

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Кафедра экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ И  
КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Работу выполнила \_\_\_\_\_ П.Е.

Пономаренко

(подпись, дата)

Факультет

\_\_\_\_\_ экономический

курс 3

Направление 38.03.01

Экономика

Научный руководитель

доцент, канд. экон. наук,

доцент \_\_\_\_\_

Л.Н.

Захарова

(подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель \_\_\_\_\_

Д.Н.

Ванян

(подпись, дата)

Краснодар 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретико-методические аспекты исследования численности и состава персонала предприятия.....	5
1.1 Теоретические основы численности и состава персонала предприятия	5
1.2 Методы определения оптимальной численности и состава персонала .....	7
1.3 Методы анализа и оценки оптимальной численности и качественного состава персонала предприятия.....	11
2. Анализ и оценка численности и состава персонала ПАО «Ростелеком»....	14
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Ростелеком».	14
2.2 Определение оптимальных численности и состава работников ПАО «Ростелеком» .....	17
2.3 Анализ и оценка оптимальности численности и качественного состава персонала ПАО «Ростелеком».....	21
3 Совершенствование формирования состава и численности персонала ПАО «Ростелеком» .....	23
Заключение .....	27
Список используемых источников.....	28
Приложения .....	30

## 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 миссии и целей организации.

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

Предмет исследования – кадровый состав предприятия.

Целью курсовой работы является определение оптимальных численности и качественного состава 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 предприятия;
- описать коэффициенты, характеризующие динамику численности персонала предприятия;
- изучить организационно-экономическую характеристику ПАО «Ростелеком»;
- проанализировать качественный и количественный состав персонала предприятия за 2014-2016 годы.

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

В первой главе раскрываются теоретико-методические аспекты исследования численности и состава персонала предприятия.

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

В третьей главе выведены предложения по совершенствованию формирования оптимального кадрового состава компании.

# 1. Теоретико-методические аспекты исследования численности и состава персонала предприятия

## 1.1 Теоретические основы численности и состава персонала предприятия

Под трудовыми ресурсами понимается совокупность людей, обладающих способностью трудиться. В эту категорию включаются люди трудоспособного возраста (мужчины от 16 и до 60 лет и женщины от 16 до 55 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.

Человеческие ресурсы фирмы 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. 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 определяют 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.

## 1.2 Методы определения оптимальной численности и состава персонала

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 раб 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:

1. определение состава факторов, которые наиболее влияют на трудозатраты;
2. выполнение расчетов или исследований на основе одного из методов факторного анализа (расчет средних величин, построение нормативной линии, корреляционно-регрессионный анализ);
3. 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.

### 1.3 Методы анализа и оценки оптимальной численности и качественного 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).

$$T_{\text{раб}} = (\sum R_{\text{раб } i} \times T_i) \div \sum R_{\text{раб } i} \quad (1)$$

Где  $T_{\text{раб}}$  – средний тарифный разряд рабочих,

$R_{\text{раб } i}$  – численность рабочих  $i$ -того разряда,

$T_i$  –  $i$ -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;

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}} \quad (2)$$

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

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}} \quad (3)$$

– 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;

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{усж}} + Ч_{\text{уир}}}{Ч_{\text{сп}}} \times 100\% \quad (4)$$

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

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{пост}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (5)$$

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].

Таблица 1 – Структура персонала



## 2. Анализ и оценка численности и состава персонала ПАО «Ростелеком»

### 2.1 Организационно-экономическая 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 и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 12,7 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – более 9,9 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 2016 г. выросла на 91 млн. руб. до 297,4 млрд. руб. (Приложение 1);
- Свободный денежный поток вырос на 72% до 15,6 млрд. руб. по итогам 4 квартала 2016 г, что обеспечило уровень этого показателя по итогам 2016 г. в размере 13,3 млрд руб.;
- Доля Цифрового сегмента в выручке составила 44%;
- Доля «Ростелекома» в новых подключениях по итогам 2016 г. на рынке платного ТВ составила около 50% и на рынке ШПД — более 50%;
- По итогам 4 квартала 2016 г. общее покрытие оптическими сетями доступа достигло 32,2 млн. домохозяйств;
- Сохраняются стабильно высокие темпы прироста абонентской базы ШПД по оптическим технологиям;
- B2B/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.

## 2.2 Определение оптимальных численности и состава работников 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 инженерно-технические работники и специалисты, занятые обслуживанием средств связи.

Так, в ПАО «Ростелеком» в 2016 году числилось 142, 5 тыс. сотрудников, что на 7,4 тыс. человек меньше аналогичного показателя 2015 года и на 16, 4 тыс. человек меньше численности за 2014 год (Рис.1).



Рисунок 1 – Численность сотрудников ПАО «Ростелеком» 2014–2016 год.

Таблица 2 – Динамика кадровых показателей за 2014-2016 годы.

	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение 2016 к 2014, в %	Отклонение 2016 к 2015, в %

Продолжение таблицы 2

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 в обучение на одного сотрудника, млн руб.	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 2 видно, что, несмотря на сокращение расходов на оплату труда в 2016 году в целом на 1,73% по отношению к 2015 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 2016 году составили 452,6 млн рублей, что на 27,99% больше инвестиций в обучение персонала в 2015 году. А следовательно, в 2016 году на обучение каждого сотрудника было выделено 3,17 млн рублей, что значительно превышает сумму 2015 года (2,35 млн рублей) [16].

### 2.3 Анализ и оценка оптимальности численности и качественного состава 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 2016 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.

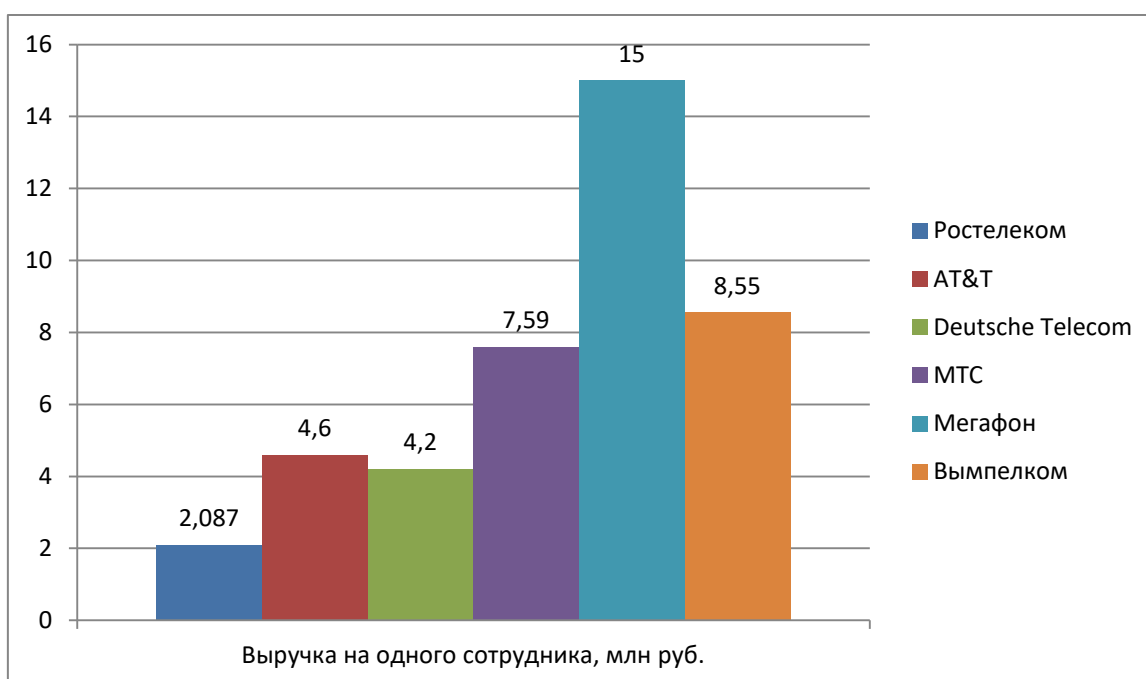


Рисунок 2 – Выручка в млн руб., приходящаяся на одного сотрудника компании

В 2016 году число сотовых абонентов на одного сотрудника у МТС составило 2310 абонентов [14], у Мегафон – 2460 абонентов [15], у Вымпелком – 2114 абонентов [13] и у Ростелеком – 86,6 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.

### 3. Совершенствование формирования состава и численности персонала ПАО «Ростелеком»

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.

Прямые затраты, такие, как почасовая ставка заработной платы, четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т.е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

Косвенные расходы в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также название постоянных издержек [11, с.93-102].

Если текучесть кадров большая, то есть угроза появления дополнительных расходов, связанных с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ.

Управление расходами по содержанию персонала может осуществляться в основном с помощью трех механизмов:

- через численность персонала;
- через бюджет расходов, поддающихся влиянию;

- через постановку задачи в организации.

Изменение численности персонала незамедлительно оказывает влияние на расходы по содержанию персонала. При этом численность персонала определяет не только расходы по его содержанию, но в немалой степени и прочие расходы. Рабочему требуется униформа, рабочие места должны быть комфортно обустроены и т.д. Поэтому уменьшение или увеличение численности персонала вызывает последующую экономию или последующие расходы.

Оптимизировать численность персонала возможно за счет:

- оптимизации основных бизнес-процессов и организационной структуры;
- использования более квалифицированного персонала;
- повышения производительности труда;
- регулярной оценки занятости персонала;
- нормирования труда;
- создания эффективной системы управления персоналом.

Оптимизация численности персонала включает следующие этапы:

- анализ функционирования компании (вид деятельности, стадия развития, основные бизнес-процессы, стратегические и тактические цели, прибыльность, система управления);
- оценка существующей организационной структуры, системы распределения функций и системы управления персоналом;
- оценка целесообразности использования нормирования труда;
- расчет трудоемкости и расчет штатной численности;
- оценка квалификации персонала тех подразделений, где за счет этого возможно сокращение численности;
- выработка рекомендаций по оптимизации численности персонала и повышению производительности труда;
- проектирование организационной структуры на будущее;



– разработка плана действий в связи с оптимизацией численности персонала;

– проведение информационных мероприятий для персонала.

Остающиеся на одном и том же уровне расходы по содержанию персонала в бюджетах в долгосрочной перспективе могут быть достигнуты только в результате сокращения численности сотрудников. Если численность персонала должна оставаться без изменений, то отправные точки для снижения расходов будут лежать в сфере социальных услуг, которые не предписаны в законодательном порядке или тарифным соглашением. Сокращение этих затрат на содержание персонала должно быть обдумано в аспекте кадровой политики.

Могут быть сокращены как не затрагивающие сущности занятости в организации затраты на повышение квалификации, командировочные расходы и т.п.

Существуют следующие методы снижения расходов по содержанию персонала:

1) Сокращение бюджета - наиболее простое средство управления расходами по содержанию персонала.

2) Стоимостный анализ накладных расходов позволяет достичь снижения издержек за счет сокращения услуг, которые не являются безусловно необходимыми. В центре этого метода находится экономия накладных расходов. с этой целью изучаются услуги отдельного подразделения и подвергаются оценке по соотношению расходов и эффективности.

3) Принцип нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности подразделений организации. Все функции анализируются, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место в этом занимают и расходы по содержанию персонала, т.е. использование этих издержек, ориентированное на производительность.

Развитие персонала из статьи издержек превратилось в объект инвестиций и поэтому, как любые инвестиции, требует постоянной оценки капиталоотдачи, а именно как затраты на персонал повлияли или повлияют в будущем на повышение эффективности организации.

Анализ издержек на обучение персонала позволяет решать следующие задачи:

- начиная с какого количества обучаемого персонала той или иной категории целесообразно организовывать внутреннее обучение;
- как перераспределить расходы на обучение сотрудников той или иной категории в зависимости от задач организации;
- через какой временной период можно ожидать отдачи от вложений в развитие персонала.

Анализ издержек приобретения, подготовки и ухода позволяет определять:

- нанимать работника со стороны или возвращать изнутри;
- вкладывать в обучение неопытных или в наем персонала;
- увольнять или переобучать не востребовавших сотрудников.

Предлагается ввести оценку эффективности затрат на обучение персонала.

Накапливая статистические данные внутри компании можно со временем создавать прогнозные данные по затратам на эту статью, анализировать полученные данные в разрезе затрат на обучение на одного работника

Целесообразно в данной ситуации составить смету расходов на обучение персонала и сопоставить расходы.

## 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. Белецкий, Н.П. Управление персоналом. - М.: Интерпрессервис, 2012.- 352с.
3. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2014.- 256с.
4. 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.
5. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://ar2016.rostelecom.ru/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/pdf/AR\\_RT\\_2016\\_RUS.pdf](http://ar2016.rostelecom.ru/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/pdf/AR_RT_2016_RUS.pdf)
6. Десслер, Г. Управление персоналом. - М.: Бином, 2012.- 432 с.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород.: НИМБ, 2013.- 607с.
8. 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.
9. Забродин, Ю.М. Управление человеческими ресурсами. - М.: Юрайт-Издат, 2014.- 472 с.
10. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании / Г. Керцнер. - М.: Книга по Требованию 2014. - 320 с.
11. Кукушкина С.Н. Планирование деятельности на предприятии:/ С.Н. Кукушкина, В.Я. Позднякова, Е.С. Васильева. - М.: Юрайт 2013. - 350 с.
12. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>
13. Официальный сайт ПАО «Вымпелком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://krasnodar.beeline.ru/customers/products/>

14. Официальный сайт ОАО «МТС» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mts.ru/>
15. Официальный сайт ОАО «Мегафон» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://krasnodar.megafon.ru/>
16. Презентация «Завершение первого этапа реорганизации ПАО «Ростелеком»» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.rostelecom.ru/ir/reorganization/firststage/Rostelecom\\_Reorganization\\_eng\\_FINAL.pdf](http://www.rostelecom.ru/ir/reorganization/firststage/Rostelecom_Reorganization_eng_FINAL.pdf)
17. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. - 480с.
18. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2015.- 336с.
19. Тугин, В.М. Экономика предприятия. - СПб.: Химиздат, 2013.- 304 с.
20. Цветаева, В.М. Кадровый менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2015.- 329с.
21. J'son & Partners Consulting Основные показатели рынка фиксированного ШПД в России. Прогноз развития до 2025 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/osnovnye-pokazateli-rynkaфиксированного-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20160203113313](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/osnovnye-pokazateli-rynkaфиксированного-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20160203113313)

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

Диаграмма 40. Динамика выручки в 2014 – 2016 гг., млн руб.

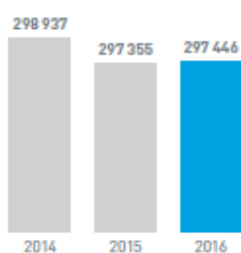


Диаграмма 41. Динамика OIBDA и рентабельности OIBDA в 2014 – 2016 гг.

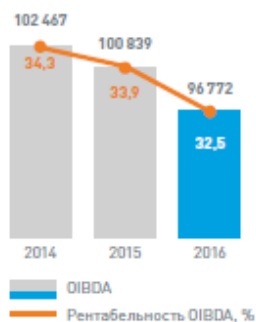


Диаграмма 42. Динамика операционных расходов в 2014 – 2016 гг., млн руб.

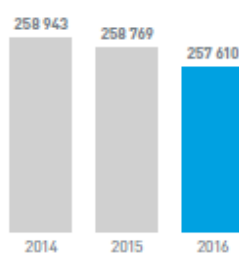


Диаграмма 43. Динамика операционной прибыли в 2014 – 2016 гг., млн руб.

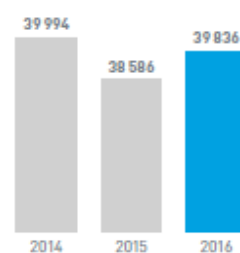


Диаграмма 44. Динамика чистой прибыли и рентабельности чистой прибыли в 2014 – 2016 гг.

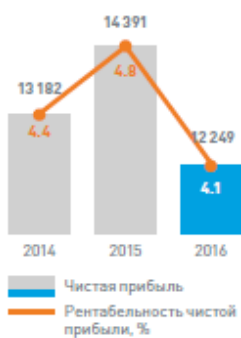


Диаграмма 45. Динамика свободного денежного потока (FCF) в 2014 – 2016 гг., млн руб.

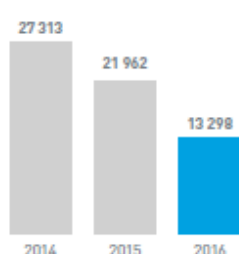


Диаграмма 46. Динамика чистого долга и показателя чистый долг/OIBDA в 2014 – 2016 гг.

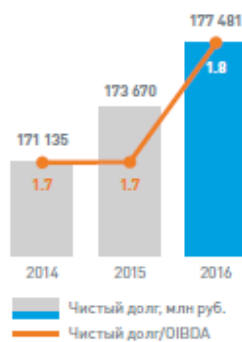


Диаграмма 47. Динамика капитальных вложений в 2014 – 2016 гг.

