**Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание**

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc41922733)

[1. Теоретические и методические основы исследования численности и состава персонала на предприятии 5](#_Toc41922734)

[1.1 Генезис теорий управления персоналом в части его численности и состава 5](#_Toc41922735)

[1.2 Методические подходы к определению численности, характеристике состава персонала, анализу и оценке 7](#_Toc41922736)

[2 Анализ численности, структуры и состава персонала ПАО «Ростелеком» 14](#_Toc41922737)

[2.1 Общая характеристика ПАО «Ростелеком» 14](#_Toc41922738)

[2.2 Анализ и оценка степени оптимальности численности персонала ПАО «Ростелеком» 17](#_Toc41922739)

[2.3 Анализ и оценка качественного состава и структуры персонала ПАО «Ростелеком» 21](#_Toc41922741)

[3. Рекомендации по совершенствованию состава, структуры персонала и поддержанию его оптимальной численности 23](#_Toc41922742)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 27](#_Toc41922743)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ 28](#_Toc41922744)

# ВВЕДЕНИЕ

Для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, для любых предприятий управление людьми имеет большое значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование процесса работы с персоналом, в котором немаловажную роль играет обеспечение организации персоналом, т.е. набор и отбор персонала.

Актуальность проблемы обостряется в большей мере в связи с развитием рыночной системы в России, в которой большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору персонала, по оптимизации его численности и структуре является приоритетной для фирмы, поскольку она играет важную роль для достижения целей организации.

Объектом исследования данной курсовой работы является Публичное Акционерное Общество «Ростелеком».

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Целью курсовой работы является определение оптимальной численности и качественного состава персонала предприятия.

Для достижения поставленной цели были установлены следующие задачи:

– дать определение понятию персонал предприятия;

–рассмотреть показатели, характеризующие количественный состав предприятия;

­–изучить методы определения оптимальной численности и состава персонала предприятия;

–описать коэффициенты, характеризующие динамику численности персонала предприятия;

–изучить организационно-экономическую характеристику ПАО «Ростелеком»;

– проанализировать качественный и количественный состав персонала предприятия за 2016-2018 годы.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

В первой главе раскрываются теоретические и методические основы исследования численности и состава персонала на предприятии.

Во второй главе проведен анализ численности, структуры и состава персонала ПАО «Ростелеком».

В третьей главе выведены рекомендации по совершенствованию состава, структуры персонала и поддержанию его оптимальной численности.

# 1. Теоретические и методические основы исследования численности и состава персонала на предприятии

# 1.1 Генезис теорий управления персоналом в части его численности и состава

Под трудовыми ресурсами понимается совокупность людей, обладающих способностью трудиться. В эту категорию включаются люди трудоспособного возраста (мужчины от 16 и до 65 лет и женщины от 16 до 60 лет за исключением инвалидов I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсию на льготных условиях), работающие лица пенсионного возраста и работающие подростки младше 16 лет.

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. [6, с.374] Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью предприятия.

Отличие человеческих ресурсов от других видов ресурсов предприятия заключается в том, что каждый наемный работник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда и модификации неприемлемых с его точки зрения работ, переобучения другим профессиям и специальностям, может, наконец, уволиться с фирмы по собственному желанию.

Организованные в профсоюзы работники выступают в качестве субъекта переговоров с администрацией об условиях труда и его оплаты при заключении коллективных договоров на предприятии. [9, с.134-136] Затраты на персонал, включающие затраты на оплату труда, жилье, социальную защиту работников, профессиональное обучение, культурно-бытовое обслуживание и налоги, связанные с использованием рабочей силы, прочно занимают второе место (после материальных) в структуре затрат производственного предприятия.

Трудовой потенциал организации (предприятия) является одним из основных элементов формирования высокого уровня конкурентоспособности фирмы. Его качественные и количественные характеристики предопределяют способность предприятия к созданию товаров, работ, услуг в соответствии с требованиями рынка. [3,с.18-19]

Для определения количественной характеристики трудового потенциала предприятия (организации) выступает численность её работников.

В экономической теории выделяют следующие виды учёта численности персонала фирмы:

- списочная;

- явочная;

- среднесписочная.

Под списочной численностью персонала предприятия понимается общее количество сотрудников, принятых на постоянную, сезонную, временную (сроком один день и более) работу. В данном случае учитываются все сотрудники, независимо от их фактического присутствия на работе.

Явочная численность, как следует из названия, определяется количеством сотрудников, фактически присутствующих на рабочем месте, в том числе, находящихся в командировке.

Среднесписочная численность – это расчетный показатель, который учитывает движение работников за изучаемый период (приём и увольнение). Определяется этот показатель путём суммирования списочного состава работников за каждый день изучаемого периода (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней в отчётном периоде. При этом списочная численность за праздничные и выходные дни равна списочной численности персонала за предыдущий день.

Таким образом, человеческие ресурсы являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли, что в свою очередь является первостепенным фактором относительно эффективности деятельности всякой организации.

# 1.2 Методические подходы к определению численности, характеристике состава персонала, анализу и оценке

При рассмотрении методов определения оптимальной численности персонала следует учитывать основные принципы, на которых основывается любой расчет численности.

Во-первых, количественный и качественный состав персонала предприятия следует рассчитывать с учетом оптимизации деятельности. Игнорирование факта внедрения нового оборудования, программного обеспечения, новых рабочих процедур, технологий деятельности может привести только к получению при расчетах той же численности, которая есть на предприятии в текущий момент, такой расчет не будет целесообразным. [18, с.316]

Во-вторых, методы определения оптимальной численности персонала рекомендуется подбирать в зависимости от категории персонала, то есть характера трудовой деятельности рассчитываемых работников.

В-третьих, при выборе метода расчета оптимального состава сотрудников предприятия необходимо учитывать сложность метода, трудоемкость сбора исходных данных, доступность метода и требования к конечному результату.

Существует 3 основных метода для расчета оптимальной численности и состава персонала предприятия: операционное нормирование, факторный анализ и бенчмаркинг. [20, с.135]

Операционное нормирование – это один из методов расчета численности персонала, отличающийся высокой точностью и трудоемкостью. [1, с.205]

Процесс подразумевает собой рассмотрение каждого бизнес-процесса как множество отдельных операций.

При изучении ручных процессов используют фотографию рабочего времени это вид наблюдений, при помощи которого изучают и анализируют затраты времени одним рабочим или группой, связанные с выполнением того или иного процесса на протяжении всего рабочего дня (смены) или его части, независимо от того, на что затрачено это время.

Для изучения машинно-ручных процессов используют хронометраж – вид наблюдений, при котором изучаются циклически повторяющиеся элементы оперативной и подготовительно-заключительной работы или работы по обслуживанию рабочего места, и фотохронометраж – комбинированный метод изучения затрат сменного времени наблюдением, при котором фиксируются одновременно все затраты рабочего времени в течение смены. [17, с.29] Метод моментных наблюдений, фотосъемка и киносъемка используются при изучении машинных и автоматизированных процессов.

Процесс операционного нормирования проводится в несколько этапов:

1. Подготовка к наблюдению, изучается рабочий процесс наблюдения, рабочее место, необходимое количество сотрудников и необходимое количество наблюдений, определяются фиксажные точки (время начала и окончания элементов операции), выбирается место наблюдения, которое не будет мешать рабочему процессу;
2. Проведение наблюдения и изучение затрат времени;
3. Обработка результатов, полученных в ходе наблюдения;
4. Формулировка выводов и расчет оптимальной численности персонала для каждого отдельного рабочего процесса.

Метод операционного нормирования подходит только для определения состава персонала на производстве.

Следующим методом для определения оптимального количественного и качественного состава предприятия является факторный анализ. Этот метод основан на выделении и изучении факторов, влияющих на трудозатраты предприятия. При использовании данного метода деятельность предприятия делится на несколько подразделений и процессов, для каждого из которых определяются влияющие на трудозатраты факторы.

Далее определяется степень влияния каждого фактора на численность персонала предприятия. Результатом факторного анализа является модель, прогнозирующая потребность в работниках на достаточно длительный период времени. [7, с.521]

Процесс факторного анализа описывается в 3 этапа:

-определение состава факторов, которые наиболее влияют на трудозатраты;

- выполнение расчетов или исследований на основе одного из методов факторного анализа (расчет средних величин, построение нормативной линии, корреляционно-регрессионный анализ);

-установление соотношения между факторами и величинами нормативов.

Выделяют 7 категорий факторов, влияющих на трудозатраты предприятия:

- технические (материально-вещественные элементы трудового процесса);

- организационные (планировка рабочих мест, система оснащения и т.п.);

- психофизиологические (утомляемость сотрудников, быстрота реакции и т.п.);

- экономические (срочность выполняемых заказов, уровень качества обслуживания и т.п.);

- правовые (продолжительность рабочего времени, форма отношений между работником и работодателем и т.п.);

- социальные (профессиональное мастерство, социальные условия труда и т.п.);

- санитарно-гигиенические (уровень шума, вибрации, освещенности рабочих мест и т.п.).

Третьим методом определения оптимального качественного и количественного состава предприятия является бенчмаркинг. Под бенчмаркингом понимается способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе [21]. Так, нормативы численности компании, занимающей лидирующие позиции среди конкурентов, принимаются за идеал. Бенчмаркинг проводится в течение всего времени осуществления предприятием его деятельности.

Метод бенчмаркинга осуществляется в несколько этапов:

1. Расчет и определение собственных человеческих ресурсов предприятия;
2. Анализ численности сотрудников схожих (конкурирующих или передовых) фирм;
3. Сравнение результатов первого и второго этапов;
4. Внедрение необходимых изменений для оптимизации численности работников в своей фирме.

Каждый из методов, описанных выше, определяет необходимую предприятию численность персонала, тем не менее, использование каждого метода по отдельности не будет эффективным. Для получения наиболее точных результатов исследования следует комбинировать методы определения оптимальной численности и состава персонала предприятия.

Для оценки состава кадров предприятия фактическую численность персонала отчетного года сравнивают с численностью предыдущего года работников – по категориям, а численность непромышленного персонала – по отраслям деятельности. [10, с.232]

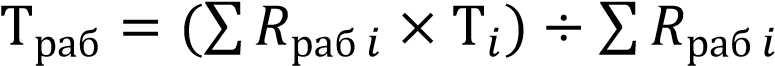
Динамику численности персонала и рабочих изучают за ряд лет с целью определения тенденций их изменения на предприятии. Темп роста численности рабочих должен опережать темп роста численности персонала.

Далее проводится изучение структуры персонала, ее изменение зависит от условий конкретного производства. Качественным показателем структуры рабочих является соотношение численности основных и вспомогательных рабочих, при автоматизации производства происходит сокращение численности основных рабочих.

Анализ демографической структуры сотрудников включает изучение состава по полу, возрасту, уровню детности. Этот анализ необходим для принятия мер по обеспечению труда женщин, молодежи, планирования профессионально-квалификационной структуры, изменения содержания труда. [2, с.107] Результаты анализа служат основанием для разработки мероприятий по развитию социальной инфраструктуры.

Для анализа соответствия профессионального состава рабочих требованиям технологии изготовления продукции и условиям производства численность рабочих по профессиям, рассчитанная в соответствие с технологией и трудоемкостью, сравнивается с профессиональным составом рабочих.

Анализ соответствия квалификации рабочих требованиям технологии проводится сравнением степени сложности работ с уровнем квалификации рабочих (1).

 (1)

где

Tраб – средний тарифный разряд рабочих,

Rраб i – численность рабочих i-того разряда, Ti – i-тый тарифный разряд.

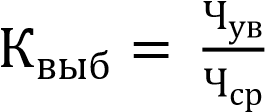
Средний разряд выполняемых работ должен быть несколько выше разряда рабочих, для повышения заинтересованности в повышении квалификации.

Для характеристики движения рабочей силы на предприятии используют следующие показатели:

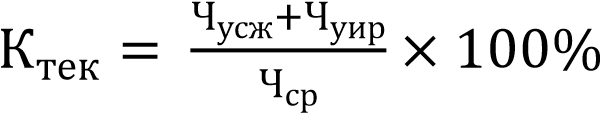
* коэффициент оборота по приему (2) – это отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности за какой-либо установленный период;

 (2)

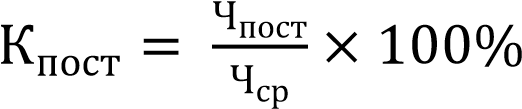
* коэффициент оборота по выбытию (3) – определяется отношением количества выбывших сотрудников к среднесписочной численности персонала за установленный период;

 (3)

* коэффициент текучести кадров (4) – это отношение количества уволившихся по собственному желанию и уволенных по инициативе руководства к среднесписочной численности персонала предприятия за определенный период времени;

 (4)

* коэффициент постоянства персонала предприятия (5) – отношение количества проработавших в компании весь отчетный период сотрудников к среднесписочной численности персонала за этот отчетный период.

 (5)

Состав персонала предприятия характеризуется половозрастной структурой работников, уровнем образования, стажем работы, квалификацией, степенью выполнения норм, а также по степени участия в производственном процессе.

Так, существуют следующие категории: промышленно-производственный персонал, который делится в свою очередь на рабочих и служащих, и непромышленный персонал. [8, с.27]

Участие в производственной деятельности предприятия

Промышленно-производственный персонал

Непромышленный персонал

Рабочие

Служащие

Основного производства

Вспомогательного производства

Служащие

Специалисты

Руководители

Рисунок 1 – Структура персонала

Таким образом, в качестве критериев структурирования персонала организации выступают социальные, профессиональные, демографические признаки работников, их место в управлении организацией и выполняемые функции, происходит деление по принадлежности к основному или вспомогательному производству, к штатному или нештатному составу.

# 2 Анализ численности, структуры и состава персонала ПАО «Ростелеком»

# 2.1 Общая характеристика ПАО «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» – 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 ШПД (Широкополосный доступ в Интернет) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 13 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – более 10,2 млн пользователей, из которых свыше 5,0 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».[12]

«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.

Компания предоставляет услуги связи, такие как: интернет, цифровое телевидение, местная телефонная связь, внутризоновая телефонная связь, междугородная телефонная связь, сотовая связь, организация видеонаблюдения, «Умный дом», хостинг, предоставление в аренду каналов связи.

Вот уже на протяжении многих лет заказчиками Компании являются следующие организации: ФСО России, МВД России, Минобороны России, МЧС России, ФСБ России, Минкомсвязи России, Верховный суд, Пенсионный фонд, Почта России, Федеральная налоговая служба и многие другие.

По существу, история развития «Ростелекома» началась еще в конце XIX века. К концу XX века на территории бывшего СССР была построена мощная транспортная сеть связи.

В конце 1991 года «Совтелеком» был преобразован в международное акционерное общество «Интертелеком».

30 декабря 1992 года решением Госкомимущества России создана государственная компания «Ростелеком». В сентябре 1993 года государственная компания приватизирована и стала акционерным обществом открытого типа. Компания зарегистрирована 23 сентября 1993 года.

В 1994 году «Ростелеком» получил лицензию на предоставление услуг междугородной и международной связи. В этом же году компания была включена в состав холдинга «Связьинвест».

В 1996—1997 годах продолжается строительство линий связи, началась цифровая привязка регионов к сети «Ростелекома».

В 1998 по 2000-е годы введены в эксплуатацию наземные станции первого и второго пускового комплекса сети спутниковой связи.

В декабре 2009 года организация запустила единый портал государственных и муниципальных услуг gosuslugi.ru.

С 01 апреля 2014 года Распоряжением Правительства РФ на ПАО «Ростелеком» возложена обязанность по оказанию универсальных услуг связи на всей территории Российской Федерации. Также в 2014 году компания была назначена единственным исполнителем федеральной программы ликвидации «цифрового неравенства».

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.

Основные достижения ПАО «Ростелеком»:

* выполнен годовой прогноз по основным финансовым показателям;
* выручка в 2018 г. выросла на 15 млрд. руб. до 320,2 млрд. руб.;
* доля Цифрового сегмента в выручке составила 55%;
* доля «Ростелекома» в новых подключениях по итогам 2018 г. на рынке платного ТВ составила около 50% и на рынке ШПД — более 50%;
* по итогам 4 квартала 2018 г. общее покрытие оптическими сетями доступа достигло 33,2 млн. домохозяйств;
* сохраняются стабильно высокие темпы прироста абонентской базы ШПД по оптическим технологиям;
* В2В/G сегмент показал рост доходов в размере 2,5% год к году. [5]

Компания удерживает лидерство в части выручки и абонентской базы по трем основным направлениям – в фиксированной связи, фиксированном широкополосном доступе (как в корпоративном, так и в розничном сегментах) и платном телевидении.

Таким образом мы кратко рассмотрели характеристику деятельности компании ПАО «Ростелеком» и можем перейти к проведению анализа и оценке степени оптимальности численности компании.

# 2.2 Анализ и оценка степени оптимальности численности персонала ПАО «Ростелеком»

Трудовая деятельность основана на функциональном разделении труда, которое предусматривает деление всех работников организаций связи на группы в зависимости от их роли в осуществлении производственного процесса и характера выполняемой работы. В основе функционального разделения труда лежит производственная функция, представляющая собой обособленный вид трудовой деятельности, направленный на реализацию конкретной производственной задачи. [19, с.73]

В зависимости от степени участия в производственном процессе и выполняемых функций все работники связи основной деятельности делятся на рабочих и специалистов.

В категории рабочих связи выделяются следующие функциональные группы:

- рабочие связи, занятые оказанием услуг потребителям, обработкой и доставкой обмена (операторы почтовой связи, сортировщики, почтальоны, телеграфисты, телефонисты и др.);

- рабочие связи, занятые эксплуатационно-техническим обслуживанием оборудования и сооружений связи (электромонтеры, кабельщики-спайщики, антеннщики-мачтовики и др.).

В категорию специалистов входят:

* руководители (директора организаций и их филиалов, начальники структурных подразделений, их заместители, а также главные специалисты по направлениям деятельности: главный экономист, главный бухгалтер, главный инженер и т.п.);
* сотрудники функциональных служб, занятые организацией, планированием, финансированием, кадровым обеспечением, техническим сопровождением производства, сервисным обслуживанием абонентов и др. (экономисты, бухгалтера, нормировщики, менеджеры, маркетологи, энергетики и т.д.);
* инженерно-технические работники, осуществляющие эксплуатационное обслуживание средств связи (инженеры, техники, электромеханики).

В целом по отрасли связи наибольший удельный вес (почти 50 %) в общем числе производственного персонала основной деятельности занимают рабочие, занятые оказанием услуг, обработкой и доставкой обмена. Однако в подотраслевом разрезе соотношение между численностью отдельных функциональных групп значительно различается, что обусловлено характером создаваемых услуг и уровнем технической оснащенности организаций [4].

Например, в почтовой связи, где создаются преимущественно услуги в форме обмена и очень высока доля ручного труда, большинство персонала составляют рабочие соответствующей функциональной группы.

В организациях электрической связи, где в структуре объема услуг доминируют услуги в форме предоставления технических устройств и каналов связи, наибольший удельный вес занимают рабочие по эксплуатационно-техническому обслуживанию оборудования и сооружений связи.

На предприятиях телерадиокомплекса, где имеет место самая высокая фондовооруженность, а оборудование отличается высокой сложностью и его обслуживание требует особо высокой квалификации, основной состав производственного штата составляют инженернотехнические работники и специалисты, занятые обслуживанием средств связи.

130

135

140

145

150

155

160

165

2014

2015

2016

**Численность сотрудников, млн руб.**

Численность сотрудников,

млн руб.

Рисунок 2 – Численность сотрудников ПАО «Ростелеком» 2016–2018 год.

Так, в ПАО «Ростелеком» в 2018 году числилось 142, 5 тыс. сотрудников, что на 7,4 тыс. человек меньше аналогичного показателя 2017 года и на 16, 4 тыс. человек меньше численности за 2016 год (Рис.2).

Таблица 1 – Динамика кадровых показателей за 2016-2018 годы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 2016 год | 2017 год | 2018 год | Отклонение  2018 к  2016, в % | | Отклонение  2018 к  2017, в % |
| Количество сотрудников, млн чел. | | 158,9 | 149,9 | 142,5 | | -10,32% | -4,93% |
| Расходы по оплате труда, млн руб. | | 65862 | 67184 | 66018 | | +0,23% | -1,73% |
| Расходы по оплате труда на одного сотрудника, млн руб. | | 414,49 | 448,19 | 463,28 | | +11,77% | +3,36% |
| Инвестиции в обучение, млн руб. | | 347,2 | 353,6 | 452,6 | | +30,35% | +27,99% |
| Инвестиции обучение одного сотрудника, руб. | в на млн | 2,18 | 2,35 | 3,17 | | +45,41% | +34,89% |
| Взносы в негосударственные ПФ, млн руб. | | 1096 | 959 | 703,6 | | -35,8% | -26,63% |
| Затраты на охрану труда, млн руб. | | 773,5 | 623,2 | 550,6 | | -28,81% | -11,64% |

Из таблицы видно, что, несмотря на сокращение расходов на оплату труда в 2018 году в целом на 1,73% по отношению к 2017 году, доля каждого сотрудника в распределении денежной массы, выделенной на оплату труда, выросла на 3,36%.

Также, несмотря на уменьшение общего количества работающих в компании и, учитывая специфику отрасли, инвестиции компании в обучение сотрудников, наоборот, увеличились, и в 2018 году составили 452,6 млн рублей, что на 27,99% больше инвестиций в обучение персонала в 2017 году. А следовательно, в 2018 году на обучение каждого сотрудника было выделено 3,17 млн рублей, что значительно превышает сумму 2017 года (2,35 млн рублей). [16]

Подводя итог проведенного анализа, можно отметить, что несмотря на происходящие изменения в компании за рассматриваемый период уровень количества персонала и его доходной составляющей остается оптимальным.

# 2.3 Анализ и оценка качественного состава и структуры персонала ПАО «Ростелеком»

При проведении анализа и оценки оптимальности численности и качественного состава персонала ПАО «Ростелеком» одним из наиболее важных параметров является показатель выручки на одного сотрудника за год.

Компания, анализируя опыт других компаний, делает вывод, что ПАО «Ростелеком» сильно отстает от телекомоператоров других стран по показателю выручки на одного сотрудника. Так, в 2018 году один сотрудник компании принес ПАО «Ростелеком» 2,087 млн рублей. Сам по себе этот показатель не выглядит критично, но при сравнении с аналогичным показателем других российских и зарубежных телекоммуникационных компаний, становится понятно, что содержание такого количества сотрудников малоэффективно.

2,087

6

4

,

2

,

4

,

7

59

15

8

,

55

0

2

4

6

8

10

12

14

16

Выручка на одного сотрудника, млн руб.

Ростелеком

AT&T

Deutsche Telecom

МТС

Мегафон

Вымпелком

Рисунок 3 – Выручка в млн. руб., приходящаяся на одного сотрудника компании

В 2019 году число сотовых абонентов на одного сотрудника у МТС составило 2965 абонентов [14], у Мегафон – 2650 абонентов [15], у Вымпелком (Veon)– 1300 абонентов [13] и у Ростелеком – 108 абонентов. Это говорит о том, что компании следует оптимизировать численность работников. Таким образом, можно сделать вывод, что у ПАО «Ростелеком» завышенная численность персонала, что говорит о неэффективности деятельности, низком уровне квалификации сотрудников, неправильном распределении функциональных обязанностей.

В «Ростелекоме» продолжает действовать долгосрочная программа трансформации персонала, рассчитанная до 2019 года. Программа нацелена на то, чтобы привлекать и удерживать лучших сотрудников, создавать возможности карьерного роста, обеспечивать достойное материальное вознаграждение и признание достижений, создавать возможности для диалога с руководителями, а также развивать лидерский потенциал менеджмента.

Эта программа позволит компании улучшить ключевые показатели эффективности (KPI) каждого отдельного сотрудника, не увеличивая при этом количество работников ПАО «Ростелеком» и, соответственно, затраты на оплату труда, социальные выплаты и т.п.

Таким образом, можно сказать, что компания еще далека от показателей зарубежных компаний аналогичной области, но при этом ПАО «Ростелеком» постоянно проводит работу по оптимизации процессов, связанных с персоналом компании и рост показателей эффективности работы.

# 3. Рекомендации по совершенствованию состава, структуры персонала и поддержанию его оптимальной численности

В ходе проведенного анализа и оценки оптимальности численности и качественного состава ПАО «Ростелеком» было выявлено, что основной проблемой компании являются высокие затраты на содержание персонала, которые к тому же оказываются нецелесообразными, что понятно после определения выручки, приносимой одним сотрудником ПАО «Ростелеком».

Расходы на содержание персонала – это расходы, которые предприятие платит за работу (труд). Они выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия.

Главными тенденциями кадровой политики ПАО «Ростелеком» являются:

* планирование потребности учреждения в персонале;
* прогнозирование формирования новых рабочих мест с учетом потребностей;
* организация привлечения, отбора, оценки сотрудников, профориентация и трудовая адаптация штата;
* отбор и расстановка персонала;
* создание систем поощрения и мотивационных элементов повышения интереса и удовлетворенности работой,
* оплаты труда;

Предоставленной структуре управления свойственны следующие принципы построения: системность, комплексность, экономность, регламентация и инициатива.

Принципиальным показателем, определяющим работу, считаются трудовые ресурсы, от их уровня зависят определенные итоги работы.

Управление ПАО «Ростелеком» четко определяет качества работника, требуемые для соответствующего вида работы.

«Эталонные» уровни условий по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже функционирующих сотрудников, отлично управляющихся с собственными прямыми обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

В целях подъема эффективности системы оценки персонала ПАО «Ростелеком» предлагается изменить систему аттестации сотрудников.

Существующая система аттестации персонала имеет локальное узконаправленное направленнее, нацеленное на оценку лишь результатов работы сотрудника. Данный факт не позволяет оценить умения и альтернативы сотрудника комплексно с целью выявления скрытых возможностей.

В связи с этим рекомендуется сделать систему оценки сотрудников более комплексной, включающей:

- тестирования персонала;

- деловых игр, организуемых для сотрудников;

- собеседований (интервью) с конкретными сотрудниками;

- организации деловых и производственных упражнений для персонала;

- тренингов для персонала;

- некоторых иных методов для оценки и обучения персонала.

Все предложенные мероприятия должны быть четко и качественно проработаны, составлены и утверждены директором, а также доведены до сведения сотрудников.

Еще одним недостатком традиционных методов оценки проводимых в ПАО «Ростелеком» может считаться то, что метод аттестации с привлечением сторонней организации, как правило требует значительных затрат ресурсов и времени, привлечение экспертов со стороны, может вызвать риск утечки информации и это может представлять угрозу для организации.

Так же для того, чтобы решить проблему обеспечения, необходимо внести изменения в существующую систему вознаграждения.

Анализ опроса показывает, что материальные выплаты являются одним из важных мотивационных факторов для работников учреждения. Поэтому необходимо скептически относиться к системе оплаты труда, которая удовлетворит сотрудников и положительно скажется на результатах работы учреждения.

Сотрудники должны, верно, представлять, в каком случае величина заработной платы, т.е. степень их материального благосостояния, увеличится.

Поэтому, чтобы решить проблему с фиксированной премией, необходимо ввести систему формирования переменной части денежного стимулирования на базе KPI.

KPI (Key Performance Indicator) изображает собой показатель достижения успеха в конкретной работе или в достижении конкретных целей.

Возможно сказать, что KPI - это количественно измеримый указатель фактически достигнутых итогов.

Примером подобного рода показателей являются следующие пункты:

* выполнение муниципального задания на оказание образовательных услуг;
* обеспечение основных направлений деятельности для достижения плановых, непосредственных и конечных результатов;
* обеспечение условий по формированию механизмов независимой оценки качества образования, обеспечение инновационного характера образования;
* организация эффективной физкультурно-оздоровительной и спортивной работы;
* отсутствие подтвержденных жалоб потребителей образовательных услуг и другое.

Денежное стимулирование штата на базе KPI инициирует работника к достижению высоких личных результатов, а также к повышению его вклада в общие итоги и достижения, в исполнение стратегических целей учреждения.

Мировая практика надежно подтверждает, что внедрение системы KPI повышает эффективность работы учреждения в целом.

Внедрение и эффективная работа системы мотивации по целям требуют обучения начальства верно применять и улучшать предоставленную систему на практике.

Для эффективной реализации проекта разработки и внедрения мотивации по целям могут быть приглашены независимые оценщики, опытные эксперты, обладающие знаниями и опытом в данной области.

Введение данной системы результативно сказывается не только на стимулировании сотрудников к более качественному выполнению своих прямых должностных обязанностей, но и к наиболее эффективному выполнению всех назначений самого Управления образования в целом, его функций и обязанностей.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование, формирование и анализ численности работников предприятия является одним из актуальных направлений в современной инновационной экономике России, поскольку, помимо прочих условий, успех работы любого предприятия (организации) напрямую зависит от формирования численности персонала, его профессионально-квалификационного состава, а также от эффективного использования работников по времени, квалификации и уровню образования.

На современном этапе развития рыночных отношений совокупность качественной и количественной структуры предприятия при условии грамотного их планирования становится основополагающим фактором успешной работы любой фирмы.

Планирование оптимальной численности сотрудников предприятия является сложным процессом, который без должной оптимизации деловых операций (производство и реализация товаров и услуг) нецелесообразен, так как результативность такого планирования крайне маловероятна.

Тем не менее, даже при отладке бизнес-процессов, процедура планирования численности персонала предприятия остается достаточно трудоемкой операцией, также требующей высоких финансовых и временных затрат.

В ходе изучения качественного и количественного состава персонала ПАО «Ростелеком» было определено, что компания не в полной мере использует трудовой потенциал своих сотрудников, несмотря на то, что затраты на содержание персонала (оплату труда, обучение и т.п.) увеличиваются, либо остаются на прежнем уровне.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абелов, В.В. Экономика предприятия. - М.: Дашков и К, 2014.- 431 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 c.
3. Ахалкаци О. В. Аудит учета расчетов по оплате труда: моногр. / О.В. Ахалкаци. - М.: Юнити-Дана, 2011. - 108 c.
4. Белецкий, Н.П. Управление персоналом. - М.: Интерпрессервис, 2012.- 352с.
5. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2014.- 256с.
6. Вопилин В.В., Щербакова О.Н. Возможные подходы к планированию численности персонала в малом бизнесе // Управление малым бизнесом: инновационные технологии сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева; под общ. ред. В.М. Матиашвили. 2016. С. 27-31.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 c.
8. Варенов А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? / А.В. Варенов. - М.: Речь, 2016. - 726 c.
9. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2018 год [Электронный ресурс] –Режим доступа:
10. https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18\_Rostelecom\_RU\_Spreads.pdf
11. Десслер, Г. Управление персоналом. - М.: Бином, 2012.- 432 с.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород.: НИМБ, 2013.- 607с.
13. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 c.
14. Жадан Сергей Мотивация и трудовая активность персонала / Сергей Жадан. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 196 c.
15. Журавлев П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 c.
16. Жиделева В.В. Экономика предприятия: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. И доп./ Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. М.: ИНФРА-М, 2009. 133 с.
17. Забродин, Ю.М. Управление человеческими ресурсами. - М.: Юрайт-Издат, 2014.- 472 с.
18. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2015. - 366 c.
19. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 c.
20. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 c.
21. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании / Г. Керцнер. - М.: Книга по Требованию 2014. - 320 с.
22. Кукушкина С.Н. Планирование деятельности на предприятии:/ С.Н. Кукушкина, В.Я. Позднякова, Е.С. Васильева. - М.: Юрайт 2013. - 350 с.
23. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 c.
24. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 c.
25. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 c.
26. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.company.rt.ru/
27. Официальный сайт ПАО «Вымпелком» [Электронный ресурс] – Режим доступа:https://krasnodar.beeline.ru/customers/products/
28. Официальный сайт ОАО «МТС» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.mts.ru/
29. Официальный сайт ОАО «Мегафон» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://krasnodar.megafon.ru/
30. 16. Презентация «Завершение первого этапа реорганизации ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://www.rostelecom.ru/ir/reorganization/firststage/Rostelecom\_Reorganization\_ eng\_FINAL.pdf
31. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. - 480с.
32. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2015.- 336с.
33. Тугин, В.М. Экономикапредприятия. - СПб.: Химиздат, 2013.- 304 с.
34. Цветаева, В.М. Кадровый менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2015.- 329с.
35. J'son&PartnersConsulting Основные показатели рынка фиксированного ШПД в России. Прогноз развития до 2025 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://json.tv/ict\_telecom\_analytics\_view/osnovnye-pokazateli-rynka-fiksirovannogo-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20160203113313