиями, которые могут возникнуть при принятии определенного решения, проводят опрос коллектива, для выявления отношения сотрудников к тому или иному выработанному решению.

6. Вовлечение работающих в «малые производственные группы по усовершенствованию трудовой деятельности». Они сейчас больше известны под

названием «движение за самоконтроль», «движение за бездефектную продукцию», «кружки контроля качества» (ККК), «кружки за снижение себестоимости» и т.д. По официальным данным, около 95% японских компаний активно развивают эти и некоторые другие малые производственные группы [6].

Перечисленные выше зарубежные принципы управления находят свое отражение и в отечественных компаниях, но главная проблема России заключается в том, что отсутствует направленность на моральную заинтересованность сотрудников трудовым процессом. Ведь даже учеными доказано, что мощное мотивирующее средство трудового поведения человека, есть не что иное, как интерес к работе. Сотруднику, заинтересованному своей работой, будет приносить удовлетворение как процесс работы, так и результат. Такой сотрудник будет максимально вовлечен в рабочий процесс.

Выводы по разделу

В первом разделе выпускной квалификационной работы были изучены особенности стимулирования труда персонала. Было установлено, что для эффективного функционирования системы управления персоналом в целом необходимо большое внимание уделять стимулированию труда.

Стимулирование труда – это комплекс мер, направленный на повышение эффективности деятельности персонала. При разработке системы стимулирования труда в организации важно знать о существовании различных теорий мотивации. Существуют содержательные и процессуальные теории мотивации, которые отличаются друг от друга по уровню воздействия на сотрудников. Выстраивая систему стимулирования, важно также помнить о необходимости комбинировать сразу несколько методов для того, чтобы добиться оптимального результата.

На сегодняшний день системы стимулирования претерпевают ряд качественных изменений ввиду перехода большинства сотрудников на удаленный формат работы. С одной стороны, это во многом усложняет процесс стимулирования, поскольку воздействовать на сотрудников, находящихся на удаленке затруднительно. С другой стороны, современные технологии во многом позволяют выстраивать удаленные взаимоотношения максимально эффективно, а также сокращая издержки на функционирование.

Системы стимулирования также варьируются в зависимости от страны. В Соединенных Штатах Америки принято поощрять конкурентность среды, индивидуальные заслуги и личный вклад. В Японии же, напротив, больше ценится командная работа, а инструменты для стимулирования напрямую связаны с принятой в стране системой «пожизненного найма».

2 ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Ростелеком»

Публичное акционерное общество «Ростелеком» – крупнейший оператор стационарной связи России, оказывающий широкий спектр услуг связи и обеспечивающий доступ к мировым информационным ресурсам частным клиентам, бизнес-структурам и государственным органам.

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

Организационная структура управления ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 5.

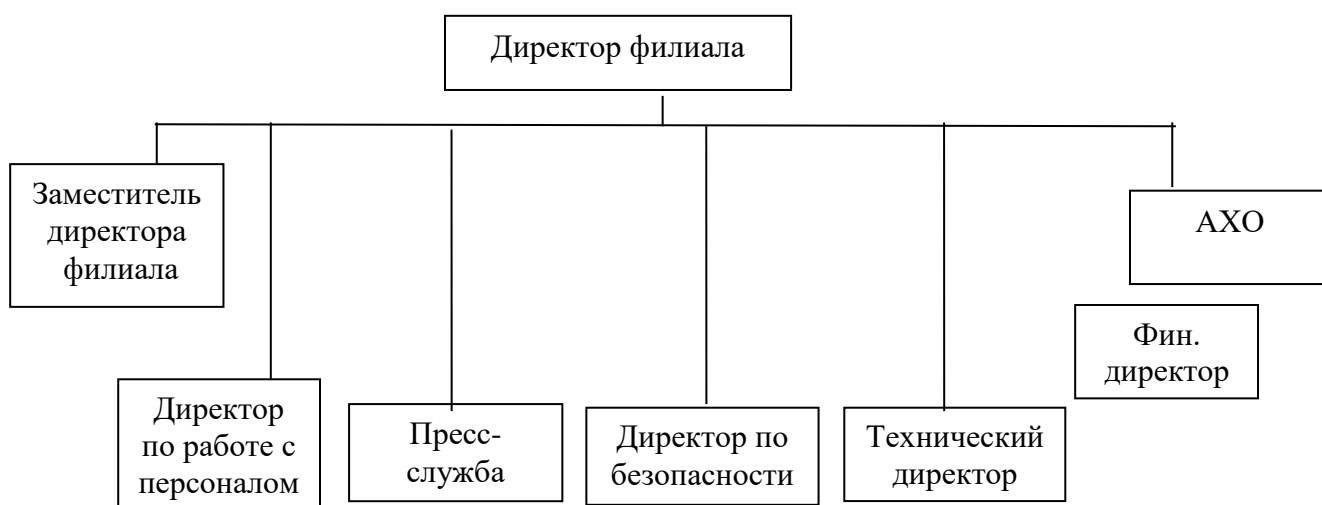


Рисунок 5 – Организационная структура управления ПАО «Ростелеком»

Стратегия развития организации включает в себя технологию дальнейшего ведения бизнеса, которая позволяет быстро и эффективно разворачивать деятельность в каждом новом городе.

ПАО «Ростелеком» – представитель крупнейшего телекоммуникационного оператора России. Отделение предоставляет большинство известных телекоммуникационных услуг, а его уникальные сети являются гарантом решения любых бизнес-задач.

Наиболее прочные позиции компания занимает на рынках традиционных услуг местной проводной телефонии и внутрizonовой связи региона – 82% и 96% рынка соответственно, а также 66% регионального рынка услуг доступа к сети Интернет и передачи данных.

Стратегия организации представлена следующим образом:

- технологическое преимущество в IP сетях;
- клиентский сервис на уровне лучших практик;
- организационная и культурная трансформация;
- повышение эффективности деятельности [26];

Анализ стратегии, позволяет сделать вывод, что она учитывает факторы как внешней, так и внутренней среды. Отслеживая инновации в области IP, а также проводя бенчмаркинг компаний, занимающихся клиентским сервисом, компания приобретает очевидные конкурентные преимущества, которые позволяют занимать лидирующие позиции. Для удовлетворения потребностей клиентов ПАО «Ростелеком» ставит перед собой целью производить дифференцированные продукты, тем самым расширяя долю занимаемого рынка. В стратегии также учитывается работа с персоналом через организационную и культурную трансформацию. Повышение эффективности – также важная позиция, поскольку прямо пропорционально влияет на прибыльность компании.

Миссия организации представлена ниже:

«Ростелеком» создаёт больше возможностей для людей – как через свои услуги, так и через реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества темы.

Телекоммуникации способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «Ростелеком» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью компании.

Ответственный подход к бизнесу в понимании «Ростелекома» – это открытость и честность перед клиентами, партнёрами и инвесторами, активная благотворительная и волонтерская деятельность, построение позитивных и взаимовыгодных отношений между компанией и её сотрудниками. Это забота о будущем общества, которая проявляется во всём, что делает наша компания. В этом «Ростелеком» видит свою социальную роль» [26].

Миссия организации направлена на все заинтересованные стороны: поставщики, клиенты, инвесторы, персонал, партнеры. Также в миссии неоднократно подчеркивается социальная активность компании, что в значительной степени влияет на формирование благоприятной репутации как среди соискателей, так и среди инвесторов и партнеров. Миссия подчеркивает открытость своей политики, предоставление больших возможностей своим сотрудникам, а также свой вклад в глобальное социальное развитие.

Организация проводит многочисленные мероприятия социальной направленности:

- программа «Азбука Интернета» для пенсионеров;
- стипендиальная программа для одаренных детей;
- строительство оптики для детей;
- открытие выставок юных дарований;
- поддержка спортсменов и пр. [26];

Как любая коммерческая организация, главной целью ПАО «Ростелеком» ставит увеличение прибыли. В рамках деятельности компании на сегодняшний

день этого возможно добиться несколькими способами: работой с персоналом и внедрением высокотехнического оборудования.

Далее в таблице 1 представим основные технико-экономические показатели деятельности Челябинского филиала ПАО «Ростелеком».

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ПАО «Ростелеком»

Показатель эффективности	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 20/19, %	Отклонение 20/18, %
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс.руб.	283 867	283 923	291 740	102,75	102,77
2. Себестоимость реализованной продукции (оказанных услуг), тыс.руб.	178 900	177 346	176 101	99,30	98,44
3. Чистая прибыль, тыс.руб.	104 967	102 577	109 639	106,88	104,45
4. Рентабельность	37,0	36,1	37,6	104,16	101,62
5. Доля постоянных клиентов, %	31	33	35	106,06	113,90
7. ССЧ, чел	756	752	720	95,74	95,24
9. Потери рабочего времени на 1 работника, чел. - дни	4	4,5	4,9	108,89	122,50
10. Фонд заработной платы, тыс. руб.	25 855, 2	26 620, 8	27 072	101,69	104,71
11. Средняя заработная плата на 1 работника, тыс.руб/чел	34,2	35,4	37,6	106,21	109,94

По данным анализа технико-экономических показателей ПАО «Ростелеком» можно сделать вывод, что наблюдается положительная динамика выручки от реализации оказанных услуг. Это вызвано как снижением себестоимости, так и повышением эффективности персонала.

Анализ численности позволяет сделать вывод о сокращении штата на 4,76%. В организации с целью оптимизации затрат были проведены сокращения некоторых должностей и численности ряда подразделений. Данная мера позволила уменьшить себестоимость, а также увеличила производительность труда на одного сотрудника. Однако, вместе с тем, наблюдаются и негативные тенденции, и последствия высвобождения – это увеличение потерь рабочего времени, а также повышение текучести кадров. Известно, что зачастую массовые увольнения приводят к ухудшению психологического климата в коллективе, а также способствуют повышению текучести кадров.

Таким образом, компания ПАО «Ростелеком» занимает лидирующую позицию среди прочих организаций, предоставляющих услуги связи в г. Челябинск. Компания занимается благотворительной деятельностью, проводит многочисленные мероприятия социальной направленности, что благоприятно сказывается на репутации.

На деятельность компании в той или иной степени оказывают социальные, экономические, технологические и политические факторы. В зависимости от вероятности наступления определенного фактора в совокупности с оценкой его влияния определяется значение каждого фактора по отношению к ПАО «Ростелеком».

По результатам произведенного СТЭП-анализа можно сделать следующие выводы:

1. Социальная сфера оказывает положительное влияние преимущественно за счет роста доходов населения.

2. Мониторинг сферы технологий является стратегически важным, поскольку технологии способны оказать наиболее благоприятный эффект на деятельность ПАО «Ростелеком». Появление новых технологий на рынке, автоматизация

бизнес-процессов, а также наличие территорий без связи, которые могут стать клиентами компании, – все эти факторы способны оказать поддержку организации на пути к достижению цели.

3. Особое внимание необходимо уделять ситуации в сфере экономики, поскольку она может нанести ущерб компании. Мониторинг прибыльности бизнеса, уровня инфляции и отслеживание динамики развития экономики страны позволит гибко реагировать на изменения внешней среды.

4. Сфера политики воздействует на ПАО «Ростелеком» в целом нейтрально. Это объясняется изменениями в законодательстве, отсутствием ощутимой поддержки бизнеса государством, а также установлением высоких налоговых ставок.

Структура ПАО «Ростелеком» является линейно-функциональной. Каждый отдел выполняет обозначенную функцию. В компании функционирует отдел маркетинга, отдел продаж, юридический отдел, отдел информационных технологий, хозяйственный отдел, технический отдел, отдел управления персоналом и бухгалтерия. Руководители координируют деятельность всех отделов и находятся в подчинении у директоров. В свою очередь руководители филиалов координируют свою деятельность с указаниями, которые выдает главный офис компании.

Сфера телекоммуникационных услуг на сегодняшний день является высоко конкурентной сферой, в связи с чем стратегия ПАО «Ростелеком» основывается на стремлении к лидерству на данном рынке. Стратегия компании сформулирована и прописана в официальных документах. Анализ стратегии, позволяет сделать вывод, что она учитывает факторы как внешней, так и внутренней среды.

Отслеживая инновации в области IP, а также проводя бенчмаркинг компаний, занимающихся клиентским сервисом, компания приобретает очевидные конкурентные преимущества, которые позволяют занимать лидирующие позиции. Для удовлетворения потребностей клиентов ПАО «Ростелеком» ставит перед собой целью производить дифференцированные продукты, тем самым расширяя долю

занимаемого рынка. В стратегии также учитывается работа с персоналом через организационную и культурную трансформацию. Повышение эффективности – также важная позиция, поскольку прямо пропорционально влияет на прибыльность компании.

Состав работников характеризуется преимущественно такой категорией персонала, как специалисты. Численность Челябинского филиала на сегодняшний день составляет 720 человек. В компании в связи со спецификой требуемых технических знаний работают преимущественно мужчины – 69%.

Анализ элементов организации показывает, что все элементы управления имеют логичную взаимосвязь и не противоречат друг другу. Также анализ подтверждает имеющуюся у ПАО «Ростелеком» миссию, стратегию и разработанные принципы.

ПАО «Ростелеком» демонстрирует положительную тенденцию к лидерству на. Однако отмечается большой разрыв по такому показателю, как компенсационный пакет сотрудникам в сравнении с конкурентом – ПАО «Вымпелком».

Для ПАО «Ростелеком» – это стратегия создания более полной системы стимулирования труда для удержания высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, по данным анализов внешней и внутренней среды стоит сделать вывод, что при построении стратегии в первую очередь стоит учитывать угрозу от конкурентов и потребителей предоставляемых услуг. Также, одной из слабых сторон «Ростелеком» является репутация на рынке, по сравнению с основным конкурентом «Вымпелком».

2.2 Кадровый аудит ПАО «Ростелеком»

Кадровый аудит компании представляет собой изучение динамики численности, анализ половозрастной структуры, анализ образовательного уровня персонала и т.д.

Чтобы более детально изучить имеющиеся в системе управления персоналом ПАО «Ростелеком» недостатки, необходимо провести кадровый аудит, который

предполагает исследование персонала по полу, возрасту, уровню образования (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ состава работников по категориям персонала

Категория персонала	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников	756	100	752	100	720	100
Руководители	35	4,7	36	4,8	34	4,75
Специалисты	675	89,3	664	88,2	637	88,5
Рабочие (охранники, уборщицы, курьеры, операторы)	46	6,0	52	7	49	6,75

По данным таблицы можно убедиться, что наиболее существенные изменения произошли в категории специалистов, их количество сократилось на 38 человек. Одновременно с этим сократилось число рабочих на 3 человека.

Табличные данные представлены графически на рисунке 6.

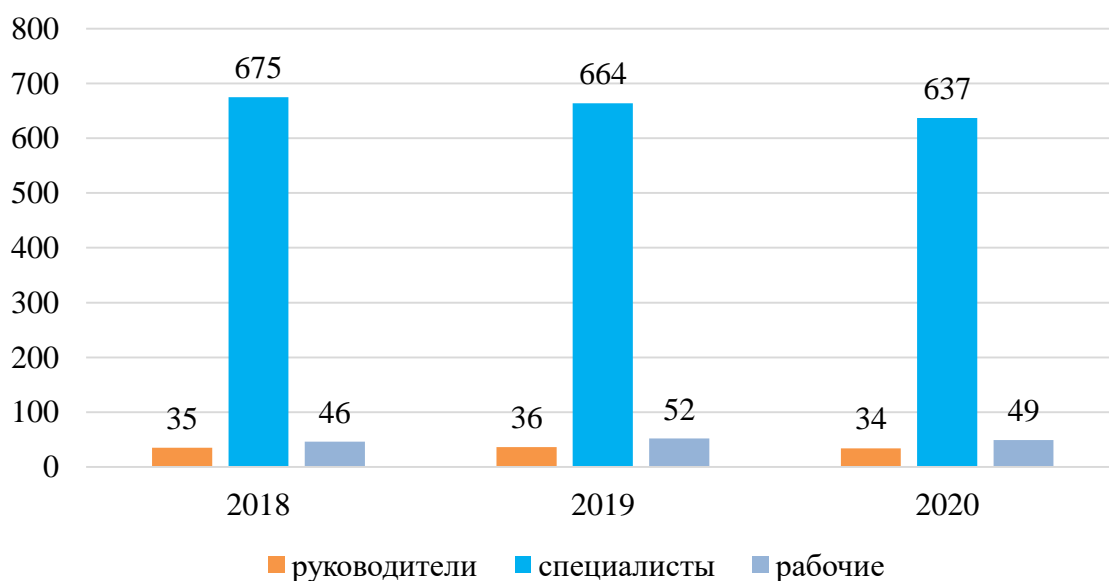


Рисунок 6 – Динамика изменений в структуре персонала, 2020 г.

По данным рисунка также очевидно, что наибольшую долю персонала составляют специалисты (88,5%). Самая малочисленная категория персонала компании – это руководители, чей удельный вес составил 4,75%.

Сокращение численности персонала компании происходит также за счет сокращения числа специалистов.

Структура персонала по полу в динамике за 3 года представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура персонала по полу

Пол	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	229	30	220	29	223	31
Женщины	527	70	532	71	497	69

Структура персонала по полу представлена на рисунке 7.

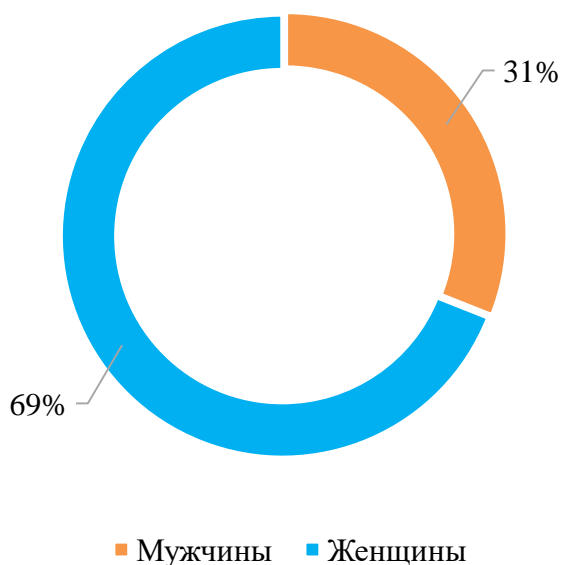


Рисунок 7 – Состав персонала ПАО «Ростелеком» по полу, 2020 г.

По данным, представленным на рисунке, можно сделать вывод, что больше

половина сотрудников ПАО «Ростелеком» – это женщины. Данная специфическая особенность обоснована сферой рассматриваемой организации – телекоммуникации.

Структура персонала по возрасту в динамике за последние 3 года представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по возрасту

Возраст	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
18-25 лет	170	22	162	21	151	21
25-35 лет	351	46	355	47	352	49
35-45 лет	164	21	165	22	151	21
45+ лет	71	11	70	10	66	9

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 8.

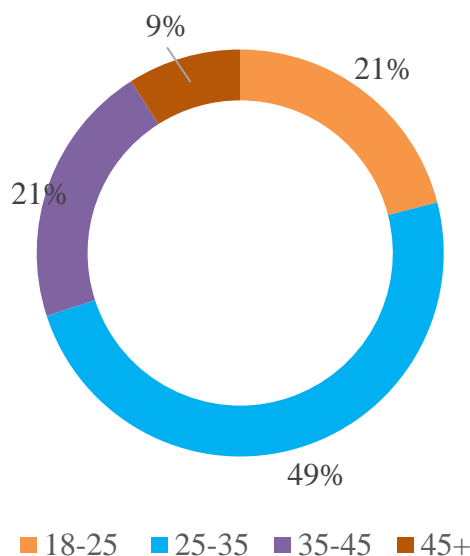


Рисунок 8 – Возрастной состав персонала ПАО «Ростелеком», 2020 г.

Данные рисунка 8 демонстрируют, что наибольшая концентрация персонала сосредоточена в возрастной категории от 25 до 35 лет. Данная категория относится к «молодым специалистам», и отличается высокой

работоспособностью, инновационным мышлением и способностью к быстрому обучению, что является конкурентным преимуществом компании.

Структура персонала по уровню образования в динамике за последние 3 года представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднее специальное	218	28	225	30	202	28
Незаконченное высшее	320	44	316	42	310	43
Высшее	218	28	211	28	208	29

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 9.

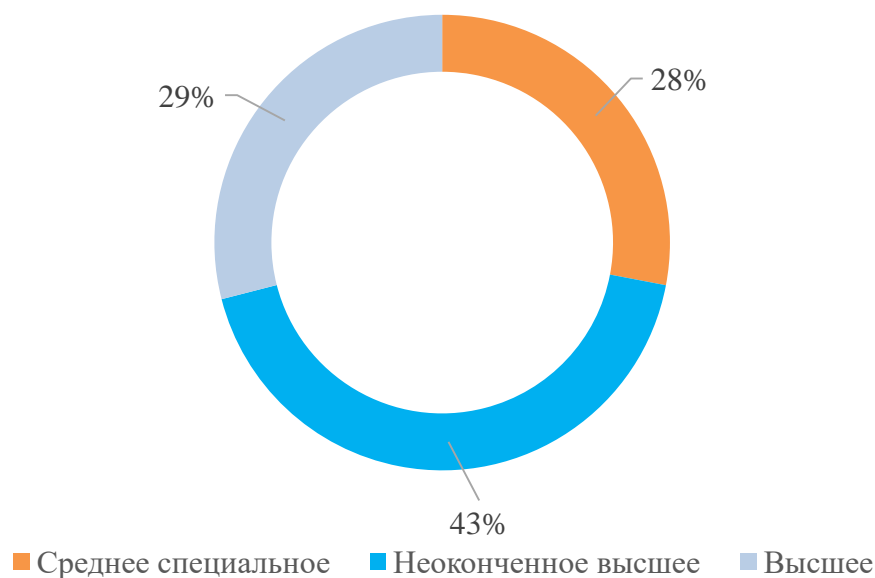


Рисунок 9 – Состав персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования, 2020 г.

На основании проведенного кадрового аудита можно сделать вывод, что в компании большое количество сотрудников с неоконченным высшим образованием. Это связано с тем, что зачастую сотрудники ПАО «Ростелеком»

совмещают заочную учебу с работой.

Анализ качественного состава персонала ПАО «Ростелеком» позволил составить портрет кандидата и сотрудника компании. Однако, чтобы сделать выводы об эффективности системы управления персоналом, необходимо произвести анализ его движения (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ движения рабочей силы ПАО «Ростелеком»

Показатель	Периоды		
	2018	2019	2020
1. Состояло работников, чел.	753	751	732
2. Принято всего, чел.	14	9	7
3. Выбыло всего, чел., в том числе:	8	8	31
а) по собственному желанию	4	3	20
в) за прогулы	2	1	1
г) в связи с окончанием срока трудового договора	2	3	4
д) в связи с сокращением	0	1	6
4. Состояло работников на конец периода, чел.	759	753	708
5. Среднесписочная численность	756	752	720
6. Коэффициент оборота по приему, %	1,86	1,20	0,97
7. Коэффициент оборота по увольнению, %	1,06	1,20	3,74
8. Коэффициент текучести, %	0,79	0,53	1,25

Так, в таблице были представлены данные по численности сотрудников ПАО «Ростелеком» на начало периода, численность сотрудников на конец периода, количество уволенных сотрудников, причины увольнений, а также количество принятых сотрудников. На основании этих данных были подсчитаны коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, а также коэффициент текучести. Основываясь на этих данных, можно сформулировать вывод об эффективности системы управления персоналом в целом.

По данным таблицы можно сделать вывод, что в 2020 году собственному желанию уволились 20 сотрудников. На рисунке 10 представлена динамика коэффициентов оборота по приему и увольнению.

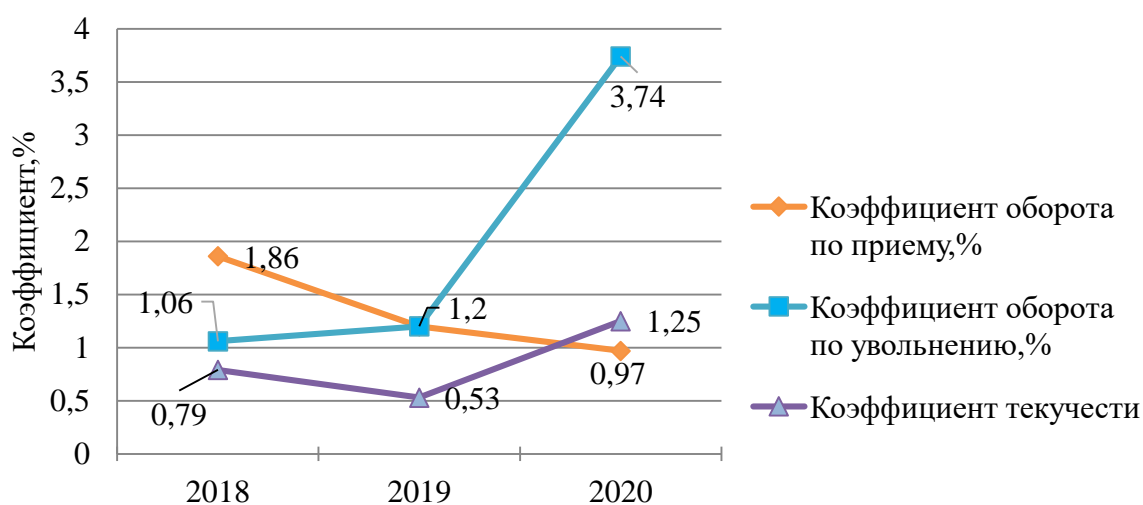


Рисунок 10 – Анализ движения рабочей силы

На рисунке видно, что в 2018–2020 годах коэффициент оборота по приему незначительно отличается от коэффициента оборота по увольнению.

В 2020 г. возрастает коэффициент оборота по увольнению, что подтверждает процесс оптимизации штата и массовые увольнения. Однако присутствует также тенденция к увеличению текучести кадров практически в 1,5 раза. Необходимо также изучить причины увольнения сотрудников из компании (рисунок 11).



Рисунок 11 – Причины увольнений сотрудников, %

о данным рисунка 11 можно сделать вывод, что больше половины сотрудников покидают компанию именно по причине неконкурентного компенсационного пакета. Это является негативной тенденцией, поскольку влечет за собой большой объем издержек, а также ухудшает положение компании на рынке труда и ее репутацию в целом.

Для того, чтобы улучшить актуальную систему стимулирования труда в ПАО «Ростелеком», необходимо провести анализ актуальной системы и выявить ее недостатки.

2.3 Анализ и управление стимулированием персонала ПАО «Ростелеком»

В рамках осуществления социальной политики в компании проводится постоянная, целенаправленная работа над совершенствованием системы оплаты и мотивации труда работников.

В ПАО «Ростелеком» имеют место следующие методы стимулирования персонала:

1. Социальные гарантии и льготы:

- добровольное медицинское страхование работников;
- финансовая поддержка материнства и детства;
- санаторно-курортное лечение и оздоровление работников и членов их семей;
- страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях и нахождения в пути в лагерь и обратно.
- корпоративная поддержка приобретающим жилье в собственность;
- финансовая компенсация затрат на занятия физической культурой до 20 000 рублей в год и прочие льготы.

2. Материальное стимулирование

Два раза в месяц сотруднику выплачивается заработная плата, которая включает оклад и премию за выполнение плана. Также оплачиваются больничные и ежегодные отпуска сотрудников.

Помимо этого, за выслугу лет в компании предусмотрено материальное вознаграждение.

3. Нематериальное стимулирование

– компания выражает письменную благодарность сотруднику за многолетний труд, успешные результаты в работе. За совершение дисциплинарного проступка т.е. за виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей, к нему применяются три вида взысканий (ст. 192 ТК РФ): замечание (менее строгая мера ответственности); выговор (более строгая мера ответственности); увольнение.

– проведение корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия проводятся в честь официальных праздников.

Анализ подсистемы стимулирования труда ПАО «Ростелеком» показал, что в компании присутствует как материальное, так и нематериальное стимулирование, имеется много социальных льгот и гарантий для персонала, организуются и проводятся корпоративные мероприятия, компания ценит выслугу лет и эффективную работу сотрудников.

Для анализа системы стимулирования персонала необходимо изучить ее актуальные цели, задачи, рассмотреть субъект и объект, а также представить применяемые технологии и критерии, по которым оценивается эффективность работы в рамках данной подсистемы.

На рисунке 12 представлена актуальная система стимулирования персонала ПАО «Ростелеком».



Рисунок 12 – Актуальная система стимулирования персонала

Анализ подсистемы стимулирования труда ПАО «Ростелеком» показал, что в компании присутствует как материальное, так и нематериальное стимулирование, имеется много социальных льгот и гарантий для персонала, организуются и

проводятся корпоративные мероприятия, компания ценит выслугу лет и эффективную работу сотрудников.

Рассмотрим пример актуального стимулирования труда на примере менеджера по работе с клиентами (таблица 7).

Таблица 7 – Пример стимулирования менеджера по работе с клиентами

Критерий	Инструмент стимулирования
Завершение испытательного срока	Предоставление ДМС
Стаж работы в компании 1 год	Предоставление санаторно-курортного лечения
Премия за работу в компании в течение 5 лет	Премия за выслугу лет – 10 000 руб.
Трудовая деятельность без нарушений	Выплата окладов 1 и 15 числа каждого месяца
Перевыполнение плана	+10% - 5 000, +20% - 10 000, +30% - 20 000

В то же время, несмотря на все эти методы стимулирования труда, от сотрудников не поступают предложения для совершенствования деятельности организации, очень слабо развита инициатива. Также был отмечен достаточно высокое количество объяснительных о невыполнении трудовых обязанностей. Таким образом, можно сделать вывод о том, что применяемые в данный момент меры по стимулированию неэффективны. Несмотря на то, что применяется большой перечень технологий, сотрудники не предлагают собственных инициатив, напротив, зачастую ожидают бонус за выслугу лет с тем, чтобы впоследствии уволиться. Для решения данной проблемы необходимо доработать систему.

Выводы по разделу

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведен подробный анализ деятельности ПАО «Ростелеком». Для того, чтобы выявить возможные отклонения, были использованы такие инструменты, как анализ экономических показателей в динамике за последние 3 года (2018-2020 гг.),

анализ внешней среды, сравнение деятельности ПАО «Ростелеком» с ближайшим конкурентом, а также анализ SWOT. Выводы по проведенным анализам указали на слабую сторону ПАО «Ростелеком» относительно системы управления персоналом, а именно – систему стимулирования труда.

Для того, чтобы более подробно изучить возможную проблему в данном разделе также был проведен кадровый аудит. Анализ структуры персонала по полу, возрасту, уровню образования в динамике за последние 3 года не продемонстрировал значительных изменений, что свидетельствует об отсутствии первопричины негативных явлений именно со стороны структуры персонала компании. Однако было выявлено увеличение текучести персонала компании, что является негативной тенденцией в системе управления персоналом и сигнализирует о наличии проблем.

Далее были также проанализированы причины увольнений сотрудников, на основании анализа было выявлено, что большинство сотрудников увольняются по причине неконкурентоспособного компенсационного пакета. Данный вывод также совпадает с выводами, сделанными в рамках анализа внутренней среды. В связи с этим в разделе также была проанализирована актуальная система стимулирования персонала ПАО «Ростелеком». Анализ выявил, что применяемые в данный момент меры по стимулированию неэффективны. Несмотря на то, что применяется большой перечень технологий, сотрудники не предлагают собственных инициатив, напротив, зачастую ожидают бонус за выслугу лет с тем, чтобы впоследствии уволиться.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ПАО «Ростелеком»

Ранее было определено, что система стимулирования в ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» не является эффективной. Определив ее недостатки, предлагается следующая система (рисунок 13).

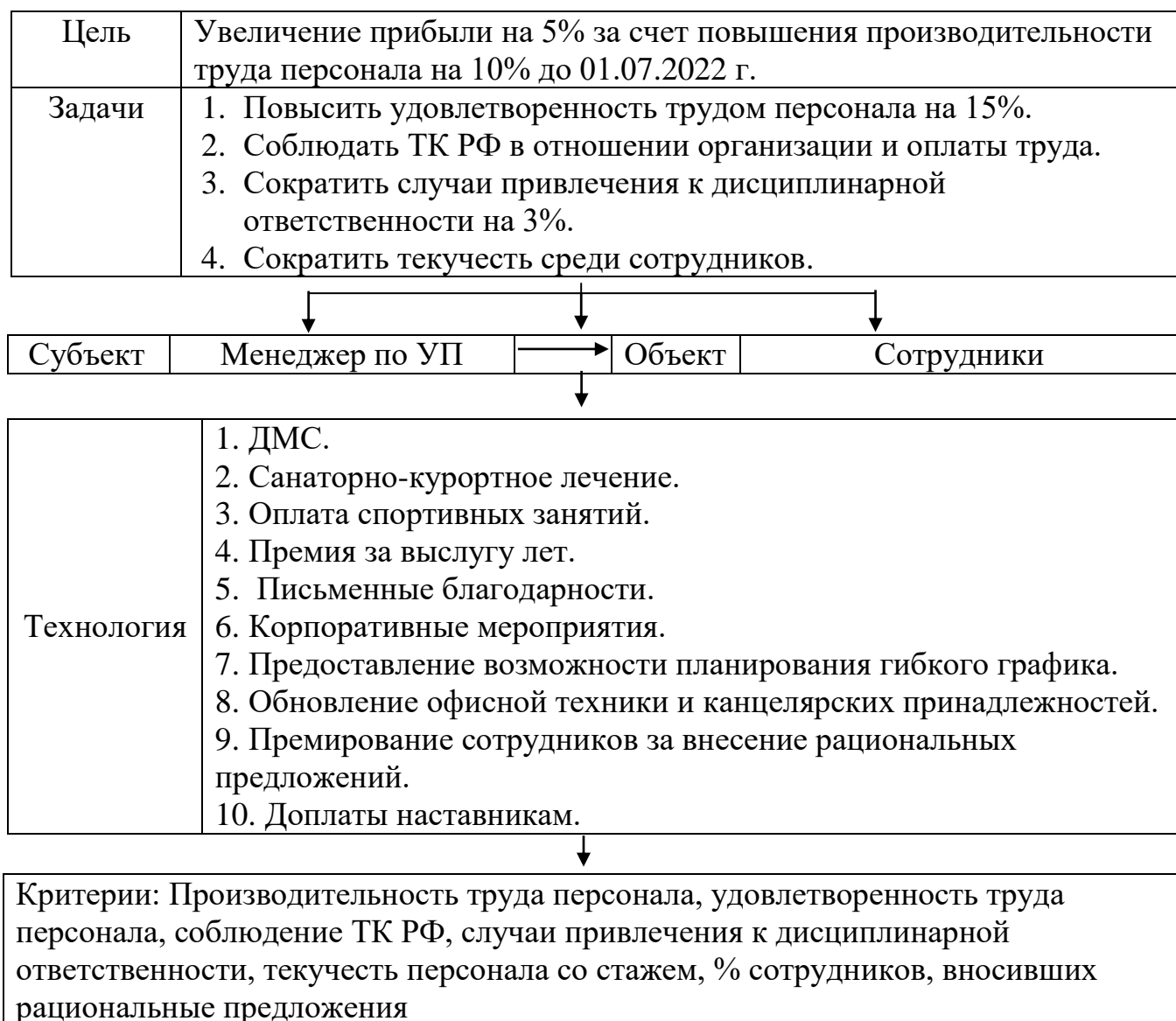


Рисунок 13 – Совершенствованная система стимулирования персонала

Необходимо также более подробно рассмотреть каждую из предлагаемых новой системой обеспечения стабильности основного кадрового состава технологий.

Технологии основаны на двухфакторной теории мотивации Герцберга. Согласно данной теории, существует 2 типа фактора, которые могут провоцировать как удовлетворенность, так и неудовлетворенность сотрудника от работы – гигиенические факторы и мотиваторы [16]. Гигиенические факторы не являются стимулами к повышению эффективности, однако играют основополагающую роль в выполнении сотрудником его трудовых обязанностей.

Так, схематично теорию Герцберга в контексте данного проекта можно представить в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Теория Герцберга в рамках проекта

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Предоставление возможности планирования гибкого графика	Вовлечение сотрудников в принятие решений в рамках запланированных дискуссионных сессий
Обновление офисной техники и канцелярских принадлежностей	Система наставничества и доплаты наставникам

Далее рассмотрим предложенные технологии более подробно:

1) Проводить корпоративные вечера чаще, чем два раза в год. Иными словами, не только на Новый год и Международный женский день, а в дни рождения сотрудников. Сотрудники ценят внимание со стороны руководства и имеют возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке. В данном случае также имеет смысл рассчитать бюджет подарка для именинника, и коллективно принимать решение о персонализированном подарке. Такой подход способствует сплочению коллектива, а сотрудник, чей день рождения отмечается, получит подарок, подобранный персонально по его предпочтениям.

2) Гибкий график рабочего и свободного времени. На сегодняшний день наиболее актуальным является такой подход к рабочему времени, при котором оценивается, в первую очередь, объем проделанной работы, а не количество часов, проведенных в офисе. Приоритеты при планировании времени отдыха позволят снять психологическую нагрузку с сотрудников и позволят им быть более продуктивными.

3) Хорошие условия труда и организации рабочего места работников. Для того, чтобы сделать работу сотрудников более комфортной, необходимо оборудовать рабочее место современной быстрой техникой. Провести аттестацию рабочих мест, по результатам которой установить более высокое качество оснащения рабочего места – например, компьютер с жидкокристаллическим экраном, более удобное органическое кресло и т.д.

4) Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Для того, чтобы у сотрудников была возможность проявлять инициативу в рамках рабочего процесса, необходимо предоставлять большие полномочия. Так, в рамках собраний, кроме озвучивания важной информации, необходимо предоставлять персоналу возможность обратной связи, а также обсуждение возможных путей решения. Кроме того, в случае отсутствия прямого руководства давать сотрудникам возможность представлять своего непосредственного руководителя.

5) Официально назначать куратора новому сотруднику и оплачивать его труд. Более качественная адаптация сотрудника приведет к более эффективному выполнению трудовых функций. Кроме того, данная технология является стимулирующей для более опытных сотрудников, поскольку дает возможность не только больше зарабатывать, но и развивать свои лидерские и управленческие навыки и качества.

Для того, чтобы оценить проект, предлагается проанализировать дерево целей (рисунок 14).

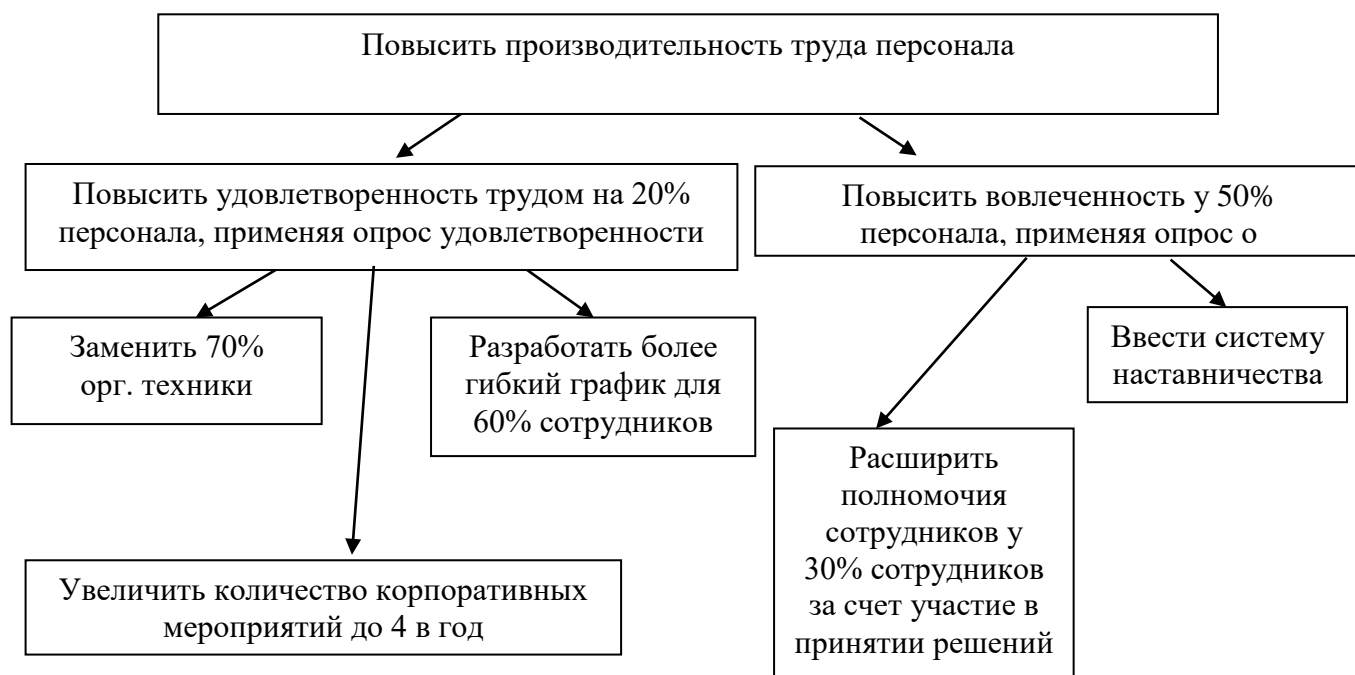


Рисунок 14 – Дерево целей проекта

Таким образом, можно сделать вывод, что достижению цели проекта – совершенствование стимулирования персонала ПАО «Ростелеком» способствуют 2 подцели – повышение удовлетворенности трудом персонала и повышение вовлеченности персонала.

Повышения удовлетворенности трудом можно добиться путем улучшения организации труда, разработки более гибкого графика, а также увеличения количества корпоративных мероприятий для сотрудников.

В свою очередь для повышения вовлеченности персонала необходимо расширить полномочия сотрудников, а также ввести систему наставничества.

2 Поле сил Курта Левина позволяет определить движущие и сдерживающие силы проекта, изучив которые, можно выстроить работу по проекту наиболее эффективно.

Предлагается рассмотреть поле сил Курта Левина (таблица 9).

Таблица 9 – Силы проекта изменений

Движущие силы	Оценка
Необходимость в инновационной активности в связи со стратегическими целями организации	+3
Лояльность персонала к изменениям	+3
Высокий уровень квалификации руководителей	+4
Сдерживающие силы	
Недостаточность финансирования	-4
Ограниченность временных ресурсов в связи с сезонностью популярности санаторно-курортных услуг в летнее время	-3
Сложность прогнозируемого эффекта от изменений	-2

По данным таблицы можно заметить, что суммарное влияние движущих сил превосходит влияние сдерживающих. Это является положительным фактором при подготовке проекта изменений в компании.

Движущие и сдерживающие силы проекта изменений представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Поле сил Курта Левина

Для того, чтобы уменьшить силы сопротивления проекта, предусмотрены некоторые мероприятия:

1. Недостаточность финансирования может быть компенсирована тщательным планированием бюджета и отсутствием внешних ресурсов в реализации проекта, поскольку привлечение специалистов извне, как правило, обходится для организации дороже.

2. Воздействие ограниченности временных ресурсов можно также минимизировать благодаря ответственному подходу к планированию проекта и его контролю на определенных этапах.

3. Сложность прогнозируемого эффекта как силу сопротивления устранить затруднительно, однако, в целом, эффект от реализуемых мероприятий может быть подсчитан как с экономической, так и социальной точек зрения.

Проект изменений всегда сопровождается рисками для организации. Риски проекта совершенствования системы стимулирования персонала представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Риски проекта изменений

№	Риск	Характеристика	Вер- ть	Сила	Оцен ка
R1	Отсутствие стимулирующего воздействия	Мероприятия проекта могут не послужить стимулом для повышения эффективности деятельности	0,4	0,5	0,2
R2	Выход за рамки бюджета	Даже планирование бюджета не всегда может дать точный результат	0,2	0,5	0,1
R3	Увеличение текучести персонала	При неудачно подобранных мерах нововведения могут послужить поводом для ухода с работы некоторых сотрудников	0,4	0,7	0,28
R4	Неверно выбранные меры	Ряд предложенных мер в рамках проекта может быть недостаточно адекватен и не принесут ожидаемого результата.	0,3	0,9	0,27

Таким образом, на проект изменений в компании с разной вероятностью и разной силой влияют различные риски. Для выстраивания стратегии по их минимизации необходимо определить приоритетность работы над каждым из них (рисунок 16).

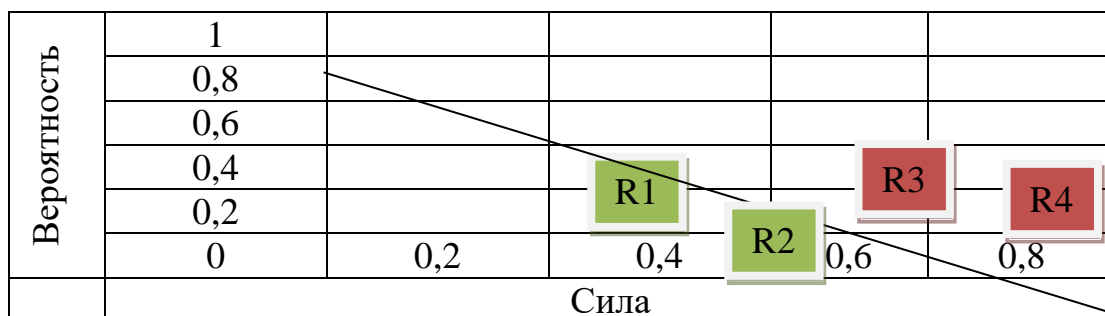


Рисунок 16 – Матрица рисков проекта

Чтобы устранить или минимизировать негативное влияние от наступления рассмотренных рисков, необходимо предусмотреть ряд мероприятий (таблица 13).

Таблица 11 – Мероприятия по минимизации рисков

№	Риск	Мероприятие
R1	Отсутствие стимулирующего воздействия	Анализ практики проведения подобных проектов, изучение результатов и ограничений
R2	Выход за рамки бюджета	Тщательное планирование бюджетов с учетом всех возможных изменений в ходе проведения проекта
R3	Увеличение текучести персонала	Для того, чтобы сотрудники как можно более мягко восприняли изменения в системе, необходимо произвести предварительную работу по презентации изменений и их обоснованию
R4	Неверно выбранные меры	Меры по проекту должны быть также выбраны с учетом особенностей социальной сферы, практики организации и пр.

Такой подход к планированию проекта может способствовать наиболее эффективной реализации и достижения наибольшего результата с минимум издержек.

Анализ подсистемы стимулирования труда в ПАО «Ростелеком» показал, что в компании присутствует как материальное, так и нематериальное стимулирование, имеется много социальных льгот и гарантий для персонала, организуются и проводятся корпоративные мероприятия, компания ценит выслугу лет и эффективную работу сотрудников.

Но в то же время, несмотря на все эти методы стимулирования труда, от сотрудников не поступают предложения для совершенствования деятельности организации, очень слабо развита инициатива. Также был отмечен достаточно высокое количество объяснительных о невыполнении трудовых обязанностей.

Можем предположить, в компании плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне. Для решения данной проблемы необходимо доработать систему. Для этого нужно использовать руководству следующие вознаграждения:

1. Проводить корпоративные вечера чаще, чем два раза в год. То есть не только на Новый год и восьмое марта, а в дни рождения сотрудников и другие праздники. Сотрудники ценят внимание со стороны руководства и имеют возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке;

2. Гибкий график рабочего и свободного времени. Приоритеты при планировании времени отдыха;

3. Хорошие условия труда и организации рабочего места работников. Приоритеты в получении нового оборудования. Канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника периода к другому. Более высокое качество оснащения рабочего места лучших работников. (Например, компьютер с жидкокристаллическим экраном, более удобное кожаное кресло и т.д.);

4. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Предоставление больших полномочий отличившимся сотрудникам. Выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой. Предоставление возможности работникам представлять руководителя в его отсутствие.

5. Официально назначать куратора новому сотруднику и оплачивать его труд.

Далее предлагается рассмотреть план реализуемых в рамках проекта мероприятий (таблица 12).

Таблица 12 – План мероприятий по проекту

Начало	Мероприятие	Окончание	Ответственное лицо
Подготовительные			
01.07.2021	1. Получение согласия руководителей	09.07.2021	Руководитель по персоналу
10.07.2021	2. Составление стратегических целей проекта	17.07.2021	Менеджер по персоналу
18.07.2021	3. Создание проектной команды	25.07.2021	Менеджер по персоналу
26.07.2021	4. Назначение ответственных	29.07.2021	Руководитель по персоналу
30.07.2021	5. Анализ внутренних и внешней среды	13.08.2021	Менеджер по персоналу
30.07.2021	6. Анализ аналогичного опыта (бенчмаркинг)	13.08.2021	Руководитель по персоналу
14.08.2021	7. Анализ актуальных мер стимулирования	16.08.2021	Менеджер по персоналу
17.08.2021	8. Увязывание целей проекта и целей организации	19.08.2021	Руководитель по персоналу
20.08.2021	9. Подготовка презентации изменений	31.08.2021	Менеджер по персоналу
01.09.2021	10. Информирование персонала о проекте	02.09.2021	Менеджер по персоналу
03.09.2021	11. Подготовка «календаря» именинников	04.09.2021	Секретарь
03.09.2021	12. Проведение фотографии рабочего времени	06.09.2021	Менеджер по персоналу
05.09.2021	13. Покупка качественной канцелярии	10.09.2021	Секретарь
05.09.2021	14. Формирование бюджета на подарки	06.09.2021	Руководитель по персоналу
07.09.2021	15. Поиск мест для проведения корпоративов	30.09.2021	Менеджер по персоналу
07.09.2021	16. Оптимизации графика работы с учетом полученных результатов	10.09.2021	Руководитель по персоналу
10.09.2021	17. Разработка положения о наставничестве	11.09.2021	Руководитель по персоналу

Окончание таблицы 12

Начало	Мероприятие	Окончание	Ответственное лицо
11.09.2021	18. Проведение аттестации рабочего места	13.09.2021	Менеджер по персоналу
14.09.2021	19. Обновление техники	15.09.2021	Секретарь
16.09.2021	20. Подготовка тематики совещаний	17.09.2021	Руководитель по персоналу
Реализация проекта			
16.09.2021	21. Взаимодействие с обучающей организацией для тренингов	30.06.2022	Руководитель по персоналу
18.09.2021	22. Переход на гибкий график работы	30.06.2022	Руководитель по персоналу
01.10.2021	23. Стратегические сессии с сотрудниками	30.06.2022	Менеджер по персоналу
16.09.2021	24. Тренинги сотрудников для наставничества	30.06.2022	Руководитель по персоналу
01.10.2021	25. Регулярный выбор наставников	30.06.2022	Руководитель по персоналу
Завершающие			
01.07.2022	26. Получение обратной связи от персонала	03.07.2022	Менеджер по персоналу
04.07.2022	27. Анализ производительности сотрудников	10.07.2022	Менеджер по персоналу
11.07.2022	28. Оценка эффективности проекта	20.07.2022	Менеджер по персоналу
21.07.2022	29. Премирование наставников	25.07.2022	Директор

Таким образом, проект мероприятий включает в себя 29 мероприятий, в которых задействованы руководитель отдела по управлению персоналом, директор, менеджер по управлению персоналом, а также секретарь. Длительность проекта – 1 год и 1 месяц, с июля 2021 года по июль 2022 года.

3.2 Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий

Далее для подготовки проекта необходимо представить затраты на его реализацию. В таблице 13 представим смету инвестиционных затрат. Инвестиционные затраты – это затраты на мероприятия, которые реализуются единоразово.

Таблица 13 – Смета инвестиционных затрат проекта

Мероприятие	Расчет	Итого, руб.
1. Получение согласия руководителей	Доплата руководителю по персоналу $400 \text{ руб.} * 5 \text{ часов} = 2000$	2000
2. Составление стратегических целей проекта	Доплата менеджеру по персоналу $300 \text{ руб.} * 10 \text{ часов} = 3000$	3000
3. Создание проектной команды	Доплата менеджеру по персоналу $300 \text{ руб.} * 5 \text{ часов} = 1500$	1500
4. Назначение ответственных	Доплата руководителю по персоналу $400 \text{ руб.} * 5 \text{ часов} = 2000$	2000
5. Анализ внутренний и внешней среды	Доплата менеджеру по персоналу $300 \text{ руб.} * 20 \text{ часов} = 6000$	6000
6. Анализ аналогичного опыта (бенчмаркинг)	Доплата руководителю по персоналу $400 \text{ руб.} * 10 \text{ часов} = 4000$	4000
7. Анализ актуальных мер стимулирования	Доплата менеджеру по персоналу $300 \text{ руб.} * 10 \text{ часов} = 3000$	3000
8. Увязывание целей проекта и целей организации	Доплата руководителю по персоналу $400 \text{ руб.} * 5 \text{ часов} = 2000$	2000

Окончание таблицы 13

Мероприятие	Расчет	Итого, руб.
9. Подготовка презентации изменений	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 10 часов = 3000	3000
10. Информирование персонала о проекте	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 5 часов = 1500	1500
11. Подготовка «календаря» именинников	Доплата секретарю за 200 руб. * 5 часов = 1000	1000
12. Проведение фотографии рабочего времени	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 50 часов = 15000	15000
13. Покупка качественной канцелярии	Оплата канцелярии = 10000	10000
14. Формирование бюджета на подарки	Бюджет на подарки сотрудникам = 200000	200000
15. Поиск мест для проведения корпоративов	Бюджет на проведение корпоративных мероприятий = 200000	200000
16. Оптимизации графика работы с учетом полученных результатов	Доплата руководителю по персоналу 400 руб. * 10 часов = 4000	4000
17. Разработка положения о наставничестве	Доплата руководителю по персоналу 400 руб. * 10 часов = 4000	4000
18. Проведение аттестации рабочего места	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 10 часов = 3000	3000
19. Обновление техники	Бюджет на покупку техники = 300000	300000
20. Подготовка тематики совещаний	Доплата руководителю по персоналу 400 руб. * 5 часов = 2000	2000
Итого		767000

Так, сумма инвестиционных затрат составила 767 000 рублей. Большую долю данного бюджета составляет покупка новой канцелярии, обновление техники, бюджет на корпоративные мероприятия и бюджет на подарки сотрудникам. Бюджет инвестиционных затрат по месяцам представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Бюджет инвестиционных затрат

Мероприятие	Июль 2021	Август 2021	Сентябрь 2021	Итого, руб.
1. Получение согласия руководителей	2000	0	0	2000
2. Составление стратегических целей проекта	3000	0	0	3000
3. Создание проектной команды	1500	0	0	1500
4. Назначение ответственных	2000	0	0	2000
5. Анализ внутренний и внешней среды	6000	0	0	6000
6. Анализ аналогичного опыта бенчмаркинг	4000	0	0	4000
7. Анализ актуальных мер стимулирования	0	3000	0	3000
8. Увязывание целей проекта и целей организации	0	2000	0	2000
9. Подготовка презентации изменений	0	3000	0	3000
10. Информирование персонала о проекте	0	0	1500	1500
11. Подготовка «календаря» именинников	0	0	1000	1000
12. Проведение фотографии рабочего времени	0	0	15000	15000
13. Покупка качественной канцелярии	0	0	10000	10000
14. Формирование бюджета на подарки	0	0	200000	200000
15. Поиск мест для проведения корпоративов	0	0	200000	200000
16. Оптимизации графика работы с учетом полученных результатов	0	0	4000	4000
17. Разработка положения о наставничестве	0	0	4000	4000
18. Проведение аттестации рабочего места	0	0	3000	3000
19. Обновление техники	0	0	300000	300000
20. Подготовка тематики совещаний	0	0	2000	2000
Итого	18500	8000	740500	767000

Так, наибольший объем затрат приходится на сентябрь, когда необходимо приобретать канцелярию, технику, а также отложить бюджет на мероприятия.

Далее в таблице 15 необходимо рассмотреть смету эксплуатационных затрат.

Таблица 15 – Смета эксплуатационных затрат

Мероприятие	Расчет	Итого, руб.
21. Взаимодействие с организаций	Доплата руководителю по персоналу 400 руб. * 5 часов = 2000	2000
22. Переход на гибкий график работы	Доплата руководителю по персоналу 400 руб. * 10 часов = 4000	4000
23. Стратегические сессии с сотрудниками	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 50 часов = 15000	15000
24. Тренинги сотрудников для наставничества	Оплата услуг обучающей организации = 100000	100000
25. Регулярный выбор наставников	Доплата руководителю по персоналу 400 руб. * 10 часов = 4000	4000
26. Получение обратной связи от персонала	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 20 часов = 6000	6000
27. Анализ производительности сотрудников	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 50 часов = 15000	15000
28. Оценка эффективности проекта	Доплата менеджеру по персоналу 300 руб. * 10 часов = 3000	3000
29. Премирование наставников	Бюджет премии наставникам = 150000	150000
Итого		299000

Так, эксплуатационные затраты составят 299000 рублей. Данная сумма предполагает оплату услуг внешней организации для проведения тренингов, а также бюджет на премирование наставников.

В таблице 18 представим бюджет эксплуатационных затрат.

Таблица 16 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятие	Сент 21	Окт 21	Ноя 21	Дек 21	Янв 21	Фев 21	Мар 21	Апр 21	Май 21	Июн 21	Июл 21	Итого, руб.
21. Взаимодействие с организаций	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		2000
22. Переход на гибкий график работы	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400		4000
23. Стратегические сессии с сотрудниками	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500		15000
24. Тренинги сотрудников для наставничества	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000		100000
25. Регулярный выбор наставников	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400		4000
26. Получение обратной связи от персонала	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600		6000
27. Анализ производительности сотрудников	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500		15000
28. Оценка эффективности проекта	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300		3000
29. Премирование наставников											150000	150000
Итого	14900	14900	14900	14900	14900	14900	14900	14900	14900	14900	150000	299000

Таким образом, эксплуатационные затраты преимущественно распределены в течение непосредственной реализации проекта – с сентября по июнь. Оплата этих мероприятий также распределена равномерно.

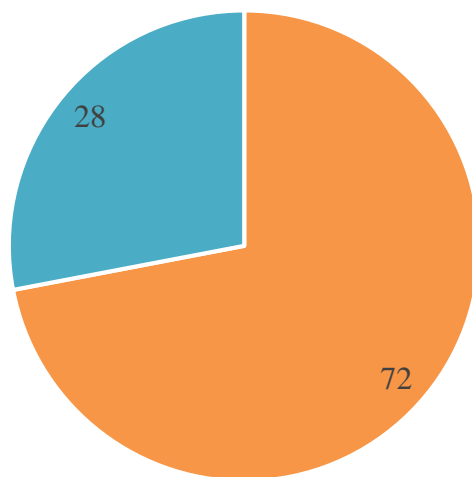
Далее необходимо представить общий бюджет затрат (таблица 17).

Таблица 17 – Общий бюджет затрат

Месяц	Инвестиционные	Эксплуатационные	Итого, руб.
Июль 2021	18500	0	18500
Август 2021	8000	0	8000
Сентябрь 2021	740500	14900	760100
Октябрь 2021	0	14900	14900
Ноябрь 2021	0	14900	14900
Декабрь 2021	0	14900	14900
Январь 2022	0	14900	14900
Февраль 2022	0	14900	14900
Март 2022	0	14900	14900
Апрель 2022	0	14900	14900
Май 2022	0	14900	14900
Июнь 2022	0	14900	14900
Июль 2022	0	150000	150000
Итого	767000	299000	1066000

Так, общий бюджет на проект по совершенствованию системы стимулирования персонала составит 1066000. Для ПАО «Ростелеком» данные затраты вписываются в бюджет, выделяемый на функционирование системы управления персонала компании.

В общем бюджете инвестиционные затраты составят 72%, а эксплуатационные – 28% соответственно (рисунок 17).



■ Инвестиционные затраты ■ Эксплуатационные затраты

Рисунок 17 – Соотнесение затрат на персонал, %

Инвестиционные затраты составляют практически $\frac{3}{4}$ от общего бюджета, поскольку в рамках инвестиционных затрат закладываются бюджеты на реализацию мероприятий, а также покупку подарков сотрудникам.

Распределение затрат в рамках проекта представлено на рисунке 18.

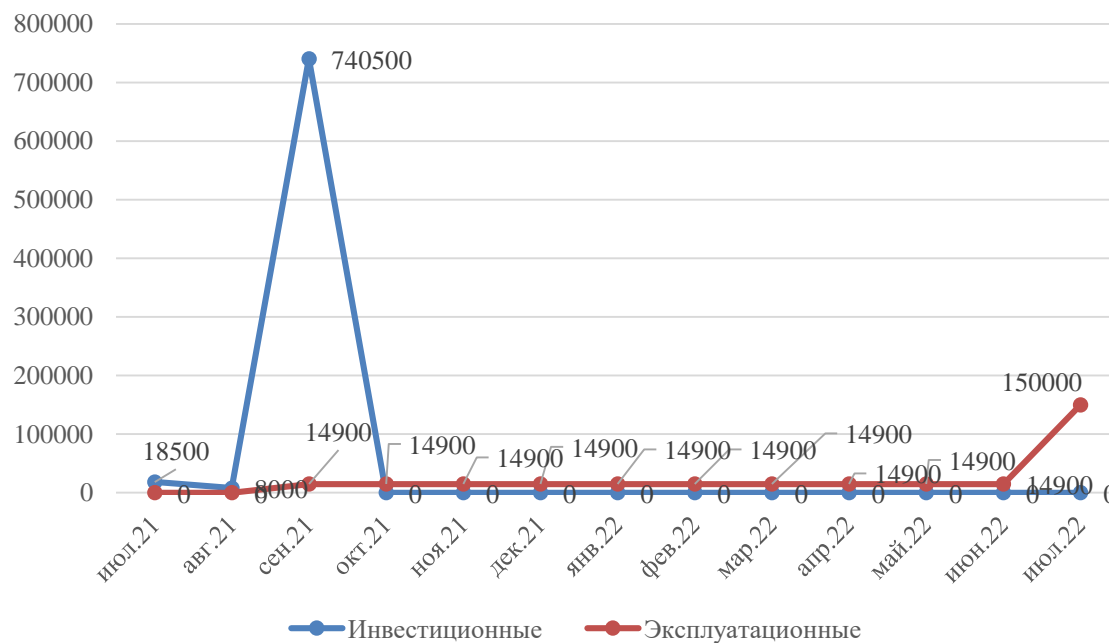


Рисунок 18 – Соотношение затрат по месяцам

По данным рисунка 18 можно сделать вывод, что наибольший объем затрат приходится на начало реализации проекта – в сентябре необходимо инвестировать 740500 рублей.

Также необходимо обосновать эффект от предлагаемых мероприятий (рисунок 19).



Рисунок 19 – Эффект от проекта

По данным рисунка 19 можно сделать вывод об ожидаемых результатах от проекта совершенствования системы стимулирования персонала в ПАО «Ростелеком». Стимулирование труда персонала в компании приведет к тому, что производительность труда персонала повысится. Кроме того, повысится лояльность и вовлеченность персонала, что также позитивно повлияет на качество производимых компанией услуг. Предлагаемые мероприятия также направлены на повышение уровня инициативы сотрудников, в связи с этим ожидается появление новых эффективных рациональных предложений. Данные эффекты в совокупности позволят увеличить прибыль от деятельности ПАО «Ростелеком».

Исходя из этого, необходимость реализации проекта стимулирования персонала ПАО «Ростелеком» является неоспоримой.

Выводы по разделу

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была проанализирована актуальная система стимулирования персонала. Анализ подсистемы стимулирования труда в ПАО «Ростелеком» показал, что в компании присутствует как материальное, так и нематериальное стимулирование, имеется много социальных льгот и гарантий для персонала, организуются и проводятся корпоративные мероприятия, компания ценит выслугу лет и эффективную работу сотрудников.

Но в то же время, несмотря на все эти методы стимулирования труда, от сотрудников не поступают предложения для совершенствования деятельности организации, очень слабо развита инициатива. Также был отмечен достаточно высокое количество объяснительных о невыполнении трудовых обязанностей.

Для повышения эффективности исследуемой системы был предложен ряд технологий. Технологии основаны на двухфакторной теории мотивации Герцберга. Согласно данной теории, существует 2 типа фактора, которые могут провоцировать как удовлетворенность, так и неудовлетворенность сотрудника от работы – гигиенические факторы и мотиваторы. Предложенные технологии: проведение корпоративных мероприятий, внедрение гибкого графика работы, улучшение условий труда, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, кураторы для новых сотрудников.

Суммарное влияние движущих сил превосходит влияние сдерживающих. Это является положительным фактором при подготовке проекта изменений в компании. На проект изменений в компании с разной вероятностью и разной силой влияют различные риски. Для проекта наиболее значимыми рисками

являются риск увеличения текучести персонала, а также риск неверно выбранных мер по проекту.

Проект мероприятий включает в себя 28 мероприятий, в которых задействованы руководитель отдела по управлению персоналом, директор, менеджер по управлению персоналом, а также секретарь. Длительность проекта – 1 год и 1 месяц, с июля 2021 года по июль 2022 года. Инвестиционные затраты составили 767 000 рублей. Эксплуатационные затраты составили 299 000 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы было предложение проекта совершенствования системы стимулирования труда персонала ПАО «Ростелеком». Для этого в процессе работы был решен ряд задач.

В первую очередь, были изучены особенности стимулирования труда персонала. По данным исследования научной литературы удалось установить, что для эффективного функционирования системы управления персоналом в целом необходимо большое внимание уделять стимулированию труда.

В современных реалиях системы стимулирования претерпевают ряд качественных изменений ввиду перехода большинства сотрудников на удаленный формат работы. Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы также определяется необходимостью трансформировать подход к системе управления персоналом, в частности к стимулированию труда сотрудников в период коронакризиса.

Далее в рамках выпускной квалификационной работы была изучена деятельность ПАО «Ростелеком». Был проведен анализ экономических показателей в динамике за последние 3 года, анализ внешней и внутренней среды ПАО «Ростелеком». По результатам анализов система стимулирования труда персонала была охарактеризована как слабая.

Далее для уточнения возможных причин негативных явлений был проведен кадровый аудит. Анализ структуры персонала по полу, возрасту, уровню образования в динамике за последние 3 года не продемонстрировал значительных изменений, что свидетельствует об отсутствии первопричины негативных явлений именно со стороны структуры персонала компании. Однако было выявлено увеличение текучести персонала компании, что является негативной тенденцией в системе управления персоналом и сигнализирует о наличии проблем.

По результатам анализов большинство сотрудников увольняются по причине неконкурентоспособного компенсационного пакета. Данный вывод также совпадает с выводами, сделанными в рамках анализа внутренней среды. В связи с этим в разделе также была проанализирована актуальная система стимулирования персонала ПАО «Ростелеком». Анализ выявил, что применяемые в данный момент меры по стимулированию неэффективны. Несмотря на то, что применяется большой перечень технологий, сотрудники не предлагают собственных инициатив, напротив, зачастую ожидают бонус за выслугу лет с тем, чтобы впоследствии уволиться.

Анализ актуальной системы стимулирования персонала показал, что в компании присутствует как материальное, так и нематериальное стимулирование, имеется много социальных льгот и гарантий для персонала, организуются и проводятся корпоративные мероприятия, компания ценит выслугу лет и эффективную работу сотрудников.

Но в то же время, несмотря на все эти методы стимулирования труда, от сотрудников не поступают предложения для совершенствования деятельности организации, очень слабо развита инициатива. Также был отмечен достаточно высокое количество объяснительных о невыполнении трудовых обязанностей.

Для повышения эффективности исследуемой системы был предложен ряд технологий. Технологии основаны на двухфакторной теории мотивации Герцберга. Согласно данной теории, существует 2 типа фактора, которые могут провоцировать как удовлетворенность, так и неудовлетворенность сотрудника от работы – гигиенические факторы и мотиваторы. Предложенные технологии: проведение корпоративных мероприятий, внедрение гибкого графика работы, улучшение условий труда, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, кураторы для новых сотрудников.

Суммарное влияние движущих сил превосходит влияние сдерживающих. Это является положительным фактором при подготовке проекта изменений в компании. На проект изменений в компании с разной вероятностью и разной

силой влияют различные риски. Для проекта наиболее значимыми рисками являются риск увеличения текучести персонала, а также риск неверно выбранных мер по проекту.

Проект мероприятий включает в себя 28 мероприятий, в которых задействованы руководитель отдела по управлению персоналом, директор, менеджер по управлению персоналом, а также секретарь. Длительность проекта – 1 год и 1 месяц. Общий бюджет проекта – 1066000. Проект обладает социально-экономическим эффектом, благодаря которому его обоснование становится очевидным.

Таким образом, можно сделать вывод, что задачи выпускной квалификационной работы решены, а цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : от 30.12. 2001 г. № 197-ФЗ, ввод в действие с 01.02.2002 / Российская Федерация. Законы. — Волгоград ; М. : Изд-во ВолГУ : Либрис, 2002. — 225 с.
- 2 Андреева, А.Ю., Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2013. – № 2. – С. 203-206.
- 3 Артюхова, И.В., Методы организационного стимулирования труда персонала // Инновационная наука. – 2015. – № 7-1 (7). – С. 76-79.
- 4 Банных, М.В., Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 31-34.
- 5 Безрукова, Н.А., Особенности нематериальной мотивации сотрудников // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы: сборник статей по материалам IV Международной студенческой научно-практической конференции: в 2-х томах. – 2018. – С. 101-105.
- 6 Березина, Е.А. Анализ факторов мотивации труда // Экономика и социум. – 2014. – № 4-1 (13). – С. 704-710.
- 7 Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
- 8 Блинова, М.Г. Нематериальная мотивация персонала как показатель профессионализма менеджера и неотъемлемая составляющая в системе управления современным предприятием // Евразийский союз ученых. –2015. – № 3-2 (12). – С. 75-77.
- 9 Блок, К.Д., Эффективная система мотивации на предприятии: синтез материальной и нематериальной мотивации / Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 361-364.

10 Гапонова Е.М., Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. –2016. – № 4. – С. 16-27.

11 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и Ко, 2014.- 288 с.

12 Долгова, Е.В., Дубовкина Т.П. Особенности нематериального стимулирования труда // Начало в науке: материалы Всероссийской научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов, посвященной 100-летию со дня рождения первого ректора Башкирского государственного университета Ш. Х. Чанбарисова. – 2016. – С. 21-24.

13 Егоршин, А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 713 с.

14 Захарова, Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. учебное пособие. – М.: Евразийский открытый институт, 2010. – 264с.

15 Измайлов, М.К. Стратегические и тактические аспекты нематериального стимулирования персонала // Форум молодых ученых. –2018. – № 5-1 (21). – С. 1309-1312.

16 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.:ИНФРА-М, 2013.- 695 с.

17 Кирильчук, С.П., Исследование методов повышения трудовой мотивации персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. –2017. – № 1-3. – С. 109-118.

18 Кирейчева Е.В. Мотивация и контроль труда в современных условиях // В сборнике: Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право Сборник научных трудов. – 2016. – С. 213-216.

19 Кирсанова, А.Б. Роль системы нематериальной мотивации персонала в организации // Научный журнал Дискурс. – 2016. – № 2 (2). – С. 438-443.

20 Корнейчук, Б.В. Экономика труда : учебник / Б.В. Корнейчук. – М. : Гардарики, 2013. – С. 130–147.

21 Куклова, Е.А., Яркова Е.А. Экономическая сущность мотивации работников // В сборнике: Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития. Материалы II Межвузовской студенческой научно-практической конференции. – 2017. – С. 79-83.

22 Лукашевская, Д.А. Нестандартные методы стимулирования труда работников различных предприятий // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 56-6. – С. 350-357.

23 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / под ред. П.В. Шеметова. – М.: Инфра-М, 2013. – 312 с.

24 Марк, А.М. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала // Академическая публицистика. – 2017. – № 10. – С. 99-107.

25 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.Н. Байдаков, Л.И. Черникова, О.С. Звягинцева и др. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 115 с.

26 Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. Режим доступа – <https://www.company.rt.ru/>

27 Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3-2 (56). – С. 524-527.

28 Пирогов, Н.Л., Рязанов А.А. Проблема трудовой мотивации в современных условиях // Экономика и управление. – 2015. – № 6 (116). – С. 48-51.

29 Привалова, М.В. Нематериальная система мотивации персонала // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 5. – С. 57-59.

30 Рыбакова, Ю. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» труда // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2013. – № 4. – С. 29-36.

31 Савинкина, Л.А., Галаева В.Э. Системы нематериального стимулирования персонала: вопросы теории, отечественный и зарубежный опыт // Актуальные вопросы управления персоналом: опыт и перспективы: сборник материалов XI

Дальневосточной научно-практической конференции с международным участием. – 2016. – С. 100-117.

32 Савенко, А.А. Мотивация труда в теории факторов стимулирующего воздействия // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2017. – Т. 4. – № 11 (11). – С. 64-67.

33 Сорокина, А.В., Ланцберг О.Н. Развитие системы мотивации персонала на примере филиала ОАО «РЖД» // В сборнике: Повышение производительности труда на транспорте - источник развития и конкурентоспособности национальной экономики. – 2016. – С. 299-301.

34 Стрельцова, В.Ю., Мотивация персонала: как это делают в России и за рубежом // Апробация. – 2015. – № 9 (36). – С. 106-107.

35 Суркова, Ю.В. Системность нематериального стимулирования труда на предприятии // Human Progress. – 2017. – Т. 3. – № 10. – С. 4.

36 Танделова, К.А. Мотивация сотрудников в компаниях: материальная и нематериальная мотивации, системы вознаграждений // Молодежный научно-технический вестник. – 2017. – № 5. – С. 55.

37 Чертыкова, Т.В. Актуальные для России направления повышения эффективности нематериальной мотивации // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2017. – № 4. – С. 23.

38 Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации. – М.: КноРус, 2016. – 268с.

39 Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - 4-е изд. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 425 с.

40 Шилинскайте, И.А. Исследование зарубежного и российского опыта мотивации труда персонала // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. –2015. – Т. 2. – № 4-2 (2). – С. 211-222.