ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО ИРГУПС)

Факультет «Менеджмент, логистика и таможенное дело»
Кафедра «Менеджмент»

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ
и.о.зав. кафедрой «М»
к.п.н., доцент
«____»_____2019 г.

РАЗРАБОТКА ПОДХОДОВ К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»)

Дипломная работа

КОНСУЛЬТАНТ
по нормоконтролю

к.т.н., доцент

РУКОВОДИТЕЛЬ РАБОТЫ
к.э.н., доцент

ИСПОЛНИТЕЛЬ
студент гр._____

Иркутск 2019

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа: 72 страницы, 11 рисунков, 14 таблиц, 45 источников.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ, ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ.

Объектом исследования являются процесс обучения персонала Публичного акционерного общества «Ростелеком».

Предмет исследования - недостатки и пути улучшения обучения персонала в организации.

Цель данной дипломной работы - изучение подходов в обучении персонала и его влияние на результаты деятельности предприятия.

Методы исследования - анализ научной литературы, изучение отчетности.

Структура и объем дипломной работы обусловлены содержанием темы, задачами и логикой проведенной работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы аспекты обучения персонала в организации.

Во второй главе дана оценка эффективности системы обучения в ПАО «Ростелеком».

Третья глава посвящена совершенствованию подходов к обучению персонала в ПАО «Ростелеком».

Содержание

Введение

1.Теоретические аспекты обучения персонала в организации

1.1.Значение обучения персонала в деятельности организации

1.2.Подходы к обучению персонала в организации

1.3.Методики оценки системы обучения персонала в организации

2.Оценка эффективности системы обучения в ПАО «Ростелеком»

2.1.Характеристика организации

2.2.Анализ трудовых ресурсов организации

2.3.Оценка существующей системы обучения персонала в организации

3. Совершенствование подходов к обучению персонала в ПАО «Ростелеком»

3.1.Рекомендации по совершенствованию подходов к обучению персонала в организации

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Самым ценным ресурсом любой организации являются ее люди, так как именно они развивают, производят и продвигают продукты и услуги. Развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств - ключ к развитию и позитивным переменам в организации, одно из важнейших условий конкурентоспособности современной компании.

Мировой и современный российский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями и специалистами своих обязанностей в компании. Новые технологии, а также интеграция российских предприятий в мировую экономическую инфраструктуру требуют для специалистов большинства профессий повышения квалификации, освоения новых технологий и методов работы.

Поэтому обучение представляет собой самостоятельную ценность и для работника, которая заключается в возможности повышения уровня его конкурентоспособности на внутрифирменном рынке труда и формировании навыков и способностей, востребованных на внешнем рынке труда.

Проблемы обучения персонала для российских предприятий в настоящее время приобретают особое значение, обусловленное осознанием роли данного фактора в обеспечении конкурентоспособности фирмы. В то же время, анализ поведения фирм в данной сфере свидетельствует об отсутствии системного подхода к разработке и реализации программ внутрифирменного обучения, включающего в себя постановку обоснованных целей, выбор адекватных методов обучения, детальный анализ качества процесса обучения и результативности программ обучения и т.д.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что совершенствование подготовки работников, повышения уровня

их профессиональной квалификации относится к числу важнейших элементов комплекса работ в рыночной экономике. Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации рабочих является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках.

Высший технический уровень производства с жесткостью технологического закона требует соответствия рабочей силы и средств труда, опережение роста квалификации рабочих в качестве предпосылки эффективного использования новой техники.

Профессиональные качества персонала являются решающим фактором достижения максимального результата деятельности любого предприятия, его победы в конкурентной борьбе. Организация, имеющая высокий уровень профессиональной подготовки персонала, является хорошо управляемой, стабильной, готовой к внедрению новых технологий и методов работы. Поэтому процесс обучения персонала в современных условиях приобретает ключевые позиции в системе управления персоналом [12, С. 65].

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено тремя факторами.

- Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

- Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

- Без современного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

В этом и заключается актуальность темы дипломной работы.

Объектом исследования являются процесс обучения персонала Публичного акционерного общества «Ростелеком».

Предмет исследования - недостатки и пути улучшения обучения персонала в организации.

Цель данной дипломной работы - изучение подходов в обучении персонала и его влияние на результаты деятельности предприятия.

В дипломной работе поставлены следующие задачи:

1.Обозначить значение обучения персонала в деятельности организации;

2. Определить подходы к обучению персонала в организации;

3. Изучить методики оценки системы обучения персонала в организации;

4. Провести анализ трудовых ресурсов организации;

5. Дать оценку существующей системы обучения персонала в организации;

6. Разработать рекомендации по совершенствованию подходов к обучению персонала в организации;

7. Оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Данная тема относится к достаточно изученным в научной литературе. В частности ей уделяли внимание такие авторы как: Белозерова С., Бок Л., Витман В., Дернова Н., Егоршип А.П., Журавлева Л.С. Иванцееич Дж. М., Лобанов А.А. и др.

Практическая значимость работы определяется возможность применения результатов исследования в практической деятельности ПАО «Ростелеком».

Методы исследования - анализ научной литературы, изучение отчетности.

Гипотеза исследования - обучение будет способствовать разгрузке руководителя компании и положительно повлияет на всю систему управления в целом.

Структура работы. Структура работы определена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение и список литературы.

1.Теоретические аспекты обучения персонала в организации

1.1.Значение обучения персонала в деятельности организации

Необходимость обучения работников в современной компании исходит из соображений как теоретического, так и прикладного характера.

В динамично меняющихся условиях постиндустриальной эпохи, ус -коренного научно-технического прогресса, генерации и диффузии новой, «интеллектуальной», экономики качественных знаний и гибких подходов к их использованию на предприятиях все больше возрастает значение подготовки персонала к выполнению новых, более сложных задач и видов деятельности.

В связи с новыми перспективами развития деловых отношений в со -временном цивилизованном мире значительно расширяются потребности компании в обучении работников и развитие персонала становится важнейшим условием успешного функционирования каждой организации.

Необходимость подготовки персонала к настоящим и предстоящим изменениям и нововведениям может быть вызвана как изменением внешних условий (экономическая политика государства, законодательство, система налогообложения, появление новых конкурентов и т.п.), так и изменением внутренних условий организации (реструктуризация, внедрение новой технологии, появление новых рабочих мест и др.) [24, С. 64].

Использование организацией нового современного оборудования, внедрение более эффективных технологий, возможные изменения методов руководства и проведение других организационных изменений могут привести к серьезному изменению содержания труда работников различных категорий. Вследствие этого возникает потребность в дополнительных знаниях,

в развитии необходимых навыков и нестандартных подходов к работе. В этих условиях подготовка работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач должна обеспечить более успешную деятельность работника, которая приведет к повышению деятельности компании в целом.

Среди основных факторов, определяющих необходимость и значимость обучения персонала, можно выделить следующие.

Во-первых, обучение способствует повышению уровня трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и его включенности в ее дела, созданию благоприятного климата в организации, и хорошо спланированная и организованная работа по обучению может стать для организации залогом успеха компании в достижении своих краткосрочных и долгосрочных целей, в повышении конкурентоспособности.

Во-вторых, обучение играет значимую роль и в повышении ценности человеческих ресурсов. Для многих крупных западных компаний бюджет профессионального обучения стал наибольшей после заработной платы статьей расходов и составляет миллиарды долларов. Некоторые компании создали собственные университеты и институты подготовки и переподготовки персонала.

Наконец, повышение квалификации работника дает ему дополнительные возможности профессионального роста как внутри, так и вне организации, делая его более конкурентоспособным на рынке труда.

Среди важных преимуществ, которые дает обучение, отметим следующие :

- повышение эффективности труда - так как повышается производительность, улучшается качество и работа выполняется вовремя;

- облегчение, ослабление контроля - так как решаются проблемы опозданий, прогулов и т.п.;
- усовершенствование методов найма и отбора персонала. Возможность обучения привлекает нужных людей;
- сокращение текучести рабочей силы. Развивается потенциал работников повышается степень удовлетворения работников от работы;
- снижение затрат, вытекающие из вышеперечисленных преимуществ;
- более полное удовлетворение потребностей клиентов, достигаемое путем улучшения качества товаров и услуг.

С учетом того, что слово "обучение" в русском языке имеет весьма широкие понятийные поля, представляется необходимым здесь ввести некоторые ограничения и использовать его как термин в следующем контексте: обучение персонала - это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников.

В реальной жизни обучение - это не только семинары, лекции, тре-нинги. Оно может быть менее формально, и большая часть его проходит во время работы, прямо на рабочем месте. Очень часто люди даже не осознают того, что обучаются, задавая вопросы.

Например, всем знакомо ощущение "дискомфорта первого дня" работы в новой организации или в новой должности. Знаний и квалификации в этот адаптационный период явно недостаточно, так как все организации уникальны присущими только им особенностями (в литературе по менеджменту этот феномен обозначают термином "культура организации"). Как правило, первое, что делают "новички", - начинают собирать информацию о

гласных и негласных правилах, о традициях и обычных процедурах, о системе отчетности и т.д. Они получают информацию, осмысливают её и что-то изменяют в своей работе. Иначе говоря, они обучаются. Результатом обучения является не сумма знаний, не диплом или удостоверение, а изменения в деятельности человека, в его работе. Очень важно создать в компании некоторую критическую массу сотрудников, проходящих обучение постоянно, таким образом в компании будет присутствовать постоянное совершенствование технологий, навыков и поведения [12, С. 65].

Задача-максимум - выстроить систему и спланировать обучение для ключевых сотрудников таким образом, чтобы, заложив в персонале гибкость и способность к самообучению, "пробить" упертость (ригидность) компании, ее неспособность к изменениям. Главная задача - задать определенный темп изменения, создать развивающуюся организацию. Эта задача гораздо более глобальная и важная, чем посещение конкретного тренинга отдельным менеджером компании.

Обучение персонала - еще и основной путь получения работниками профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

За организацию обучения несут ответственность все, кто обеспечивает успешное выполнение работы с целью поддержания уровня производительности труда выполняющих эту работу работников. То есть обучение - это ответственность всей вертикали управления - от высшего руководителя до инспектора низшего звена.

Всех новых сотрудников требуется ввести в должность, познакомить их с организацией, ее товарами/ услугами, с кадровой политикой, методами работы. Новые работники редко работают с использованием требуемого уровня знаний и навыков. Их следует обучить знаниям и навыкам, необходимым для работы. Обучение призвано заполнить пробелы, которые выявляются в ходе определения соответствия кандидата требованиям к будущей работе (при отборе) [33, С. 241].

Именно на менеджерах лежит ответственность за знакомство новичков с отделом, за их обучение с самого начала согласно правилам и зато, чтобы работа и поведение оправдывали ожидания и соответствовали установленным требованиям.

Для поддержания стандартов выполнения работы необходимо регулярно оценивать уровень подготовки работников, для выявления потребности в обучении, с целью исправления любых недостатков работы.

Некоторым сотрудникам необходимо предоставить возможность выявить и развить свои скрытые таланты, способности. Каждая организация, желающая преуспеть, должна вкладывать время и деньги в обучение сотрудников успешному выполнению работ.

1.2.Подходы к обучению персонала в организации

Современные методы обучения персонала интегрируют в себе все вышеперечисленные виды обучения персонала. Сюда относятся и активные и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т.п. Современными данные методы называют потому, что они относительно недавно

стали применяться российскими компаниями. К современным методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, тренинг, деловые игры, мозговой штурм, обучение действием, обучение по методу Shadowing, обучение по методу Secondment [30, С. 210].

Видеообучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

Цель обучения -- научить обходиться без учителя.

Дистанционное обучение получило широкое применение в практике российских компаний. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

Схема дистанционного обучения заключается в следующем: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылается пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, учащийся пишет контрольных тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

Для эффективной программы обучения персонала можно использовать модульное обучение. Модуль - это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является завершенный фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес-задачи или развития необходимого навыка. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом [32, С. 90].

Тренинг - обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных

ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг - метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и внутренние изменения. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом.

Деловые игры - это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и

вводной информации, определяющей ход содержания игры.

Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5-6 человек). Существует жесткое правило - во время мозгового штурма категорически запрещается обсуждать и комментировать предлагаемые идеи. Важно собрать их как можно больше, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались на первый взгляд. После того, как время истекло, можно начинать группировать идеи в зависимости от их содержания. Вот на этом этапе возможны дискуссии, обсуждения, привлечение экспертов и пр. После того, как в зависимости от содержания и формы идеи отобраны и сгруппированы, дается оценка групповой работе [41, С. 141].

В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования «самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и технология обучения - «action learning» - «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений.

Технология «action learning» является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы. Он широко применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни.

Основой в «обучении действием» является группа менеджеров, ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. В данном подходе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель «action learning» - преодолеть разрыв между тем, что «говорят» в организации, и тем, что в ней «делают».

Обучение по методу Shadowing -данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина

- «бытие тенью». Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала.

Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. После проведенной работы с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал [18, С. 320].

Secondment - метод активно использующийся в английских компаниях. Дословный перевод термина «secondment» - командирование. Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены

возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). Secondment - это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые знания.

Метод «secondment» практически не известен в нашей стране, соответственно нет точных данных о его эффективности в рамках российских компаний, не отработан механизм замещения сотрудника или группы, отправляемых в командировку.

Таким образом, на основании изучения литературных источников по проблеме обучения и повышения квалификации персонала, сформулируем следующие выводы:

1. В современной практике управления персоналом, существует огромное множество различных подходов, форм и методов обучения и повышения квалификации персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

2. При планировании обучения в каждой конкретной организации необходимо учитывать множество факторов, чтобы грамотно составить программу обучения и развития.

3. Выбор метода обучения зависит от конкретной цели: получить новые знания, сформировать умения, выработать установку на уровне мышления, ценностей.

4. В настоящий момент очень популярны активные методы обучения персонала, при которых большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы.

1.3.Методики оценки системы обучения персонала в организации

Традиционные подходы к оценке эффективности мероприятий по обучению персонала заключаются в том, что по окончании обучения (семинаров, тренингов, курсов, школ и т.п.) слушатели, как правило, дают свою оценку в виде интервью или заполнения анкет, отвечая на вопросы и выбирая один из предложенных вариантов оценки (баллы):

- соответствие содержания обучения ожиданиям (потребностям) слушателей;
- применение активных методов обучения;
- применение современных средств обучения;
- связь образовательных мероприятий с рабочим местом;
- качество раздаточных материалов (рабочих тетрадей и т.п.);
- оптимальность количества обучаемых в группе;
- организационные условия для проведения занятий;
- квалификация преподавательского состава и т.п.

Слушатели ставят организаторам и преподавателям балльную оценку в виде уровня удовлетворенности обучением.

Кроме того, к традиционным методам оценки эффективности обучения персонала можно отнести наблюдение, статистический анализ, самоотчет, тестирование и т.п. Особый интерес для нас представляет анализ нетрадиционных методов оценки эффективности обучения персонала, таких как:

- методика Дональда Киркпатрика;
- методика Джека Филипса;
- методика бипараметрической оценки;
- оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки типа BSC, KPI;
- модель оценки Блума.

Модель Киркпатрика, описанная в книге «Четыре ступеньки к успешному тренингу» предполагает оценку по четырем уровням. Эти уровни определяют последовательность проведения оценки обучения. Он пишет: "Каждый уровень важен и влияет на следующий за ним уровень. При переходе от уровня к уровню процесс оценки становится более трудным и требует больше времени, но при этом позволяет получить более ценную информацию. Ни один из уровней не может быть пропущен просто потому, чтобы сконцентрировать на том, что тренер считает наиболее важным". Вот четыре уровня по версии автора:

Уровень 1 – Реакция (Reaction)

Оценка на этом уровне определяет, как участники программы реагируют на нее. Сам Киркпатрик называет это оценкой удовлетворенности потребителей. Он подчеркивает, что реакция участников является очень важным критерием успешности тренинга, как минимум, по двум причинам.

Во-первых, люди так или иначе делятся своими впечатлениями от тренинга со своим руководством, и эта информация уходит выше. Следовательно, она влияет на принятие решений о продолжении тренинга.

Во-вторых, если участники не будут реагировать позитивно, то у них не будет мотивации к научению. По мнению Киркпатрика, позитивная реакция не гарантирует успешного освоения новых знаний, умений и навыков. Отрицательная же реакция на тренинг почти наверняка означает уменьшение вероятности научения.

Уровень 2 – Научение (Learning)

Научение определяется как изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников в результате прохождения ими программы обучения. Киркпатрик утверждает, что изменение поведения участников в результате тренинга возможно только тогда, когда произойдет научение (изменятся установки, улучшатся знания или усовершенствуются навыки).

Уровень 3 – Поведение (Behavior)

На этом уровне происходит оценка того, в какой степени изменилось поведение участников в результате обучения. Киркпартик указывает на то, что отсутствие изменений в поведении участников не означает, что тренинг был неэффективен. Возможны ситуации, когда реакция на тренинг была позитивной, научение произошло, но поведение участников в дальнейшем не изменилось, поскольку для этого не были соблюдены необходимые условия. Поэтому отсутствие изменения поведения участников после тренинга не может быть поводом для принятия решения о прекращении программы.

Уровень 4 – Результаты (Results)

К результатам относятся изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. В качестве примеров результатов Киркпатрик приводит увеличение производительности, улучшение качества, уменьшение количества несчастных случаев, увеличение продаж, снижение текучести кадров. Он настаивает на том, что результаты не следует измерять в деньгах [12, С. 52].

По мнению Киркпатрика, оценка на этом уровне – самая сложная и дорогостоящая. Вот несколько практических рекомендаций, которые могут помочь в оценке результатов:

- если возможно, использовать контрольную группу (не проходившую обучение);
- проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметны;
- проводить оценку до и после программы (если это возможно);
- провести оценку несколько раз в ходе программы;
- сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки и стоимость получения этой информации (автор считает, что проведение оценки на 4 уровне не всегда целесообразно в связи с ее высокой стоимостью).

Методика Джека Филипса – это использование различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI):

Оценка инвестиций в кадровый отдел = расходы службы персонала/операционные расходы. (1)

Оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/количество работников. (2)

Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно. (3)

Показатель удовлетворенности – число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования.

Критерий, выявляющий единство и согласие в компании. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

Мак Ги предлагает бипараметрическую оценку, то есть рассматривает результативность и эффективность обучения, он также вводит понятия результативности и эффективности и как их оптимальное сочетание вводит понятие производительности обучения.

Методика измерения эффективности должна учитывать специфику обучающих мероприятий, спектр которых достаточно широк.

Если стоит задача – оценить успешность мероприятий через снижение стоимости бизнес-процесса (правда это только частный случай – снижение издержек), то оптимальным будет следующий набор формул для оценки эффективности обучения.

Частный экономический эффект (Е) от мероприятия по обучению персонала, вызвавшего изменение стоимости данного бизнес-процесса можно определить следующим образом:

$$E = C_0 - C_t \quad (4)$$

где C_0 – стоимость бизнес-процесса (единицы производимой продукции) до обучения, ден. ед.;

C_t –стоимость бизнес-процесса после обучения, ден. ед.

Определение абсолютного значения эффекта позволяет лишь выяснить тенденции, масштаб и направление эффекта от обучения

(положительный, нейтральный, отрицательный), поэтому целесообразно сопоставить значение эффекта с затратами, направленными на обучение персонала [24, С. 87].

Интерпретация результата: если Е ≥ 0 – следовательно, успех был достигнут, по крайней мере, цель снижения издержек была достигнута, однако – вопрос цены. Поэтому – необходимо определить чистый эффект. Чистый частный экономический эффект от мероприятий по обучению персонала определяется следующим образом:

$$E_N = C_0 - C_t - C_e \quad (5)$$

где C_0 – стоимость бизнес-процесса (единицы производимой продукции) до обучения, ден. ед.;

C_t –стоимость бизнес-процесса после обучения, ден. ед.;

C_e –стоимость программы обучения (затраты компании на содержание учебного центра), ден. ед.

Определение абсолютного значения частного эффекта позволяет сравнить результат от деятельности с затратами на обучение (превышают выгоды затраты или нет).

Интерпретация результата: если $E_N \geq 0$ – следовательно положительный результат был достигнут, по крайней мере, снижение издержек превысило затраты – деятельность приносит чистый эффект.

Данная последовательность расчетов целесообразна для оценки эффективности обучения именно линейного персонала, например, в результате проведения тренинговых мероприятий, скорость обслуживания клиентов увеличилась, качество обслуживания клиентов (при этом качество может оцениваться снижением количества ошибок, жалоб клиентов) улучшилось и т.д.

Более традиционный для восприятия и простой в интерпретации – показатель доходности (рассмотрим как типичный показатель для бизнеса – соотношением чистого дохода к затратам):

$$d_N = \frac{C_0 - C_t - C_e}{C_e} \times 100 \quad (6)$$

Доходность (возврат на инвестиции в обучение) выражается в процентах.

Интерпретация результата: если $d_N > 0$ – следовательно вид деятельности доходен, иначе – затраты на обучение не возвращаются в виде дополнительного эффекта.

Этот показатель удобно применять в случае сопоставления нескольких вариантов или реализованных мероприятий.

Оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки типа BSC, KPI. Часто оценивая отдельные направления развития компании, в современном менеджменте применяются комплексные системы оценки, включающие ряд частных показателей, отражающих эффективность подразделений, в рамках моделей которых, удачно применяются методы комплексной оценки, например, выясняя вклад тех или иных подразделений в общий результат деятельности. Среди вышеназванных моделей можно отметить применимость каждой из них для решения задач оценки эффективности обучения персонала, выделив подотдел, отвечающий за обучение, определенный набор целевых показателей, позволяющих дать оценку именно этому подразделению компании [33, С. 116].

Например, выделив некоторые количественные и качественные показатели данному подразделению, предполагая, что мероприятия по обучению персонала скажутся на этих показателях, мы сможем дать оценку эффективности данных мероприятий в

комплексе и по каждому отдельному эпизоду, связанному с обучением. Четко определив корреляцию этих показателей с показателями эффективности подразделений, прошедших обучение, мы сможем проанализировать эффективность работы по обучению персонала в целом на предприятии [33, С. 118].

Данные методики сложны к применению, вследствие широты спектра действия, однако, при умелом их использовании достигается не только интуитивная их понятность, адекватность и согласованность, что в целом, позволяет решить обозначенную выше проблему. Разработка системы показателей позволит не только всесторонне оценить, но и в режиме реального времени отслеживать уровень эффективности данных мероприятий.

2.Оценка эффективности системы обучения в ПАО «Ростелеком»

2.1.Характеристика организации

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

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

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

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

Компания - признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного

правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

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

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

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

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

органов власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером российского рынка интернет-услуг. Суммарная емкость клиентских подключений компании превышает 2,3 Тб/с, что кратно больше аналогичного показателя любой другой российской компании. Кроме того, ПАО «Ростелеком» лидирует по показателю качества интернет-услуг, на протяжении длительного времени занимая верхнюю строку в рейтинге международного агентства Renesys (наиболее авторитетный рейтинг в мировой телекоммуникационной отрасли).

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

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

Услуги для корпоративных клиентов:

- внутризоновая, междугородная и международная телефонная связь;
- доступ в Интернет;
- услуги Центров обработки данных;
- аренда выделенных каналов связи;

- услуги интеллектуальной сети связи;
- видео- и аудиоконференцсвязь;
- виртуальные частные сети (VPN);
- телевидение и радиовещание;
- корпоративная виртуальная телефонная сеть.

Услуги для операторов связи:

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

Услуги для населения:

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

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

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

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

ПАО «Ростелеком» работает во всех клиентских сегментах - B2B, B2C, B2G и B2O.

Услуги мобильной связи - в 43 регионах России.

- 14,2 млн. абонентов мобильной связи.
- 70% рынка фиксированной связи.
- 40% рынка проводного домашнего ШПД.
- 34% рынка платного телевидения.

В структуре ПАО «Ростелеком» существуют Макрорегиональные филиалы.

Юридический адрес: 125047, г. Москва, ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 14.

Принципы ПАО «Ростелеком»:

- географический охват: подход «Ростелекома» к реализации своей социальной роли един для всех регионов, где компания осуществляет свою деятельность. Это единство позволяет реализовывать проекты с большим масштабом и поэтому максимизировать их эффект;
- технологичность: технологии являются ключевым активом компании, который лежит в основе социальной деятельности. Благодаря разработкам и инновациям «Ростелеком» может оказать максимально эффективную помощь обществу и способствовать информационной открытости;

- комплексность: конкретная социальная или экологическая проблема представляет собой сложный механизм взаимосвязанных между собой элементов. Решение проблемы возможно только при учете всех аспектов, поэтому мы стараемся прорабатывать и реализовывать каждый проект в сфере устойчивого развития на высоком профессиональном уровне;

- долгосрочность: положительная социальная роль компании может целиком раскрыться только путем планомерной долгосрочной работы, поэтому все программы ПАО «Ростелеком» рассчитаны на многолетнюю перспективу.

Организационная структура ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 1.

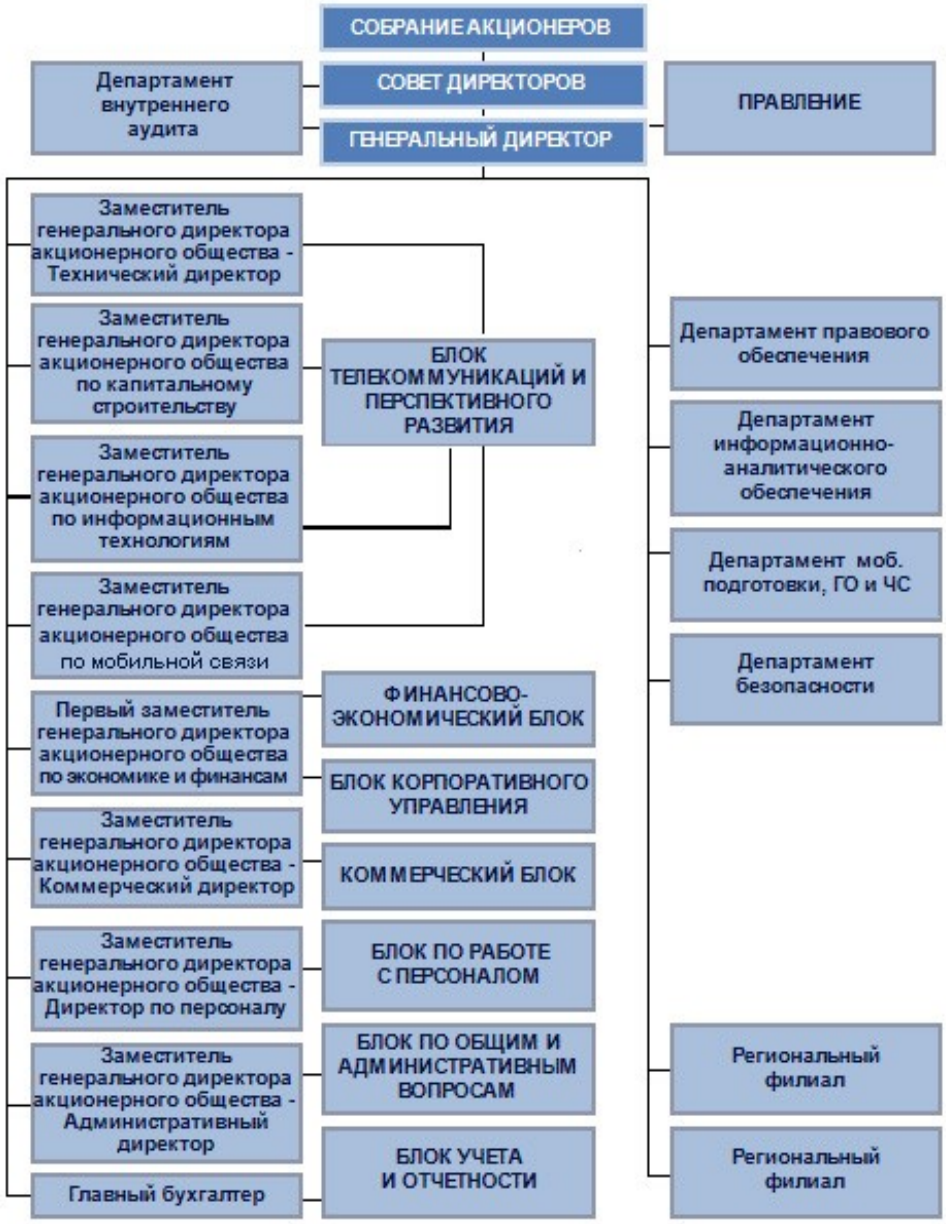


Рисунок 1 - Организационная структура ПАО «Ростелеком»

Управление компанией осуществляется:

- общим собранием акционеров – высшим органом управления компании;

- советом директоров, который избирается общим собранием акционеров компании для осуществления стратегического руководства компанией. С целью совершенствования стандартов корпоративного управления компании и рассмотрения наиболее сложных, требующих глубокого анализа вопросов, при совете

директоров организовано несколько комитетов: комитет по аудиту; комитет по кадрам и вознаграждениям; комитет по стратегии; комитет по корпоративному управлению; комитет по инвестициям;

- генеральным директором и правлением, которых назначает совет директоров «Ростелекома» в целях обеспечения повседневного оперативного управления компанией.

В целях повышения эффективности правления по основным направлениям деятельности в Компании действуют бюджетно-инвестиционный комитет, комитет по компенсациям, комитет по управлению рисками и комитет по благотворительности.

Региональные филиалы состоят из технических узлов магистральных связей (ТУСМ), закрепленных в административно-территориальных центрах, а ТУСМ из отделений, расположенных в наиболее заселенных поселках и городах.

ПАО «Ростелеком» является лидером на рынке услуг фиксированной связи (рисунок 2).

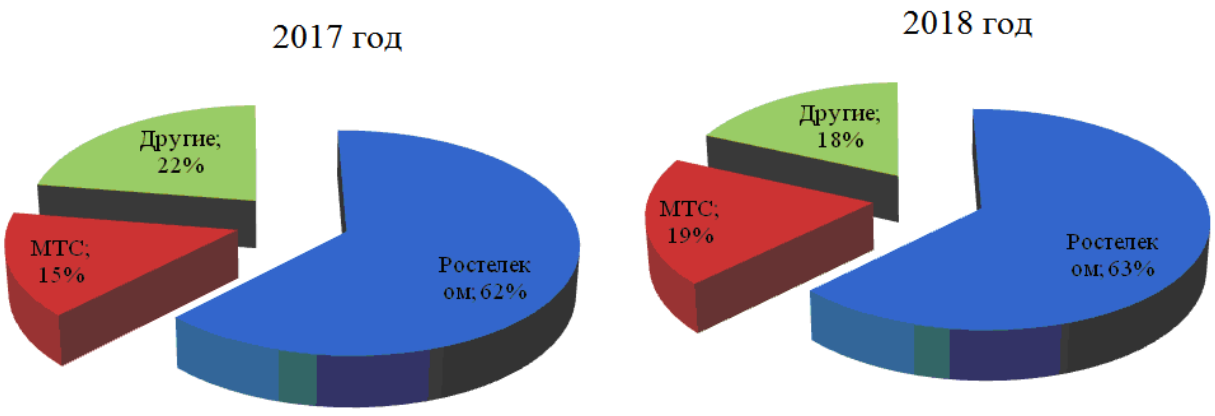


Рисунок 2 - Доля ПАО «Ростелекома» по количеству абонентов на рынке фиксированной связи в 2017-2018 годах, %

При этом в 2018 г. ПАО «Ростелеком» увеличил свою долю на рынке фиксированной связи на 1%.

Доля оператора на рынке фиксированного доступа в Интернет по показателю выручки в сегменте B2C (частные лица) в 2018 г. составляет 34,8 %, в B2B сегменте (корпоративные клиенты) – 37,3% (рисунок 3).

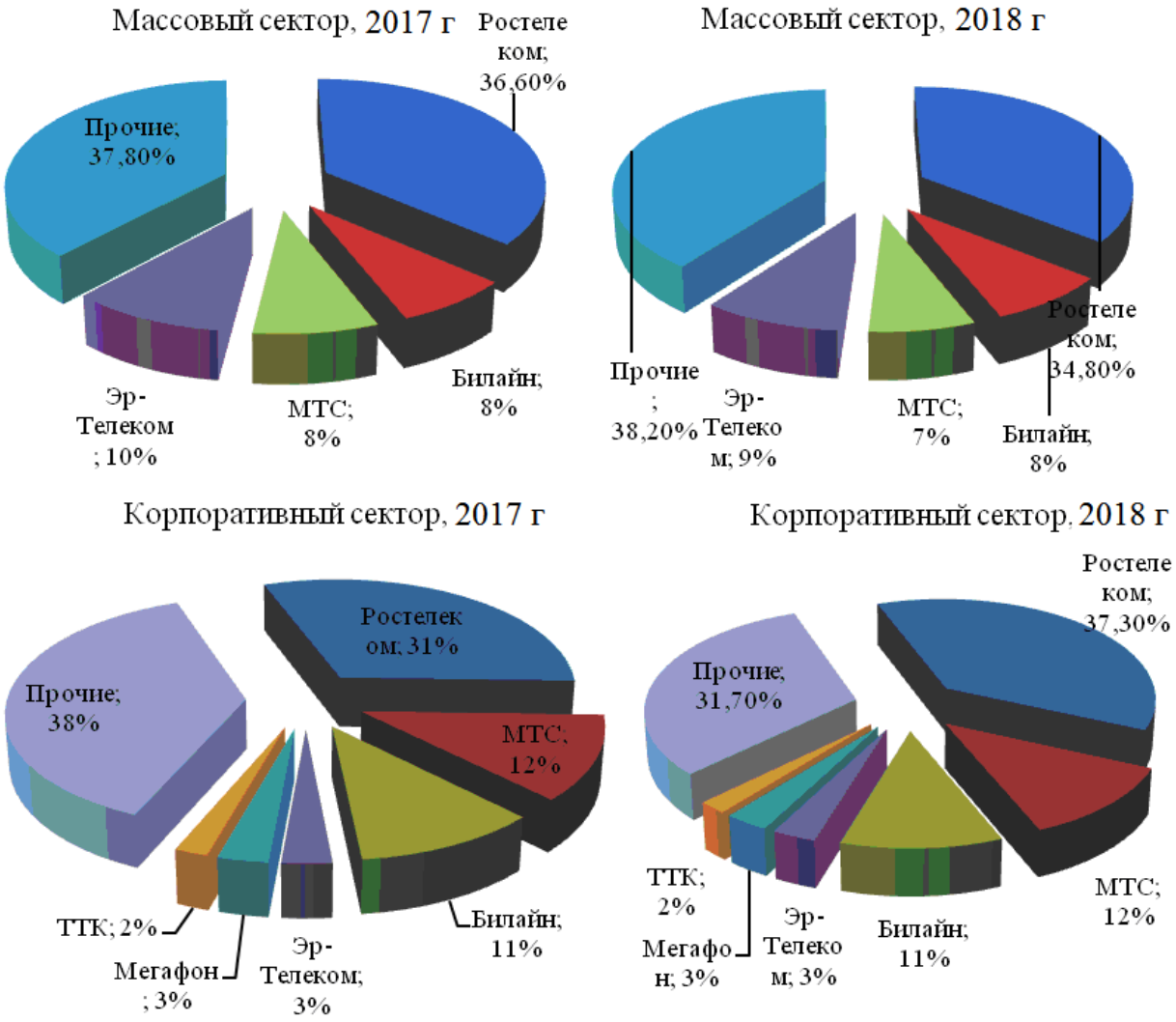


Рисунок 3 – Доля интернет-провайдеров на рынке фиксированного доступа в Интернет по выручке за 2017-2018 гг.,%

Из рисунка 3 видно, что ПАО «Ростелеком» в 2018 году увеличил свою долю на рынке фиксированного доступа в Интернет в сфере корпоративного бизнеса и потерял на рынке услуг населению.

ПАО «Ростелеком» занимает 28% рынка кабельного телевидения по выручке в 2018 г., что на 3% выше предыдущего периода (рисунок 4).

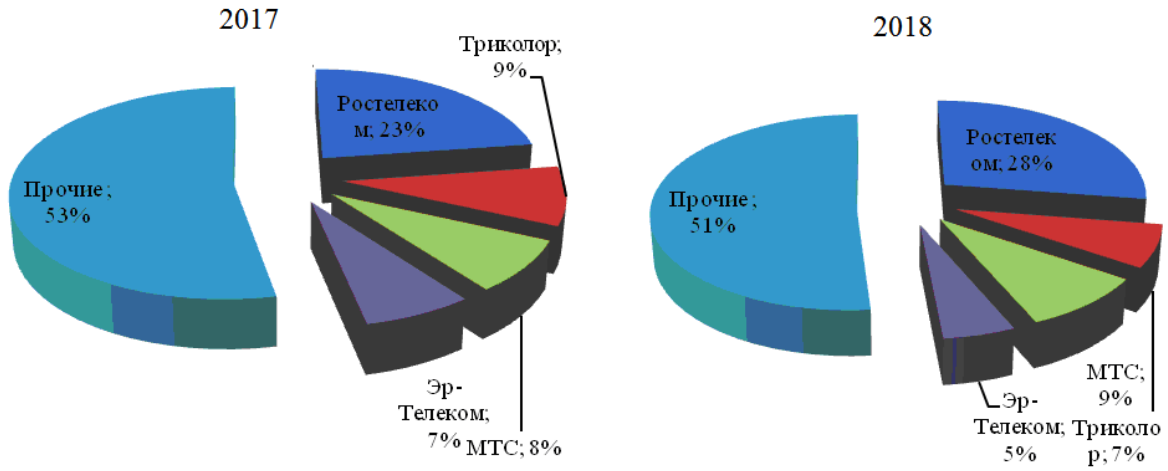


Рисунок 4 – Структура рынка кабельного ТВ по выручке за 2017-2018 гг., %

ПАО «Ростелеком» является лидером по выручке в предоставлении услуг цифрового телевидения (рисунок 5).

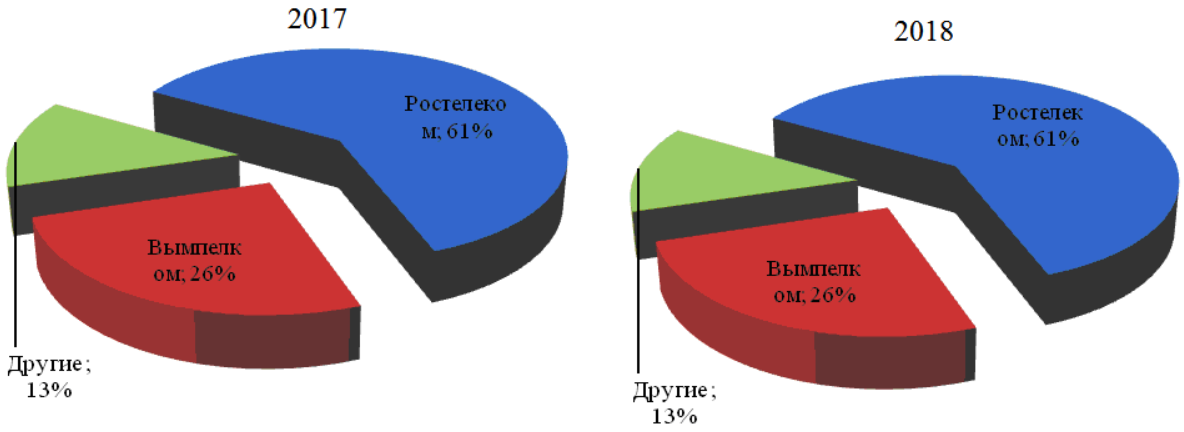


Рисунок 5 – Структура рынка цифрового ТВ по выручке за 2017-2018 гг., %

Так же ПАО «Ростелеком» является лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. Организация - признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг. По поручению государства «Ростелеком» участвует в реализации проектов национального масштаба, таких как «Электронное правительство», «Устранение цифрового неравенства» и многих других.

В таблице 1 представлена динамика и структуры выручки предприятия.

Таблица 1

Анализ выручки ПАО «Ростелеком» за 2017-2018 гг.

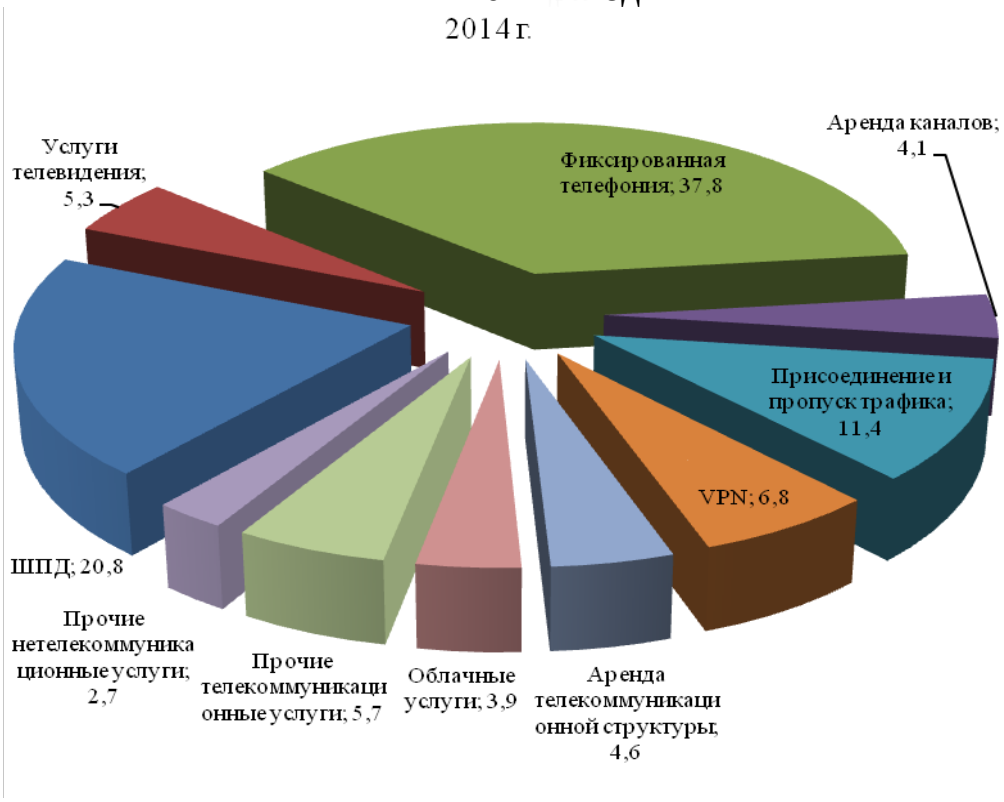
В тыс. руб.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Изменение
			%
Выручка от реализации услуг, в т.ч.	290 205 425	283 169 510	97,6
- ШПД	60 364 234	63 880 256	106,0
- услуги телевидения	15 250 134	19 368 235	127,0
- фиксированная телефония	109 710 238	99 105 318	90,0
- аренда каналов	11 758 112	11 714 216	99,6
- присоединение и пропуск трафика	33 177 389	34 717 567	105,0
- VPN	19 711 235	19 711 235	-
- аренда и обслуживание телекоммуникационной инфраструктуры	13 248 234	12 879 347	97,0
- облачные услуги	11 384 089	13 468 112	118,0
- прочие телекоммуникационные услуги	16 554 980	14 499 981	88,0
- прочие нетелекоммуникационные услуги	7 780 789	8 014 799	103,0

Структура выручки ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 6.

2017 год

2014 г.



2018 год

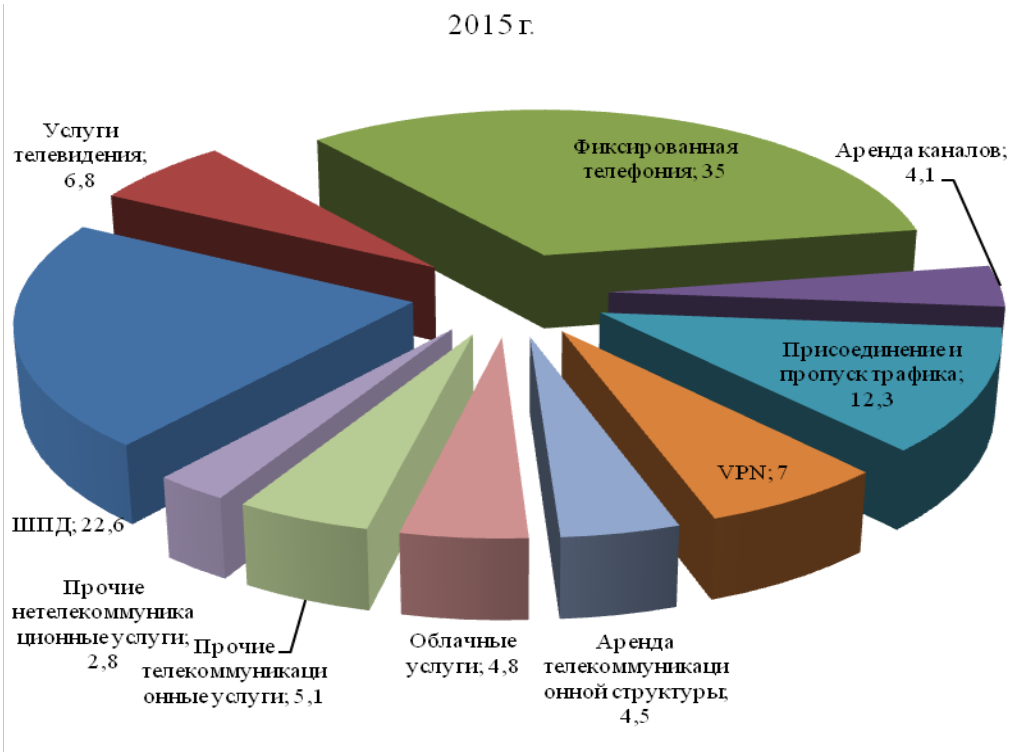


Рисунок 6 - Структура выручки ПАО «Ростелеком» за 2017-2018 гг., %

Как следует из данных таблицы 1 выручка от реализации услуг, полученная ПАО «Ростелеком» за 2018 г. снизилась на 7 035 915 тыс. руб. или на 2,4%.

Ключевыми факторами изменения выручки по результатам 2018 г. стали:

- рост выручки от оказания услуг телевидения на 27% за счет наращивания абонентской базы в сегменте интерактивного телевидения, увеличения потребления сервисов VoD и роста ARPU;

- рост выручки от услуг ШПД на 6% за счет наращивания абонентской базы;

- рост доходов от дополнительных и облачных услуг на 18% , связанный с увеличением доходов от облачных сервисов, услуг дата-центров и развитием проектов отраслевых сервисов, в том числе по услугам «Безопасный город»;

- увеличение доходов от услуг присоединения и пропуска трафика на 5%, в основном по причине роста спроса на услуги присоединения и пропуска трафика, предоставляемых другим операторам;

- снижение доходов от услуг фиксированной телефонии на 10% вследствие изменения предпочтений конечных пользователей в отношении способов осуществления звонков

2.2.Анализ трудовых ресурсов организации

Проведем анализ трудовых ресурсов ПАО «Ростелеком». Проанализируем численность персонала ПАО «Ростелеком» в 2016-2018 гг.
(таблица 2).

Таблица 2.

Численность персонала ПАО «Ростелеком»

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %
Управленческий персонал	30	20	26	17,56	21	14,58
Производственный персонал	120	80	122	82,44	123	85,42
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание: Источник - Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Исходя из таблицы 2 наблюдаем, что в течении трех лет изменяется тенденция удельного веса управленческого и производственного персонала в общей численности персонала организации, а также общая численность персонала также

меняется в течении трех лет. Наглядно данная ситуация представлена на рисунке 7.

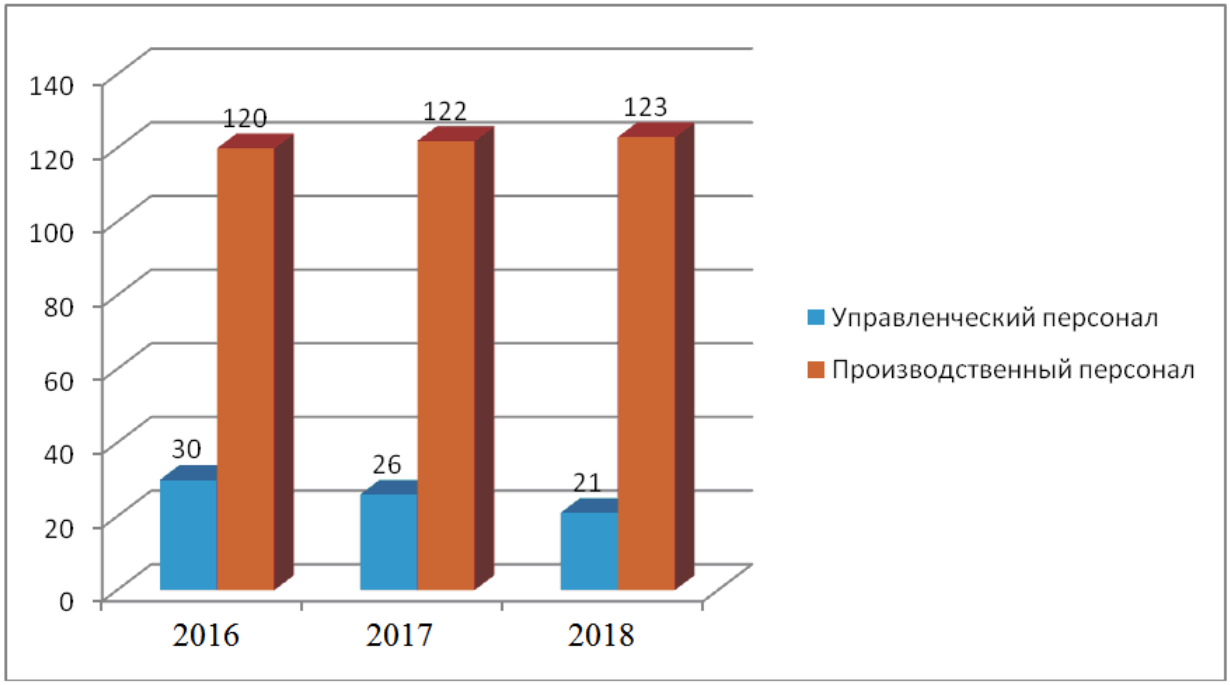


Рисунок 7 - Численность персонала ПАО «Ростелеком»

Исходя из рисунка 7 видно, что в 2018 г. численность управленческого персонала составила 21 тыс. чел., а производственного персонала – 123 тыс. чел. Изменилось соотношение управленческого и производственного персонала в общей численности персонала организации в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

Анализ численности, рабочих кадров компании ПАО «Ростелеком» проведем по данным таблицы 3.

Таблица 3

Анализ численности рабочих кадров ПАО «Ростелеком» в 2016-2018гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.

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

Согласно данным таблицы 3 наибольшее движение в численности кадров предприятия ПАО «Ростелеком» было в 2017-2018гг., когда было уволено 53 тыс. чел.

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

Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2016-2018гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент оборота по приему работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент текучести кадров	0,153	0,162	0,201
Коэффициент постоянства кадров	0,86	0,837	0,798
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»			

Согласно данным таблицы 4 коэффициенты оборота по приему и выбытию персонала имели максимальное значение в 2016-2018гг., что подтверждает данные предыдущей таблицы. Наибольшее значение постоянства кадров было достигнуто в 2018г., и соответственно, в этот год текучесть кадров была минимальной.

Динамика показателей эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2016-2018гг. представлена на рисунке 8.

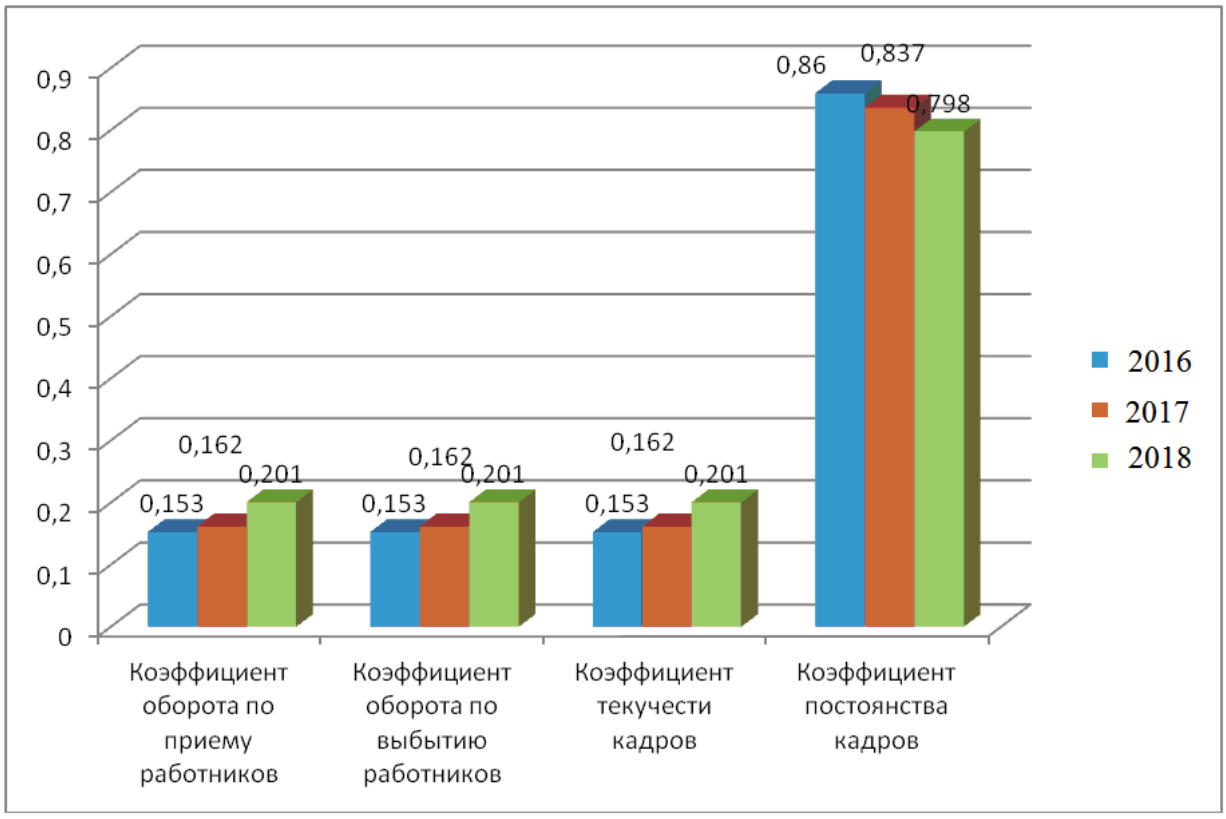


Рисунок 8 - Динамика показателей эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком» в 2016-2018гг.

Согласно таблице 5 можно проследить показатели состава и структуры персонала компании ПАО «Ростелеком» по половозрастному и квалификационному признакам.

Таблица 5

Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку

Возрастной признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %
18-30 лет	63	42	63	42,56	71	49,3
31-40 лет	47	31,33	46	31,08	44	30,55
41-50 лет	32	21,33	32	21,62	21	14,58

51-60 лет	8	5,34	7	4,74	8	5,57
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Наглядно состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2018 г. представлена на рисунке 9.

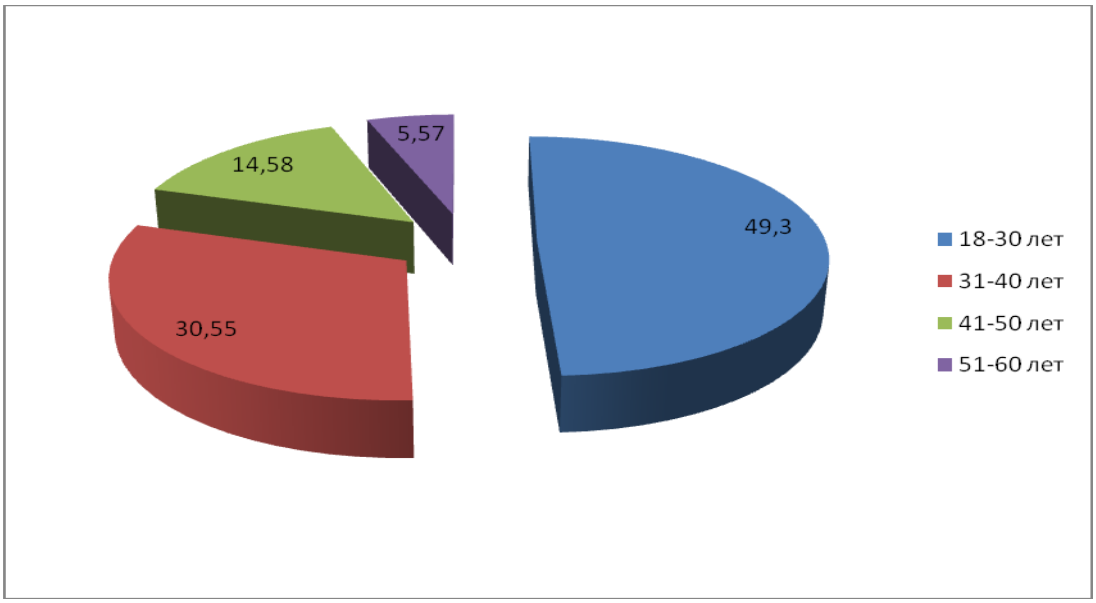


Рисунок 9 - Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2018 г.

На рисунке 9 показано, что в штате организации работали 49,3% сотрудников в возрасте 18-30 лет, 31-40 лет – 39,55% сотрудников, 14,58% сотрудников в возрасте 41-50 лет и всего 5,57% в возрасте 51-60 лет. Большинство сотрудников организации находятся в возрасте 18-30 лет в виду сферы деятельности организации и необходимости хорошего здоровья и физической подготовки производственного персонала.

В таблице 6 представлена численность персонала по половому признаку.

Таблица 6

Численность персонала ПАО «Ростелеком» по половому признаку

Пол	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %
Женщины	136	90,7	135	91,2	133	92,3
Мужчины	14	9,3	13	8,8	11	7,7
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание : рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Исходя из таблицы 6 в ПАО «Ростелеком» на протяжении трех лет наблюдается превышение численности мужчин в персонале. Так, например, в 2018 г. в организации работает 92,3% женщин и всего 7,7% мужчин.

Проанализируем численность персонала ПАО «Ростелеком» по квалификационному признаку в таблице 7.

Таблица 7

Численность персонала организации по квалификационному признаку

Квалификационный признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %
Руководитель	6	4	6	4,1	6	4,2
Руководитель	24	16	20	13,5	15	10,4

среднего звена						
Производственный персонал	120	80	122	82,4	123	85,4
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Данные таблицы 6 наглядно представлены на рисунке 10.

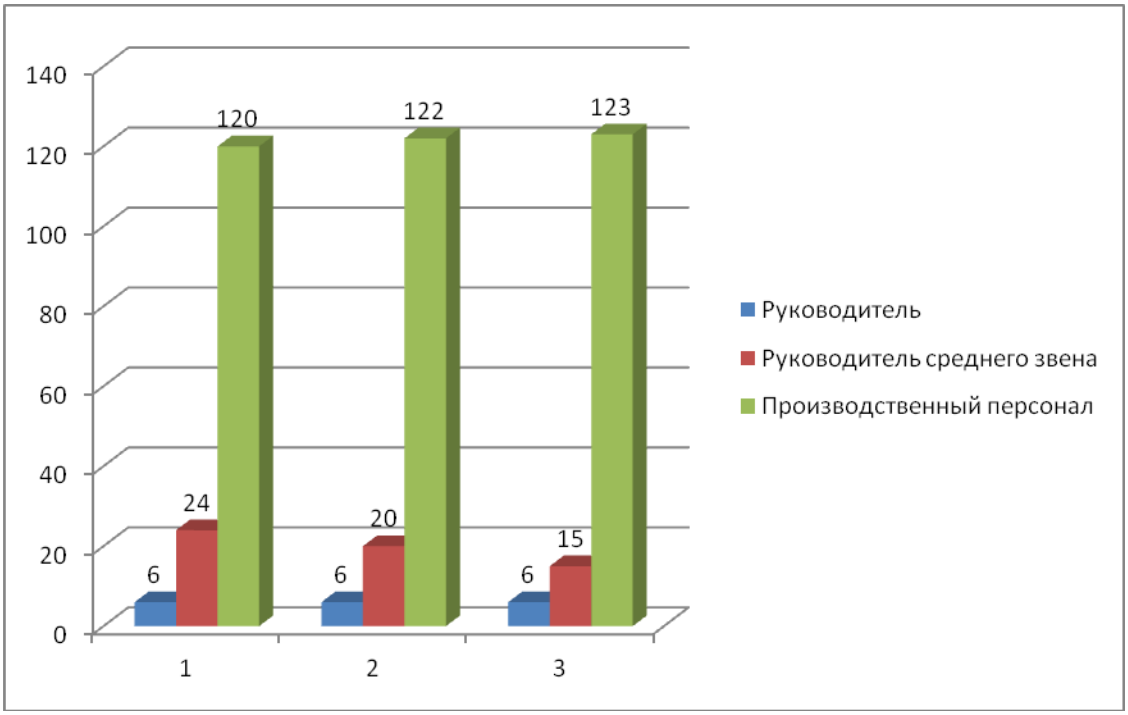


Рисунок 10 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» по квалификационному признаку

Исходя из рисунка 10 видно, что основную часть численности персонала ПАО «Ростелеком» в 2016-2018 гг. занимает производственный персонал. Например, в 2018 г. производственный персонал составляет 85,4% в общей численности персонала организации. Руководители занимают 4,2%, а руководители среднего звена 10,4% в общей численности персонала организации в 2018 г.

Проанализируем численность персонала организации по уровню образования в таблице 8.

Таблица 8

Численность персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования

Квалификационный признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес, %
Высшее	30	20	26	17,56	21	14,58
Среднее	28	18,67	50	33,78	60	41,67
профессиональное						
Среднее общее	35	23,3	28	18,9	27	18,75
Среднее специальное	38	25,3	29	19,59	24	16,7
Незаконченное среднее	19	12,73	15	10,17	12	8,3
Всего	150	100	148	100	144	100
Примечание : рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Исходя из таблицы 8 наблюдаем, что в течении трех лет выросла численность сотрудников со средним профессиональным образованием, к 2018 г. снизилась численность сотрудников со средним общим и средним специальным образованием. Кроме того, в 2018 г. снизилась численность сотрудников с незаконченным высшим образованием.

Данные таблицы 8 наглядно представлены на рисунке 11.

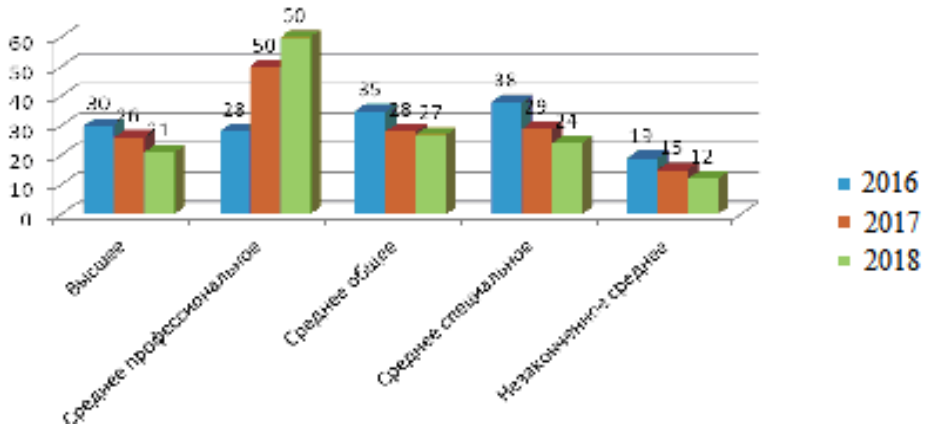


Рисунок 11 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования

Исходя из рисунка 11 наблюдаем, что удельный вес сотрудников с высшим образованием в общей численности персонала ежегодно растет и в 2018 г. составляет 14,58%. В 2018 г. в организации работали 41,67 сотрудников со средним профессиональным образованием, 18,75% сотрудников со общим средним образованием и 16,7% - с средним специальным образованием. Кроме того, 8,3% сотрудников ПАО «Ростелеком» имели незаконченное высшее образование.

Итак, численность персонала в ПАО «Ростелеком» ежегодно снижается и составила в 2018 г. 144 тыс. человек. При этом основная доля приходится на персонал в возрасте от 18 до 30 лет, преобладают мужчины в виду деятельности организации. По квалификационному признаку основное количество приходится на производственный персонал, так как предприятие оказывает услуги. Рост количества численности персонала обусловлено ростом объемов деятельности и, соответственно, объема работы у сотрудников.

Организационная культура на предприятии ПАО «Ростелеком» характеризуется высоким профессионализмом сотрудников, следовательно, скорость выполнения работы такими сотрудниками

достаточно высока. Однако, внимание здесь не уделяется, прежде всего, не групповому эффекту, а индивидуальным потребностям руководителя, следовательно, рядовые сотрудники (производственный персонал) имеют право на собственное мнение в решении организационных вопросов, что в некоторой мере не создает благоприятную рабочую атмосферу в коллективе и даёт стимул к труду.

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

2.3.Оценка существующей системы обучения персонала в организации

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

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

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

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

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

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

персонала и снижают стресс неподготовленности к новым задачам;

- Коучинг;
- Проведение программ адаптации новых членов организации;
- Разработка эффективной организационной культуры, с целью устранения когнитивно-эмоционального фактора, порождающего стресс;
- Развитие эмоциональной компетентности работников организации и в первую очередь, ее руководителей;

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

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

Это дает возможность в определенной степени поддержать своих работников, однако кроме этого для руководящего персонала проходят еженедельные курсы кейс-стади, которые позволяют топ-менеджерам развивать и совершенствовать свои способности и навыки по разрешению конфликтных ситуаций и стрессов в работе компании. Проведение корпоративных тренингов

позволяет расширить профессионально-деловые возможности персонала, и снижают стресс неподготовленности к новым задачам.

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

- Приемы у штатного психолога;
- Развитие эмоциональной сферы, насыщения ее позитивным содержанием и оптимистичными ожиданиями, путем вовлечения сотрудника в принятие важных для компании решений, чтобы каждый сотрудник мог ощутить свою значимость.

В телекоммуникационном бизнесе от обучения зависит эффективность работы организации – сотрудники должны развивать и технические, и профессиональные, и управленческие компетенции. Поскольку обучение персонала является приоритетным направлением в системе управления персоналом ПАО «Ростелеком», работа отдела персонала направлена на постоянное совершенствование системы внутрифирменного обучения. С этим связана необходимость анализа системы обучения.

Согласно подхода А.Я. Кибанова, по которому мы далее проведем анализ, организация работы по обучению персонала состоит из 7 этапов:

1. Постановка целей обучения.
2. Определение потребности в обучении.
3. Определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов.
4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов,

тренеров, наставников, методистов.

5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий (подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, назначение ответственных, формирование учебных групп).

6. Проведение обучения (текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым).

Оценка эффективности обучения.

Корпоративный университет является подразделением департамента по управлению персоналом, его директор напрямую подчиняется ген.директору, вице-президенту компании по управлению персоналом.

К задачам администратора корпоративного университета относятся:

- общение с руководством компании на предмет развития сотрудников;
- преобразование идей руководства об обучении в конкретные задачи;
- согласование полученных задач с деятельностью фирмы в целом;
- постановка задач тренерам, наставникам, преподавателям и руководство их деятельностью;
- разработка перспективных планов развития своего подразделения.

В число тренеров и преподавателей, кроме штатных, привлекаются сотрудники компании, являющиеся признанными экспертами в своей области.

Таблица 9

Анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО

«Ростелеком» (состояние системы и выявленные проблемы)

№	Этап организации работы по обучению персонала согласно теоретического подхода А.Я. Кибанова	Состояние системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Ростелеком» по данному этапу	Выявленные проблемы на данном этапе организации работы по обучению персонала
1	2	3	4
1	Постановка целей обучения	Постановка целей обучения в компании проводится на основе стратегии компании. Корпоративный университет ПАО «Ростелеком» реализует стратегические программы обучения, необходимые для выполнения стратегических целей компании, и индивидуальные планы развития сотрудников по итогам совместного обсуждения руководителя и работника. Цели ставятся и перед началом обучения по конкретной программе обучения.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено.
2	Определение потребности в обучении	Целенаправленной работы по определению потребности в обучении персонала не проводится.	Оценке потребностей в развитии персонала уделяется не достаточно внимания. Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников.
3	Определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов	В университете более 500 внутренних программ обучения, которые разрабатываются самостоятельно. Реализуются программы обучения сотрудников по нескольким направлениям: эффективное управление ресурсами компании, информационные технологии, взаимодействие с клиентами, дополнительное профессиональное обучение (в т.ч. маркетинговое, юридическое и т.д.), охрана труда и техника безопасности, развитие личной эффективности. Ведется формирование единых команд, специально для этой цели запущен формат обучения, включающий фасилитацию руководителей	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено. Программы обучения (содержание, формы, метод) разрабаты-ваются самостоятельно.

		управленческих команд на уровне регионов.	
4	Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов	Собственный штат Корпоративного университета – 70 чел. Всего же обучением и развитием сотрудников в компании занимаются еще 260 чел. – это функциональные тренеры. Часть своего рабочего времени они уделяют корпоративному университету, проводят обучение в рамках своих компетенций. Например, инженер по базовым станциям на оборудовании, которое хорошо знает сам, проводит обучение для других сотрудников. Ему ставятся цели на эту часть рабочего времени, потом оцениваются достигнутые результаты. При этом все тренеры функционально подчиняются «Ростелеком - Университету». Развивается институт функциональных тренеров, когда эксперт высокого уровня проходит обучение, а затем сам продолжает обучать своих подчиненных.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено. Подготовка тренеров ведется на постоянной основе.

5	Проведение комплекса подготовительных мероприятий (подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, назначение ответственных, формирование учебных групп)	Компания постоянно исследует рынок и отслеживает появление новых обучающих программ, готовит собственных преподавателей, обеспечивает передачу знаний и навыков слушателям университета. При формировании учебных групп придерживаются также следующего принципа: чем ниже уровень руководителя в управленческой иерархии, тем ближе он к «полевому» персоналу, а значит, к бизнесу, тем больше он нуждается в приобретении профессиональных навыков и развитии своих компетенций. Поэтому в первую очередь необходимо обучение руководителей младшего и среднего звена. Каждый курс разбит на несколько уроков. Перед началом курса идет обзор: из каких тем он состоит, сколько времени займет обучение – чтобы пользователь смог оценить необходимость этого предмета для себя. Урок начинается с небольшого предварительного теста. Если пользователь хорошо ориентируется в теме, он может потом ее пропускать. После этого начинается объяснение темы: текст, картинки, графики, ролевые игры, промежуточные тесты. В конце сотрудника ожидает мастер-тест, который можно сдавать несколько раз, проходя курс заново, чтобы улучшить свои знания. Разработана и действует политика по электронному обучению (внутренний документ, регламентирующий порядок работы в системе электронного обучения)	Этап в системе обучения существует. Комплекс подготови-тельных мероприятий обширный. Однако отсутствует работа по составлению графика обучения.

6	Проведение обучения (текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым)	Бесперебойную реализацию учебных программ и снабжение обучающихся всеми необходимыми учебными материалами обеспечивает система электронного обучения Lotus Learning Space производства IBM для применения курсов обслуживания клиентов, обучения продажам и подготовки руководителей и др. Система электронного позволяет получать обратную связь; обеспечивает миграцию и актуализацию электронных курсов; саморазвитие и проверку знаний сотрудников; адаптацию новых сотрудников; сопровождение очных обучающих мероприятий.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено. Контроль за посещаемостью ведется как в электронной системе обучения, так и при очной форме обучения.
7	Оценка эффективности обучения	Особенное внимание уделяется качеству обучения в части подготовки специалистов, работающих в подразделениях, непосредственно влияющих на бизнес. Сокращен объем услуг внешних провайдеров, сместив акцент на развитие своих преподавателей, которые больше ориентируются в специфике отрасли. Усилена экспертиза внутри функций с помощью тренингов для тренеров. Программы распространяются не только на сотрудников «Ростелеком», но и на партнеров компании, дистрибьюторов, ведь они тоже влияют на эффективность бизнеса.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено.

Также серьезной задачей было формирование единых команд, специально для этой цели запущен формат обучения, включающий фасилитацию руководителей управленческих команд на уровне регионов (этап определения содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов по А.Я. Кибанову).

Много внимания стало уделяться оценке потребностей в развитии персонала, управлению качеством обучения. Таким образом, в корпоративном университете больше сфокусировались на новых возможностях для совершенствования.

Однако, такому направлению, как развитие управленческих компетенций, не уделялось должного внимания. Раньше университет занимался этим вплотную, в основном привлекались внешние провайдеры, однако финансовые затраты были высоки: ведь чем выше уровень менеджеров, тем дороже стоимость программы. В кризис их финансирование было сокращено, они не проводились в должном объеме, что отразилось на эффективности.

Корпоративный университет (например, в отличие от учебного центра) по своей сути – целостная система обучения, которая с помощью различных программ и методик позволяет поддерживать развитие организации.

Чем сложнее и технологичнее отрасль, чем крупнее и разветвленнее организация, тем важней для нее Корпоративный университет, где на разных «кафедрах» смогут учиться и маркетологи, и финансисты, и инженеры, и продавцы.

Стоит еще отметить, что чем ниже уровень руководителя в управленческой иерархии, тем ближе он к «полевому» персоналу, а значит, к бизнесу, тем больше он нуждается в приобретении профессиональных навыков и развитии своих компетенций. Поэтому в первую очередь необходимо обучение руководителей младшего и среднего звена.

Другое распространенное упущение – утрата контакта с «полем» у преподавателей университета. Они должны быть не абстрактными теоретиками, а «играющими тренерами», ориентирующимися в реальных бизнес-процессах. Для этого в «Ростелекоме» развивается институт функциональных тренеров, когда эксперт высокого уровня проходит обучение, а затем сам продолжает обучать своих подчиненных.

Из этого вытекает еще одна распространенная ошибка, точнее, угроза: корпоративный университет может полностью перехватить инициативу развития персонала у менеджера. Когда только преподаватели занимаются обучением персонала – это неправильный подход. Руководителя ни в коем случае нельзя исключать из процесса развития его подчиненных. Иначе сотрудник, прошедший обучение и вернувшийся в привычную среду, не сможет применять на практике полученные навыки. Начальник просто не воспримет его идей и не даст проявлять инициативу, т.к. не будет ощущать связи между обучением и текущими задачами. Тесный контакт каждого руководителя с корпоративным университетом – это именно то связующее звено, которое соединяет обучение с практикой, и только таким образом оно может влиять на бизнес. В идеале каждый менеджер обязательно должен иметь тренинговую практику, чтобы участвовать в обучении подчиненных.

Сначала действовала программа, которая называлась «Ростелеком-университет», по которой перспективные менеджеры осваивали курс внутрикорпоративного MBA. Но далее стали ориентировать обучение не только на кадровый резерв, а включили в этот процесс всех сотрудников. И постепенно «завели» под крышу университета все направления и программы обучения.

При создании корпоративного университета важно сформировать такую площадку, где смогут одновременно решаться все вопросы обучения персонала, и все используемые методики и форматы будут работать на поддержание развития организации. «Ростелеком» удалось этого достичь. Компания постоянно исследует рынок и отслеживает появление новых

обучающих программ, готовит собственных преподавателей, обеспечивает передачу знаний и навыков слушателям университета.

В компании теперь продвигается концепция «70-20-10»: 70% - обучение на рабочем месте (непосредственными начальниками или ведущими менеджерами) через реальные проекты и задачи; 20% - наставничество непосредственного руководителя и коучинг; 10% - очные занятия. Пожалуй, это наиболее принципиальное изменение в системе корпоративного обучения за 10 лет. В свое время в компании тоже имелся разрыв между обучением и практической деятельностью, когда нивелировали роль менеджеров. Теперь есть понимание, что вовлечение руководителей в процесс обучения (не только в корпоративном университете, но и на рабочих местах) позволяет достичь необходимого эффекта от тренингов.

Реализуются программы обучения сотрудников по нескольким направлениям: эффективное управление ресурсами компании, информационные технологии, взаимодействие с клиентами, дополнительное профессиональное обучение (в т.ч. маркетинговое, юридическое и т.д.), охрана труда и техника безопасности, развитие личной эффективности.

Значимой частью системы профессионального развития сотрудников является обучение менеджеров, которое реализуется в рамках следующих программ:

- Школа кадрового резерва для будущих и функциональных директоров филиалов;
- Школа директоров филиалов;
- Программы развития компетенций новых руководителей;
- Региональные программы обучения.

Сотрудники, показавшие хорошие результаты, могут получить повышение в должности. В компании существует план развития – каждые полгода ставятся цели, а затем идет их выполнение и контроль. В соответствии с этим планом сотрудник выбирает тренинги и обучается. Напрямую успехи в учебе на зарплату не влияют, но хорошо зарекомендовавшего себя сотрудника могут перевести на более сложную работу, где ставка выше.

Таким образом, в системе внутрифирменного обучения для постоянного профессионального развития сотрудников в ПАО «Ростелеком» сформирована единая система корпоративного обучения, центральным элементом которой является «Корпоративный университет». Используются различные формы обучения, в т.ч. тренинги, электронные курсы и индивидуальная работа.

Таким образом, проведенный анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Ростелеком» показал наличие следующих проблем:

- Не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении.
- Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников.
- Нет графика обучения.

3. Совершенствование подходов к обучению персонала в ПАО «Ростелеком»

3.1.Рекомендации по совершенствованию подходов к обучению персонала в организации

В ходе анализа системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Ростелеком» были выявлены следующие проблемы:

1. Не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении.
2. Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников.
3. Нет графика обучения.

Для решения этих проблем разработан план мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Ростелеком» (Таблица 10).

Таблица 10

Мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком»

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Бюджет
1	2	3	4	5
Не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении	**Расширить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении**		Директор по персоналу	Канц.товары и использование оргтехники, 1000 руб.
	– разработать и утвердить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	Июль 2019 г.		
	– внедрить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	Август 2019 г.		
	– проанализировать и при необходимости оптимизировать комплекс методов (технологий) выявления потребности в	Январь 2020 г.		

	обучении			

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников	**Внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников**		Директор по персоналу	Канц.товары и использование оргтехники, 1000 руб.
	– разработать, согласовать с руководителями подразделений и утвердить примерные формы индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	Июль – август 2019 г.		
	– внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	Сен-тябрь – декабрь 2019 г.		
	– консультировать руководителей подразделений по составлению индивидуальных планов развития			
	– проанализировать и при необходимости оптимизировать систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	Январь – март 2020 г.		
Нет графика обучения	**Составление графика обучения персонала**	Ноябрь 2019 г.	Директор по персоналу совместно с руководите-лями подразделений	Канц.товары и использование оргтехники, 1000 руб.

Ресурс развития системы управления персоналом ПАО «Ростелеком» видится нам в разработке мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала. Это позволит компании повысить лояльность персонала, повысить его качество.

Для совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала нами рекомендовано уделить большее внимание выявлению потребности в обучении. Рекомендуем

расширить комплекс методов

(технологий) выявления потребности в обучении за счет технологий, указанных в таблице 11.

Таблица 11

Технологии выявления потребностей в обучении

Название технологии	Описание технологии
1	2
Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников	Далеко не в каждой российской компании считают целесообразным обучать сотрудников, недавно принятых на работу. Однако постепенно, не без участия западных партнеров, многие российские компании внедряют обязательное краткосрочное обучение вновь набранных сотрудников. Организация такого обучения, конечно же, требует уточнения потребностей. Основную роль в реализации данной технологии выявления потребностей в обучении играет служба персонала, поскольку именно она организует оценку кандидатов
Анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации)	Проведение адаптации вновь принятого сотрудника позволяет ему войти в рабочий процесс организации. Однако в ходе адаптации могут выявиться и недостатки сотрудника, мешающие его эффективной работе на новом месте. И здесь возможны два варианта действий. Первый, к сожалению, нередко встречающийся в практике торговых компаний при наборе сотрудников, непосредственно осуществляющих торговлю (торговых представителей, менеджеров и т. п.), – это дать «новичку» доработать до конца испытательного срока, а затем уволить его как не подходящего на данную должность. Второй – организовать в той или иной форме обучение сотрудника
Анализ результатов оценки (аттестации) работников	Это традиционный для западного менеджмента метод выявления потребностей в обучения, который иногда даже считают основным в системе организации корпоративного обучения. На взгляд автора, этот метод, возможно, и был основным в эпоху устойчивого поступательного развития бизнеса на Западе. Но в эпоху непрерывных изменений, глобализации бизнеса, слияний, поглощений и т. п. определять потребности в обучении каждого сотрудника фирмы раз в

	год – и притом исключительно индивидуально – вряд ли рационально
Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников	Данный метод целесообразно применять для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы однозначно и адекватно оценить потребности в обучении. Результаты анкетирования должны являться основанием для определения, кого и чему необходимо обучать. В анкете должны быть сформулированы основные элементы возможного зазора между необходимыми и реально существующими знаниями. Фактически содержание анкеты является не чем иным, как предполагаемым перечнем вопросов программы обучения
Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников	Значительно чаще происходят изменения в рамках отдельных подразделений и направлений работы. Эти изменения сложно или даже невозможно отследить на уровне организации. В связи с этим одной из важнейших технологий выявления потребностей в обучении является проведение регулярных встреч и бесед тренинг-менеджера с руководителями подразделений
Анализ специальной внешней информации	Под специальной внешней информацией понимается любая информация об изменениях во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.). Эта информация может извлекаться из официальных источников, информационно-аналитических изданий, материалов конференций и семинаров. Анализ информации и получение выводов из нее, приводящих к изменениям в работе и вызывающих потребности в обучении, является в основном прерогативой специалистов в соответствующих областях. Тренинг-менеджер должен следить за основными обзорными источниками информации
Анализ изменений технологии	Основные технологии, используемые в производственных процессах фирмы, также необходимо систематически подвергать анализу на предмет возможной необходимости обучения персонала. Очевидно, что обучение почти неизбежно в случае замены используемого сотрудниками оборудования или программного обеспечения
Анализ решений руководящих органов фирмы	Любые изменения в деятельности компании оформляются в виде решений ее руководящих органов (совета директоров, правления). Тренинг-менеджер должен, как минимум, своевременно знакомиться с этими решениями, анализировать их с точки зрения возможных

	потребностей в обучении и вносить соответствующие предложения по коррекции планов и бюджета компании
Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы	Любая компания, заботящаяся о своем будущем, управляет перемещениями ключевых сотрудников путем выстраивания для них планов карьеры. Подобные планы учитывают возможные перемещения сотрудников по горизонтали и вертикали. Каждое из перемещений должно сопровождаться соответствующим обучением

В результате применения технологий выявления потребностей в обучении образуется информация, которую можно использовать при планировании обучения. Еще одним методом определения потребности в обучении может быть сбор заявок на обучение от руководителей структурных подразделений. Образец такой заявки приводим в таблице 12.

Таблица 12

Бланк заявки на обучение

Составитель _____
(Ф.И.О., должность)

Тема обучения	Что Вы хотите развить (улучшить) в поведении своих подчиненных	Что хотите улучшить в знаниях, умениях и навыках своих подчиненных	Кого из своих подчиненных Вы рекомендуете к обучению	Ожидаемый результат (заполняется менеджером по персоналу после собеседования с руководителем, сделавшим заявку)

В итоге потребности организации в целом должны быть проанализированы руководителем отдела по работе персоналом в соответствии с общими целями и стратегией организации.

Определение потребностей в обучении, таким образом, составит основу системы внутрифирменного обучения персонала. Речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен

обладать персонал организации для реализации ее целей (в настоящий период и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в настоящее время.

Освоение смежных профессий является одной из форм повышения квалификации, поэтому мы предлагаем включить в систему обучения курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых товаров, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Необходимость повышения квалификации в ПАО «Ростелеком» объясняется разными причинами (в частности, современный уровень технологий предъявляет высокие требования к обновлению знаний и навыков персонала), поэтому оно может быть организовано в различных формах, и быть рассчитано на разные сроки. Например, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (посредством самостоятельного освоения образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Необходимо также внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников, что позволит целенаправленно повышать уровень квалификации сотрудника, а также планировать его профессиональный и карьерный рост. Все индивидуальные планы развития должны быть объединены в единый план обучения по организации.

Индивидуальный план развития должен содержать:

- информацию о сотруднике (ФИО, должность, подразделение;
- профессиональные задачи;

- рекомендации по развитию корпоративных компетенций и деловых качеств, сделанные после оценки компетенций сотрудника;
- рекомендации по развитию профессиональных компетенций – умений, знаний и навыков, сделанные в ходе собеседования с руководителями сотрудника;
- конкретные цели развития с указанием сроков достижения целей; методов развития; развивающих действий;
- оценка достижения сотрудником целей развития с указанием: самооценки, оценки руководителя, комментариев руководителя;
- информацию о возможных перемещениях сотрудника в рамках компании;
- информацию о замещаемой должности;
- информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста;
- другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника.

Таблица 13

Критерии индивидуального плана развития

№ п/п	Критерий	Описание
1	Логичность и последовательность	Между развивающими действиями должна быть преемственность, методы должны применяться по принципу «от простого к сложному»
2	Направленность на цель развития	Должно быть понятно, каким образом каждое из развивающих действий способствует развитию конкретного навыка,

		указанного в цели развития
3	Определенность действий во времени	Для каждого из мероприятий должен быть установлен либо конкретный срок его реализации, либо периодичность выполнения развивающих действий
4	Реалистичность	План должен учитывать производственную загрузку работника

Индивидуальный план развития – это документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его профессиональных и деловых качеств. План развития необходим для осуществления контроля и учета мероприятий по развитию каждого конкретного сотрудника в компании, например, в рамках системы оценки персонала или проекта по развитию кадрового резерва. Выполнение план развития является показателем эффективности работы самого работника, его руководителя и системы обучения и развития персонала организации в целом.

По критериям, указанным в таблице 13, можно оценивать качество составленных индивидуальных планов развития сотрудников.

Обучение должно проводиться по графику. График должен составляться в период ежегодного планирования по основным направлениям обучения, а далее – ежемесячно корректироваться в соответствии с актуальными задачами компании.

В целом совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Ростелеком» должно строиться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на

анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности.

Работа по внутрифирменному обучению персонала является составной частью подготовки кадрового резерва и поэтому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по обучению находят отражение в системе планирования на предприятии.

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Единство экономической и социальной эффективности работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной

эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер.

При этом надо еще иметь в виду, что понятие результата деятельности системы редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться в основном по изменению социального уровня работников, либо по некоторым другим параметрам.

Таблица 14.

Социально-экономическая эффективность мероприятий

Социальная эффективность	Экономическая эффективность
1) Обучение работников позволит организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества труда персонала и т.п.).	Предположим, что после внедрения мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения, объем продаж в компании за счет этого увеличится на 3% за год. Э = В * 3% – З где Э – эффективность, В – выручка, З – затраты на внедрение Тогда: 401918000 * 3% = 12058000 – 3000 = 12055000 р. Таким образом, экономический эффект составит 12055000 руб.
2) Ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности.	
3) Обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники получают нужные знания прямо на рабочих местах.	
4) Выявление и сохранение знаний сотрудников, в т.ч. и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.	
5) Более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям.	
6) Укрепление лояльности персонала, рост вовлеченности. Повышение приверженности персонала фирме.	

7) Снижение уровня текучести кадров. 8) Обучение позволит поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.	
9) Обеспечение преемственности сотрудников на важных должностях, внутренний рекрутинг.	

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Что касается результатов и преимуществ, которые может принести предприятию мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала, перечислим основные из них:

1) Обучение работников позволит организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый

уровень конкурентоспособности (повышение качества труда персонала и т.п.).

2) Ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности.

3) Обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или даже вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники получают нужные знания прямо на рабочих местах.

4) Выявление и сохранение знаний сотрудников, в т.ч. и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

5) Более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям.

6) Укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности. Повышение приверженности персонала своей организации.

7) Снижение уровня текучести кадров.

8) Обучение позволит поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

9) Обеспечение преемственности сотрудников на важных должностях, внутренний рекрутинг.

Кроме того, в результате реализации предложенных нами мероприятий к числу показателей социальной эффективности

можно отнести следующие:

– повышение обоснованности кадровых решений;

– улучшение динамики показателей движения персонала;

– реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их творческая самореализация;

– благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр. за счет прозрачности решений о повышении по итогам аттестаций).

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников.

Позитивные социальные последствия реализации рекомендаций предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации и пр.).

Для работника польза от обучения состоит в следующем: более высокая удовлетворенность своей работой; рост самоуважения; рост квалификации, компетентности; расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

Кроме того, по результатам обучения возможно совмещение профессий работников по родственным специальностям, приносящее значительную экономию затрат. Так, например, сотрудник юридического отдела, изучивший основы кадрового делопроизводства, может выполнять функции соответствующего работника кадровой службы, что позволяет сократить расходы на сокращение заработной платы.

В ходе учебных мероприятий нет гарантии, что сотрудник будет внедрять полученные знания и навыки в постоянную практику своей работы, т.к. отсутствует система контроля знаний, экзаменов. В этом случае можно говорить исключительно об изменении прямых результатов обучения достигаемых в краткосрочной перспективе. Проблема такого подхода обучения заключается в том, что между моментом возникновения проблемы и реакцией проходит достаточно времени, в этой ситуации качественная оценка эффективности обучения весьма затруднена.

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов. Конечный социальный эффект выражает, прежде всего, качество трудовой жизни персонала, методы измерения которого пока недостаточно разработаны.

Однако, чтобы реализовать все вышеперечисленные перспективы на практике, обучение действительно должно стать системой. Организации необходимо ясно представлять и адекватно оценивать собственные потребности в обучении, четко формулировать цели – как учебные, так и связанные с самим бизнесом, чтобы построить систему обучения, исходя из этих, специфических для данной компании, вводных, и внести в нее соответствующие элементы.

Таким образом, работа по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала целесообразна, т.к. повысится эффективность деятельности предприятия в целом, однако основной будет социальная эффективность. В результате это положительно скажется на производительности труда. Ведь компании по большей части конкурируют между собой показателями качества персонала, что тесно связано с обучением. Особенно это актуально для сервисных компаний телекоммуникационной сферы, когда потребитель ориентируется в выборе провайдера мобильной связи качеством его обслуживания, поэтому чем более качественно и эффективнее проводится внутрифирменное обучение, тем выше производительность труда персонала, качество обслуживания потребителей.

Кроме того, совершенствование системы внутрифирменного обучения позволит улучшить показатели адаптации персонала за счет своевременной передачи знаний, обучения необходим навыкам.

Заключение

Обучение и повышение квалификации персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Оно способствует созданию благоприятного социально-психологического климата в организации, повышению мотивации сотрудников и их лояльности организации, обеспечивает преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Обучение персонала в организации представляет собой планомерно организованный целенаправленный осуществляемый процесс, направленный на овладение персоналом необходимых знаний, умений, навыков, позволяющих применить их на практике, для достижения эффективного и плодотворного результата.

Проведенный анализ системы управления персоналом в ПАО «Ростелеком» подтвердил достаточно высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ПАО «Ростелеком» соответствует потребностям организации.

В корпоративном университете «Ростелеком» реализуются программы обучения сотрудников по нескольким направлениям: эффективное управление ресурсами компании, информационные технологии, взаимодействие с клиентами, дополнительное профессиональное обучение (в т.ч. маркетинговое, юридическое и т.д.),

охрана труда и техника безопасности, развитие личной эффективности.

Значимой частью системы профессионального развития сотрудников является обучение менеджеров, которое реализуется в рамках следующих программ: школа кадрового резерва для будущих и функциональных директоров филиалов; школа директоров филиалов; программы развития компетенций новых руководителей; региональные программы обучения.

В системе обучения для постоянного профессионального развития сотрудников в ПАО «Ростелеком» сформирована единая система корпоративного обучения, центральным элементом которой является «Корпоративный университет Билайн». Используются различные формы обучения, в т.ч. тренинги, электронные курсы и индивидуальная работа.

Однако, в системе внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком» есть и недостатки: не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении, отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников, нет графика обучения.

Нами разработаны мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком» (а именно: расширить комплекс методов выявления потребности в обучении; внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников; обучение должно проводиться по графику), определено их нормативно-правовое обеспечение и социальная эффективность от внедрения в деятельность организации (повышение обоснованности кадровых решений; улучшение динамики показателей движения персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их

творческая самореализация; благоприятный социально-психологический климат и т.д.).

Таким образом, работа по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала целесообразна, т.к. повысится эффективность деятельности предприятия в целом.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993 // СЗ РФ. – 2018. – №31.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.122001 №197-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 18.
3. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: монография. М. : Альпина Паблишер, 2014. 248 с.
4. Бажан И.И. Управление кадровым потенциалом современной организации // Проблемы повышения эффективности инфраструктуры. 2015. № 33. С. 52–59.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. М. : Наука, 2013. 423 с.
6. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации: монография. СПб. : Питер, 2014. 144 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М. : Проспект, 2015. 688 с.
8. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала: учебное пособие. Ростов-наДону: Феникс, 2013. 488 с.
9. Головко А.Т. Система менеджмента персонала: учебное пособие. М. : Инкос, 2014. 480 с.
10. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство: монография. М .: Альпина Паблишер, 2014. 160 с.
11. Изюмцев Н.А. Влияние корпоративной культуры на деятельность учреждения // Вестник МГУ. 2016. №3. С. 25–29.

12. Калина А.В. Экономика труда: учеб. пособие. для студ. высш. учеб. зав. М. : МГУ, 2016. 272 с.
13. Каменская М.В. Проблемы трудовой мотивации сотрудников // Вестник социально-экономических исследований. 2017. №2 (45). С. 286–289.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2014. 512 с.
15. Кондаурова И.А. Моделирование инноваций в условиях экономики знаний // Экономическое пространство. 2016. №51. С. 148–155.
16. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум. М. : Юрайт. 2016. 498 с.
17. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. М. : Юрайт, 2015. 492 с.
18. Мещеряков А.А. Организация деятельности предприятия: учебное пособие, 2-е изд. М. : Центр учебной литературы, 2017. 608 с.
19. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебное пособие. М. : Юрайт, 2015. 384 с.
20. Михайлова Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие. М. : Центр учебной литературы, 2016. 248 с.
21. Ольхова Л.А. Менеджмент: бизнес-курс. М. : Юрайт, 2018. 256 с.
22. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент: учебник. М. : Юрайт, 2015. 352 с.
23. Потемкин В.К. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб. : Питер, 2017. 432 с.
24. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда: учебное пособие. М.: ЛКИ, 2015. 422 с.

25. Салун М.М. Воспроизведение и модернизация трудового потенциала предприятия (территории): монография. М.: Инфра-М, 2017. 236 с.
26. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. М. : Приор, 2018. 156 с.
27. Сергеева А. В. Теория финансового менеджмента. Основные концепции: учебное пособие. М.: Научная библиотека, 2013. 128 с.
28. Скавитин А.А. Управление поощрением персонала: опыт Великобритании // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №2. С. 65–69.
29. Уколов В.Ф. Механизмы корпоративной социальной ответственности: монография. М. : Проспект, 2014. 176 с.
30. Хиггинс Роберт С. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями: учебное пособие. М. : Вильямс, 2013. 464 с.
31. Часов В.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учебное пособие. М. : Высшая школа, 2013. 240 с.
32. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. 368 с.
33. Шадрина Г.В. Экономический анализ. Теория и практика: учебник. М. : Юрайт, 2015. 516 с.
34. Шаульская Л.В. Стратегия развития трудового потенциала: монография. СПб. : Питер, 2014. 502 с.
35. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов: учебное пособие. М. : Альпина Паблишер, 2015. 656 с.

36. Документ «Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» от 27.09.2014 г. 12 с.
37. Документ «Кодекс этики ПАО «Ростелеком» от 15.03.2014 г. 12 с.
38. Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком» от 27.10.2015 г. 15 с.
39. Финансовая отчетность ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 гг. 14 с.
40. Официальный сайт практического журнала по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. URL: http://www.kdelo.ru/ (дата обращения: 19.04.2019)
41. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия» [Электронный ресурс].
42. URL: http://kapr.ru (дата обращения: 15.03.2019)
43. Официальный сайт журнала «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-journal.ru/ (дата обращения: 19.04.2019)
44. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. URL:
45. http://www.rostelecom.ru/ (дата обращения: 16.04.2019)