

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы развития работников (на примере
Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом»)»

Студентка

Т.И. Репях

Руководитель

Т.А. Яковлева

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студентка Репях Татьяна Игоревна

1. Тема «Совершенствование системы развития работников (на примере Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебной литературы по управлению персоналом, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ВымпелКом»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретический анализ системы развития работников в современных условиях

1.1 Характеристика основных направлений системы развития персонала организации

1.2 Повышение квалификации как элемент системы развития сотрудников

1.3 Особенности трудовой деятельности персонала телекоммуникационных компаний

2. Анализ системы развития работников в Тольяттинском филиале ПАО «ВымпелКом»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Оценка системы развития работников Тольяттинского филиала

3. Разработка мероприятий, направленных на улучшение системы развития работников телекоммуникационной компании

3.1 Внедрение методики и алгоритма обучения в систему развития персонала

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа системы развития персонала;

5. Графические данные по результатам анализа системы развития персонала;

6. Предложения по совершенствованию системы развития персонала;

7. Результаты предполагаемой социально-экономической эффективности от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

Т.А. Яковлева

Задание принял к исполнению

Т.И. Репях

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студентки Репях Татьяны Игоревны
по теме «Совершенствование системы развития работников (на примере Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	04.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ Т.А. Яковлева

Задание принял к исполнению

_____ Т.И. Репях

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

ОТЗЫВ
руководителя о выпускной квалификационной работе

Студентки РепахТатьяны Игоревны
38.03.03 «Управление персоналом»

Тема «Совершенствование системы развития работников (на примере
Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом»)»

Руководитель,
доцент

_____ Т.А. Яковлева

«___» _____ 2016 г.

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка: Т.И. Репях

Тема работы: «Совершенствование системы развития работников (на примере Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом»)»

Научный руководитель: доцент кафедры «Менеджмент организации» Т.А. Яковлева.

Цель исследования - разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы развития персонала Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом».

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации», предоставляющее услуги сотовой и фиксированной связи, высокоскоростного доступа в Интернет, IP-телевидения под торговой маркой «Билайн». Предмет исследования – система развития персонала Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом».

Методы исследования: анализ, наблюдение, изучение документной информации, экономико-статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Разработка нового алгоритма повышения квалификации продавцов-консультантов и внедрение методики комплексного обучения, включающего различные его формы, способствуют улучшить систему развития персонала телекоммуникационной компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы могут быть использованы специалистами компании «ВымпелКом» при разработке и реализации мероприятий, направленных на развитие персонала, а также и другими организациями, решающими проблему развития и обучения персонала.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 57 источников и 6-ти приложений. Общий объем работы 67 страниц текста, в т.ч. 20 таблиц и 16 рисунков.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретический анализ системы развития работников в современных условиях.....	10
1.1 Характеристика основных направлений системы развития персонала организации.....	10
1.2 Повышение квалификации, как элемент системы развития сотрудников.....	23
1.3 Особенности трудовой деятельности персонала телекоммуникационных компаний.....	35
2 Анализ системы развития работников в Тольяттинском филиале ПАО «ВымпелКом».....	42
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	42
2.2 Оценка системы развития работников Тольяттинского филиала...	48
3. Разработка мероприятий, направленных на улучшение системы развития работников телекоммуникационной компании.....	56
3.1 Внедрение методики и алгоритма обучения в систему развития персонала.....	56
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	63
Заключение.....	67
Библиографический список.....	69
Приложение А Структура Тольяттинского филиала.....	75
Приложение Б Отчетность ПАО «ВымпелКом» за 2013 год (фрагмент)...	76
Приложение В Отчетность ПАО «ВымпелКом» за 2014 год (фрагмент)...	80
Приложение Г Отчетность ПАО «ВымпелКом» за 2015 год (фрагмент)...	84
Приложение Д Кодекс поведения группы «ВымпелКом».....	88
Приложение Е Свидетельство ООО «Росэкспертиза».....	90

Введение

Актуальность выбранной темы связана с неразработанностью системы развития персонала в Тольяттинском филиале ПАО «ВымпелКом», что негативно сказывается на мотивации и производительности труда продавцов-консультантов, как ключевых сотрудников компании.

Информатизация и глобализация трудовой деятельности привели к изменению содержания труда и оказали, тем самым, значительное влияние на управление трудовым потенциалом организации. В современных условиях развития организаций основной акцент делается на персонал, свободно владеющий не только своей профессией, но и ориентирующийся в смежных областях деятельности, который обладает рядом личностных качеств, позволяющих ему быстро добиваться поставленных целей, а также быть готовому к профессиональному росту и профессиональной мобильности.

В связи с этим в последнее время в теории и практике управления персоналом большую актуальность приобретает повышение квалификации.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области развития персонала и актуальным состоянием системы обучения в Тольяттинском филиале «ВымпелКом».

Цель исследования - разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом».

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Провести теоретический анализ различных аспектов развития персонала организаций и выявить особенности развития работников телекоммуникационных компаний.

2. Провести анализ экономического состояния компании «ВымпелКом» и системы развития его персонала.

3. Разработать мероприятия по повышению эффективности системы развития персонала Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом».

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации» (сокращенное название – ПАО «ВымпелКом»), предоставляющее услуги сотовой и фиксированной связи, проводного и беспроводного высокоскоростного доступа в Интернет, IP-телевидения физическим и юридическим лицам под торговой маркой «Билайн».

Предмет исследования – система развития персонала Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и учебно-методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к вопросам профессионального образования и повышения квалификации кадров, особенностей функционирования и работы с персоналом телекоммуникационных компаний.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, наблюдение, изучение документной информации, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами компании «ВымпелКом» при разработке и реализации мероприятий, направленных на развитие персонала, а также и другими организациями, решающими проблему развития и обучения персонала.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 57 источников и 6-ти приложений. Общий объем работы 67 страниц текста, в т.ч. 20 таблиц, 16 рисунков.

1 Теоретический анализ системы развития работников в современных условиях

1.1 Характеристика основных направлений системы развития персонала организации

Решая первую задачу бакалаврской работы, проведем анализ основных направлений развития персонала и постараемся выявить элементы этой системы.

В процессе своего функционирования, организация преобразует многочисленные ресурсы. К ним можно отнести человеческие, финансовые, технологические, информационные, материальные и другие виды ресурсов. С точки зрения управления персоналом, несомненно, человеческий ресурс предприятий и организаций, предоставляет наибольший интерес. Именно человеческий ресурс сегодня определяет конкурентоспособность организации. Очевидно, это становится первопричиной рассмотрения затрат на персонал в качестве инвестиций в его развитие и эффективное использование.

В поддержку данной концепции напомним высказывание Акио Мориты, когда он описывал историю компании «Сони»: «Многие иностранцы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, используя ту же технологию, то же оборудование и то же сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди» [30].

С целью рационального использования данного ресурса и достижения основной цели управления персоналом по обеспечению организации нужными работниками, в нужное время и нужной квалификации, специалисты предпочитают различные подходы к управлению персоналом организации.

Следует указать, что персонал организации – это все работники,

имеющие трудовые отношения с ней. Состав персонала, в идеале, должен количественно и качественно способствовать обеспечению максимальной эффективности деятельности предприятия. Поскольку в каждой организации работники выполняют различные функции, то и классифицируют персонал по различным признакам. Оптимальной считается профессионально-квалификационное разделение персонала (рисунок 1.1).

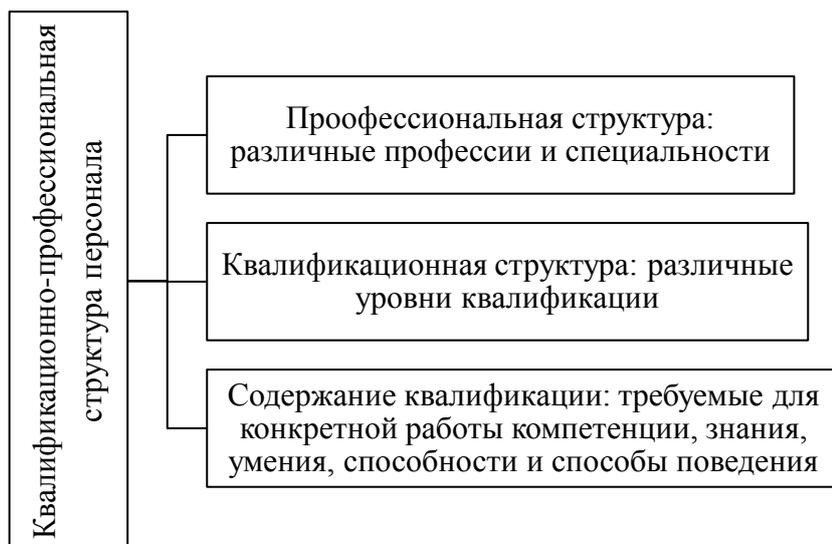


Рисунок 1.1 – Содержание квалификационно-профессиональной структуры персонала

В Международной организации труда (МОТ), разделение персонала осуществляется на группы. Так в группу «белые воротнички», включаются работники умственного труда: инженерно-технические работники, руководители, административные работники. «Серые воротнички» - работники, чья трудовая функция связана с обслуживанием (официанты, повара, медицинские работники, пожарные, хозяйственный персонал и др.). Группу работников физического труда называют «синими воротничками» - это рабочие различного уровня квалификации и профессий.

Согласно российскому трудовому законодательству, персонал организации может выполнять трудовую функцию в соответствии с определенной специальностью, квалификацией или должностью (ст.15 ТК

РФ) [44]. Конкретные требования к должностям и профессиям отражены в Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Таким образом, необходимо учитывать, что персонал организации любой сферы и масштаба деятельности, обязательно группируется по различным признакам классификации, что облегчает управление развитием представителей каждой из групп и делает этот процесс наиболее эффективным.

Изучив различные источники, специальную литературу по управлению персоналом, попробуем разобраться, что такое управление персоналом.

А.Я. Кибанов под управлением персоналом понимает целенаправленную деятельность руководства организации, связанную с разработкой кадровой политики, на основе закономерностей, принципов и методов управления персоналом [23].

В таком же ключе понимает управление персоналом организации и Н.В. Федорова, говоря, что это «целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им» [48].

По мнению Журавлева П.В., выбор стратегии управления персоналом создает необходимость решения нескольких проблем. С одной стороны, проблемы приспособления работника к рабочему месту, условиям труда для качественного выполнения поставленных перед работником задач. С другой – приспособление человека к труду в данной организации, когда возникает вопрос и профессиональной подготовке, переподготовке или повышении квалификации работника. При этом необходимо учитывать, насколько личностные качества работника соответствуют требованиям выполняемой работы [16].

Сущность управления персоналом, по мнению В.С. Липатова, заключается в «установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений объекта и субъекта управления. В

основе названных отношений находятся принципы, формы и методы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций» [24].

М.Ю. Рогожин называет управление персоналом особым видом административной технологии, включающей в себя такие этапы, как рекрутинг, адаптацию, мотивацию, тренинг, ротацию персонала, а также контроллинг результатов деятельности персонала [35].

На основе вышеизложенного следует отметить, что персонал организации – является важнейшим ресурсом, требующим внимательного отношения к себе в интересах формирования и дальнейшего эффективного использования трудового потенциала всех работников.

Поскольку организаций по видам и масштабам деятельности большое множество, они функционируют в различных организационно-правовых формах и имеют в своем составе различные категории персонала, то классификация работников осуществляется по многим признакам (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Классификация персонала организации

Основными признаками классификации принято считать структуру персонала и его численность.

Исследуя категорию «персонал», следует отметить, что это все занятые в организации работники, как нанятые по договору, так и собственники. Говоря о персонале организации, все чаще применяют термин «человеческие ресурсы». Разница в понимании этих терминов заключается в том, что понятие «человеческие ресурсы» более емкое и подразумевает личностно-психологические свойства работников и их социокультурные характеристики. В конце прошлого столетия активно в применении к персоналу стал использоваться термин «трудовой потенциал». Под ним понимается совокупность физических, интеллектуальных, профессиональных качеств работника, очерчивающих границы участия его в трудовой деятельности и обеспечивающих достижение определенных результатов в существующих условиях. Таким образом, трудовой потенциал работника может развиваться и совершенствоваться в процессе труда.

Поскольку результаты деятельности организации напрямую зависят от степени использования ее трудового потенциала, рассмотрим подробнее данный аспект.

Таблица 1.1 – Характеристики компонентов трудового потенциала работника

Компоненты трудового потенциала	Показатели	
	работник	организация
Здоровье	Трудоспособность. Отсутствие на рабочем месте по болезни	Потери рабочего времени вследствие болезней, травм. Затраты на заботу о здоровье персонала
Активность	Предприимчивость. Реализация способностей	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений
Организованность	Дисциплинированность, обязательность, бережливость, рациональность	Чистота на рабочих местах. Исполнительность работников. Потери вследствие нарушений трудовой дисциплины.
Образование	Знания. Умения. Навыки. Компетентность. Уровень образования.	Доля работников с высшим, средним и начальным профессиональным образованием. Инвестиции в повышение квалификации работников

Продолжение таблицы 1.1		
Профессионализм	Уровень квалификации.	Качество продукции. Потери от брака
Нравственность	Отношение к окружающим. Личностные ценности	Взаимоотношения между сотрудниками. Конфликтность в коллективе.

Так, А.Я. Кибанов определяет трудовой потенциал работника, как «возможности, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, а также количество и качество труда, которым располагает работник» [23].

Б.М. Генкин приводит характеристики трудового потенциала, основными элементами которого называет: здоровье, нравственность, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени (таблица 1.1).

Как видно из таблицы, трудовой потенциал работника связан с трудовым потенциалом организации – возможным количеством и качеством труда, которым располагает коллектив организации в определенных условиях технологического развития организации. Можно сказать, что трудовой потенциал организации – это персонифицированный ее кадровый потенциал [10].

Н.В. Федорова, определяет трудовой потенциал работника, как его ресурсы, непрерывно формируемые в процессе жизнедеятельности и реализуемые в организационном поведении, определяющем способности человека к труду [48]. Утверждая, что трудовой потенциал работника, по сути – есть система, она предлагает структуру такой системы (рисунок 1.3).

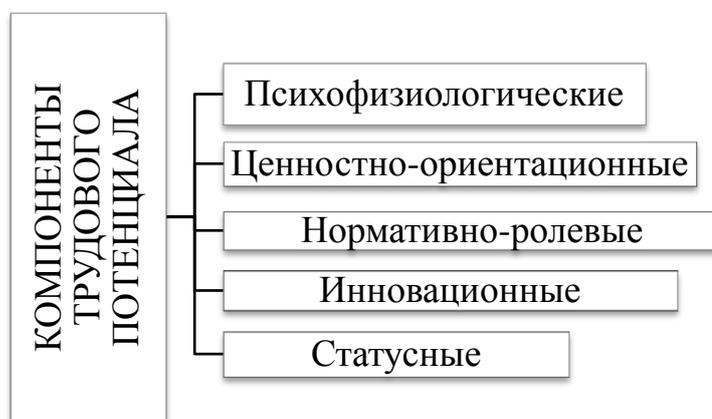


Рисунок 1.3 – Компоненты системы трудового потенциала работника

Элементы трудового потенциала, описывающие каждый из перечисленных компонентов, представлены в таблице 1.2. Очевидно, взаимодействие компонентов и элементов трудового потенциала предполагает возможность возникновения диспропорций в течение трудовой деятельности работника.

С точки зрения управления персоналом, важно управлять трудовым потенциалом работников с целью достижения успешного выполнения ими трудовых обязанностей на рабочих местах. Для успешного управления потенциалом работников необходимо владеть информацией о величине трудового потенциала организации, а также о направлениях возможного его развития.

Таблица 1.2 – Элементы трудового потенциала и их функции

Компоненты трудового потенциала	Элементы трудового потенциала	Функции компонентов
Психофизиологические	Пол, возраст, способности, характер, работоспособность, здоровье	Обеспечение наличия трудового потенциала работника
Ценностно-ориентационные	Установки, потребности, нравственные ориентиры, эмоции, трудолюбие, честолюбие	Развитие типов трудового поведения
Нормативно-ролевые	Культура личности, профессиональная культура, усвоение социальных норм, тип поведения	Интеграция работника в организационную среду, взаимодействие с иными субъектами
Инновационные	Активность, творчество, мобильность, предприимчивость, уровень адаптации, уровень зрелости	Оптимизация взаимодействия работника и организационной среды
Статусные	Уровень образования, квалификация, должность, уровень дохода, компетенции, семейное положение, принадлежность к социуму	Удовлетворение социальных потребностей в результате трудовой деятельности работника

Традиционными направлениями развития работников, с точки зрения управления персоналом, являются: обучение, повышение квалификации, планирование карьеры работников, работа с кадровым резервом, обеспечение

служебно-профессионального продвижения. Дадим развернутую характеристику каждому из направлений.

В современных условиях развития экономики быстро меняются внешние и внутренние условия развития организации. Меняются и принципы управления персоналом, направленные на поиск путей повышения производительности и эффективности труда. Для обеспечения успеха необходимо разбираться в специальных и общих вопросах отрасли, в которой функционирует организация, в финансах, технологиях.

В значительной степени успех организации зависит от ее способности адаптироваться к изменяющимся условиям. Факторами, обуславливающими возрастающую роль обучения, являются:

1. Обучение персонала – это средство достижения организации поставленных целей. Препятствием, мешающим достижению рабочих результатов, может быть недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, старые подходы к работе на различных уровнях. Необходимо перейти к новой политике внутрифирменного обучения, с разнообразными формами и программами обучения для всех категорий работников.

2. Обучение – средство повышения ценности человеческого ресурса в организации. Благодаря талантливым работникам организация может приобрести конкурентные преимущества. Инвестиции в развитие сотрудников позволяют повысить им квалификацию, а значит, быстрее и легче решать более сложные задачи, повышать уровень приверженности.

3. Без обученных работников, развитие организации может быть затруднительным. Предстоящие организационные изменения встречаются с сопротивлением, основными причинами которых могут быть: недостаток компетенций у работников, недоверие руководству, неуверенность в своих силах, незаинтересованность в изменениях.

Поэтому обучение персонала должно стать делом не только кадровой службы и восприниматься как необходимое явление для возрастания адаптивности организации к переменам.

Дополнительные знания, навыки и компетентность позволяют работнику выполнять более сложные работы и, как следствие это позитивно отражается на уровне оплаты труда.

Следует указать, какие выгоды приобретает обученный работник:

- Повышается удовлетворенность работника трудом;
- Возрастает самоуважение;
- Растет уровень компетентности работника;
- Расширяются карьерные перспективы.

Зная это, у работника повышается мотивация к обучению. Существует достаточно интересный афоризм: «Если Вы считаете, что образование обходится слишком дорого, то подумайте, какую цену Вам придется заплатить за невежество своих работников».

Следует отметить, что при обучении взрослой аудитории целесообразно применять методы активного обучения, которые позволяют обучаемым проявлять себя, осуществлять коммуникации. В процессе обучения активность обеспечивается за счет психотехнических процедур, элементов соревновательности. К таким методам относят: тренинги, групповое обсуждение или дискуссия, деловые и ролевые игры, анализ кейсов и др.

Под деловой карьерой понимают продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, сопровождающееся изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения. Вместе с тем, проработка нами специальной литературы позволяет сделать вывод о том, что существуют различные точки зрения на понимание карьеры [13, 16, 23, 24, 27, 28]. В таблице 1.3 показаны некоторые позиции.

Таблица 1.3 - Подходы к пониманию карьеры

С.В. Шекшня, 1996 г.	Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации
Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1994 г.	Существует карьера домохозяек, матерей, сезонных и временных рабочих, поскольку они тоже продвигаются вперед в том смысле, что их таланты растут вместе с прибавлением опыта и ответственности
Д. Сьюпер, 1983 г.	Последовательность и комбинация ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни
П. Синисало, Ю.П. Хяюрюнен, 1987 г.	Различают стабильную карьеру, когда человек работает по полученной профессии всю жизнь. Нестабильная - у тех, кто меняет род занятий. Прекращающаяся - у тех, кто бывал временно без работы
Ф.Р. Филиппов	Продвижение человека по ступеням производственной, социальной или административной иерархии
С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова	Путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще
Н.С. Пряжников	Это не только успешность в данной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни
А.Я. Кибанов	Индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека

Как видно из материалов таблицы 1.3, С. Шекшня предельно сжато рассматривает карьеру, понимая продвижение в период профессиональной жизни человека.

А.Я. Кибанов выделяет «субъективное осознание» собственной позиции человеком в процессе труда.

Иванцевич Дж. и Лобанов А.А. считают, что говорить о карьере можно не только в профессиональной деятельности.

Н.С. Пряжников отмечает, что перед выбором карьерной траектории человек оказывается несколько раз в жизни: после окончания школы, после получения профессионального образования в колледже или вузе, при перемене вида профессиональной деятельности [29].

Д. Сьюпер определяет карьеру в самом полном смысле, говоря о карьере как последовательности и комбинации ролей, выполняемых человеком в течение жизни.

Финские ученые П. Синисало и Ю.П. Хяюрюнен для типологии карьеры берут за основу занятость и безработицу человека.

Очевидно, изучение множества подходов к определению карьеры позволяет сформировать собственное понимание этого феномена. В настоящей работе под карьерой будем понимать продвижение работника не только по должностной иерархии в одной организации, а также и на любом поприще, где человек реализует себя, овладевая новыми умениями и навыками, приобретая и реализуя новые возможности.

Говоря о возможных направлениях развития работников, рассмотрим еще одно – работа с кадровым резервом. В современных условиях развития экономики изменяются подходы к обеспечению организации кадровым резервом. В этой связи создается хорошо подготовленный резерв кандидатов на должности руководителей, способных оперативно осваивать новые обязанности и готовых принимать эффективные решения. По мнению А.Я. Кибанова, кадровый резерв - это «потенциально активная и подготовленная часть персонала организации. Она способна замещать вышестоящие должности. К резерву относят часть персонала, проходящую планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации» [23].

Формирование кадрового резерва осуществляется на основе профессионального отбора кадров, по результатам аттестации персонала, кадровой политики организации, в результате изучения личных дел сотрудников и карьерных планов работников.

Наличие резерва позволяет кадровой службе организации заранее планировать и по специальной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности. Для них организуется обучение или стажировка в различных направлениях и уровнях в системе управления. Резерв создается на все без исключения должности руководителей.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный характер и проводится по плану, предусматривающему мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний. Элементами, составляющими эту работу, являются:

- повышение квалификации руководящих работников;
- стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- временное замещение отсутствующих руководителей;
- посещение других организаций с целью изучения положительного опыта;
- преподавательская работа в системе повышения квалификации;
- участие в организации и проведении конференций и семинаров.

Другим направлением развития потенциала работников называют служебно-профессиональное продвижение, которое представляет собой последовательность перемещений работника по различным должностям, которые он потенциально может пройти. Говоря о видах продвижения, следует различать особенности продвижения руководителя и специалиста. Кроме того, учитывать, что в организации существуют руководители функциональные и линейные.

В специальной литературе рассматривается типовая схема служебно-профессионального продвижения в японской компании (рисунок 1.4).

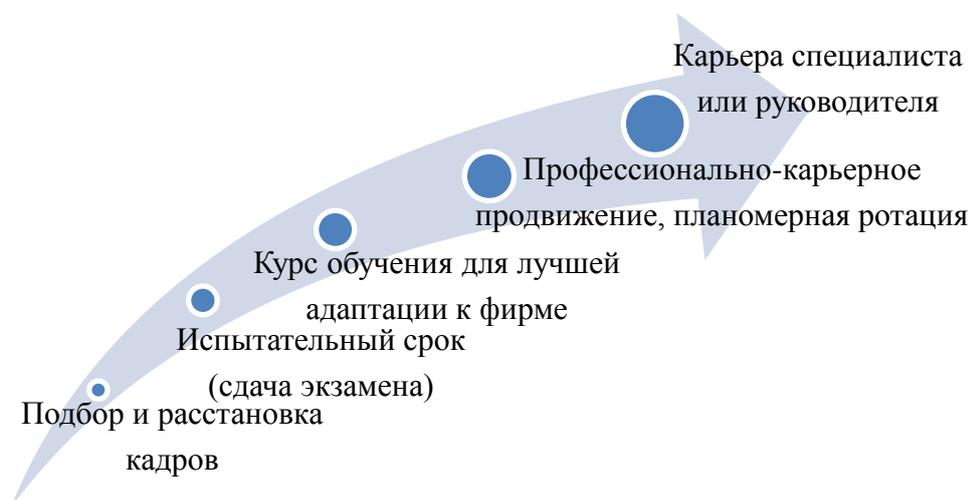


Рисунок 1.4 – Японская модель служебно-профессионального развития

Как показывает рисунок 1.4, в нее входят испытательный срок (1-3 года) после найма на работу, в течение которого сотрудник, поступивший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, с целью определения реальной ценности вузовского диплома. Далее работник проходит адаптацию

к делам компании (до 6 месяцев). Успешно прошедший испытательный срок, работник зачисляется на постоянную работу, и затем осуществляется планомерная ротация с возрастанием уровня должностной ответственности.

Когда работник становится известен организации, он может далее развиваться по карьере руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

В соответствии с вышеизложенным, попробуем определить, какие элементы входят в понятие «системы развития» работников организации. Принцип системности является ключевым элементом управленческой деятельности. Он предполагает рассмотрение управляемой организации как единой системы, совокупной целостности компонентов. Все они должны учитываться при разработке, принятии, реализации управленческих решений. Управление призвано поддерживать и повышать эффективность работы каждого компонента и системы в целом, анализировать и устранять проблемы на пути движения к поставленной цели.



Рисунок 1.5 – Система развития персонала

В управлении персоналом это означает необходимость комплексного подхода в решении взаимозависимых задач подбора и адаптации, обучения и развития, оценки персонала и обеспечения нормальных условий для

выполнения профессиональных задач.

В настоящей бакалаврской работе, система развития персонала будет иметь вид, как показано на рисунке 1.5.

Очевидно, система развития персонала организации включает несколько компонентов, каждый из которых имеет свою характеристику и способен влиять на состояние другого компонента. Задача кадровой службы, в чьей компетенции находится развитие персонала, находить рациональное сочетание при взаимодействии перечисленных компонентов для успешного развития персонала на благо организации с одной стороны, и для повышения удовлетворенности работников, с другой.

Итак, в процессе реализации основной цели кадровой службы, направленной на обеспечение организации работниками соответствующей квалификации, привлеченных работников необходимо удерживать в организации, создавая им все условия для развития их трудового потенциала. Успешными направлениями в этом смысле являются обучение сотрудников, планирование и управление карьерой сотрудников, зачисление их в кадровый резерв и планомерная работа по организации служебно-профессионального продвижения. Зная и применяя специфические особенности каждого из названных видов деятельности в плане развития сотрудников организации, можно добиться более полной отдачи от работников и, в то же время, повышать их заинтересованность трудиться с более полной отдачей в данной организации.

В следующем параграфе обратимся к вопросу обучения и повышения квалификации работников, нормативно-правовым основам их регламентирования.

1.2 Повышение квалификации, как элемент системы развития сотрудников

Прежде, чем обратиться к рассмотрению теоретических аспектов повышения квалификации, рассмотрим, что же понимается под развитием

персонала. Изучение управленческой, психологической и педагогической литературы показало, что понятиям «развитие» вообще и «развитие персонала», в частности, уделяется специалистами большое внимание (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Подходы к определению понятия «развитие»

Автор, источник	Определение
Акмеологический словарь. - 2004	Развитие мировоззрения личности, самосознания, отношения к действительности, характера, способностей, психических процессов, накопление опыта
Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь. - 2003	Процесс закономерного изменения личности в результате ее социализации. Обладая природными анатомо-физиологическими предпосылками к становлению личности, в процессе социализации ребенок вступает во взаимодействие с окружающим миром
Новая философская энциклопедия. -2003	Высший тип движения и изменения в природе и обществе, связанный с переходом от одного качества, состояния к другому, от старого к новому
Словарь бизнес терминов. - 2001	Совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала; по организации изобретательской и рационализаторской работы
Словарь русского языка С.И. Ожегова	Процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему
Советский энциклопедический словарь	Изменение материи и сознания, их универсальное свойство; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта, его состава или структуры
Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона	Эволюция, изменение, приводящее к новому состоянию субъекта развития, повышению его социальной ценности
Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации	Профессиональное развитие – приобретение сотрудником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует в своей профессиональной деятельности

Так как объектом исследования в настоящей работе является телекоммуникационная компания, то изучая проблему развития персонала, надо помнить положения, высказанные А.И. Пригожиным [38]:

- сложноорганизованным системам, нельзя навязать пути развития, которые не определяются их внутренними потребностями;

- возможность эффективного развития может определяться и случайностью, и закономерностью, поэтому успех в развитии организации во многом зависит от способности руководителя использовать благоприятную ситуацию;

- для успешного развития организации как системы необходимо согласование темпов развития всех субъектов управления этим развитием и их действий;

- эффективное развитие организации может осуществляться не только в результате эффективных управленческих воздействий, но и в результате частных, локальных воздействий. Например, если созданы благоприятные условия или специальная мотивационная деятельность пробуждает у сотрудников интерес к творчеству и науке, что быстро способно вывести свою организацию в режим саморазвития.

Следует отметить, что объектами развития могут выступать как материальные процессы, духовные явления, идеи, цели, миссия; так и люди, сотрудники, персонал.

Очевидно, развитием можно назвать необратимое, закономерное, направленное изменение материальных и идеальных объектов. В настоящей работе объектом, соответственно, являются работники организации.

Именно одновременное наличие всех трех вышеназванных свойств выделяет процессы развития среди других изменений. Обратимость изменений характеризует процессы функционирования. Отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа. В отсутствии направленности изменения процесс лишается характерной для развития единой внутренне взаимосвязанной линии.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, под квалификацией работника понимается уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работника организации. Вместе с тем, в связи с обязательным

переходом на профессиональные стандарты с 1 июня 2016 года, кадровые службы обязаны переводить квалификации работников на соответствующие уровни профессиональных стандартов. В ст. 195.1 ТК РФ указано, что профессиональный стандарт - это «характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности». В статье говорится о том, что Правительственная комиссия по регулированию социально-трудовых отношений разработала порядок применения профессиональных стандартов в связи с переходом от квалификационных требований, закрепленным в Тарифно-квалификационных справочниках - к стандартным, закрепленным в Профессиональных стандартах [44].

В этой связи, работодатель самостоятельно определяет необходимость подготовки работников и направления их на дополнительное профессиональное образование для потребностей организации. Подготовка работников и дополнительное профессиональное образование работников осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 32 ТК РФ для принятия локальных, внутриорганизационных нормативных актов в виде положений, порядков, инструкций, программ и пр.

В некоторых случаях, работодатель обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. В обязанности работодателя также входит создание необходимых условий для работников, обеспечивая

им возможность комфортного совмещения трудовой деятельности с получением образования.

Профессиональное обучение, как правило, осуществляется непосредственно на рабочих местах, в процессе выполнения трудовых обязанностей. Наиболее отработанными методами являются: обучение на рабочем месте, наставничество, стажировка, ротация, коучинг.

Обучение на рабочем месте позволяет овладеть необходимыми навыками непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Оно призвано сформировать точные представления о содержании труда, о требованиях к своей работе. Иногда такой метод применяется на тренажерах, достоверно имитирующих реальное рабочее место.

Наставничество как метод обучения вновь приобретает актуальность после многолетнего периода, когда от него отказывались в силу недостаточности оплачивать благородный труд наставника. Характерно, что наставник демонстрирует навыки работы, не отрываясь при этом от выполнения своих обязанностей. Возможен индивидуальный подход к ученикам. Наставники бывают и у рабочих, и у специалистов, и у руководителей. Несмотря на то, что наставничество обладает высокой эффективностью как метод обучения, вместе с тем, оно может снизить эффективность при плохой организации обучения или отсутствия навыков преподавания у наставника. Многие крупные компании разрабатывают программы наставничества, в соответствии с которыми становится понятен не только процесс наставничества, но и ожидаемые результаты.

В системе наставничества возможны трудности такого характера:

- Требуются дополнительные затраты времени и сил;
- В масштабах организации возможен формальный подход;
- Процесс наставничества не организован и не регламентирован;
- Незаинтересованность наставника.

Стажировка используется для того, чтобы овладеть навыками, которые возможно понадобятся в ближайшем будущем. Стажер наблюдает за деятельностью опытных специалистов, осваивает навыки более широкого круга деятельности. Поэтому во время прохождения стажировки активизируется творческий потенциал работников и усваиваются новые методы работы.

Другой метод – ротация, позволяет перемещать работника по различным рабочим местам и участкам с целью ознакомления особенностей работы на этих рабочих местах. «Остановка» на отдельно взятом рабочем месте может быть от нескольких недель до одного года.

Известно, что ротация широко применялась на предприятиях Японии. Такая практика способствует налаживанию прочных деловых связей, у работника складывается собственное мнение о работе предприятия в целом. Использование ротации позволяет решить следующие задачи:

- расширяется спектр знаний, стимулируется усвоение новых навыков у работников;
- лучше понимается структура компании и ее организационная культура;
- устанавливаются более прочные внутриорганизационные связи;
- повышается ценность человеческих ресурсов;
- в процессе ротации легче выявляются способности работника.

В последнее время в российской практике все чаще используется метод обучения – коучинг. По определению Международной Федерации Коучинга, профессиональный коучинг - это «непрерывное сотрудничество, помогающее клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни». Главной функцией коучинга является стимулирование самообучения, чтобы в процессе деятельности сотрудник самостоятельно находил и получал необходимые знания.

На основе проведенного теоретического анализа учебных изданий по управлению персоналом, дадим характеристику основных видов профессионального обучения (таблица 1.5) [4, 11, 15, 21, 33, 47, 50].

Таблица 1.5 – Сущность видов профессионального обучения персонала организаций

№ п/п	Наименование вида профессионального обучения	Характеристика вида	Для кого предназначено
1	Профессиональная подготовка	Приобретение знаний, умений, навыков (ЗУН) и обучение способам общения, необходимым для выполнения производственных задач. В результате – присваивается квалификация	В основном, учащейся молодежи
2	Профессиональная начальная подготовка	Развитие ЗУН и способов общения как основа для дальнейшей профессиональной подготовки. По окончании выдается диплом	Бакалаврам
3	Профессиональная специальная подготовка	Приобретение специфической профессиональной квалификации (успешно окончившим выдается диплом)	Специалистам, магистрантам
4	Повышение квалификации (профессиональное совершенствование)	Расширение спектра ЗУН и способов общения в соответствии с изменяющимися требованиями производства, бизнес-процессов; профессиональный рост. В результате выдается удостоверение	Работникам, имеющим практический опыт и квалификацию
5	Совершенствование профессиональных знаний и навыков	Актуализация и углубление знаний или умений в связи с изменением требований к работе	Специалистам
6	Профессиональное продвижение	Подготовка к выполнению производственных задач на более высоком качественном уровне	Руководителям
7	Профессиональная переподготовка	Получение ЗУН и овладение новыми способами поведения в сфере новой профессии. В результате выдается диплом.	Работникам организаций; временно безработным, имеющим практический опыт

Данные таблицы 1.5 убедительно демонстрируют множество наработанных практикой развития персонала видов профессионального обучения.

Вопросы обучения и развития персонала вызывают большой интерес у кадровых служб и руководства организаций. Интерес представляют программы обучения и критерии их формирования, подходы к организационному обучению и привлечению молодых специалистов. Что же заставляет организации задумываться об обучении рядовых сотрудников или руководителей различного уровня? Безусловно, причины тому есть! Сегодня в организационной сфере происходит много изменений: технологических, организационных, законодательных, за которыми нужно не только следить, но и быть к ним готовыми. Любой специалист – это важная персона в организации! Поэтому от их компетентности, навыков, знаний, а также умения быстро принимать оптимальное решение в сложных ситуациях, зависит результат всего бизнес-процесса. В телекоммуникационной отрасли это особенно важно, потому что она высокодинамична с точки зрения меняющихся технологий и роста запросов потребителя [5, 7, 14].

Специалисты в области обучения называют следующие причины для обучения производственного персонала:

- передача новых функций должностям, в связи с реструктуризацией процессов управления производством;
- новая кадровая политика, в связи со сменой руководства предприятия;
- необходимость послевузовского обучения и адаптации молодых специалистов.

Очевидно, важным аспектом является не только определение группы работников, подлежащей обучению, но и оценка программ обучения или повышения квалификации. Как было указано выше, важно предварительно сформулировать критерии, предъявляемые к программам развития или обучения сотрудников [40, 47].

Во-первых, соответствие законодательству Российской Федерации. Сотрудники, работающие в компании должны обладать определенной квалификацией, которую они подтверждают при приеме на работу, а затем периодически проходят аттестацию.

Во-вторых, умение людей следовать концепции развития организации с точки зрения применяемых технологий производства. Все это требует от сотрудников определенной гибкости и умения быстро встраиваться в процесс, развивать свои навыки, повышать квалификацию. Кроме того, нам важно, чтобы сотрудники умели разговаривать на одном языке, понимать терминологию, которая распространена на предприятии, поэтому следует организовывать или направлять работников на специальные курсы, семинары и другие обучающие программы, направленные на подготовку специалистов к внедрению новых технологий и процессов.

Третьим критерием следует назвать потребность, осознаваемую руководителями. Не бывает людей, которые знают все, поэтому многие сотрудники стремятся повышать свою квалификацию. Знание зон развития сотрудников для кадровой службы может служить источником информации при организации их обучения.

Не менее важным критерием выбора программы развития производственного персонала является её актуальность и практическая направленность. Организации нужны работники, которые могут производить качественную продукцию, квалифицированно оказывать услуги в соответствии с бизнес-процессами. Следует также учитывать, чтобы формирование программы обучения жёстко и логично было привязано к технологическому процессу и модели компетенций.

Современные исследователи проблем обучения персонала, склонны утверждать, что система обучения в условиях информатизации общества, развития всевозможных гаджетов и упрощения доступа к информации любого свойства может иметь следующую структуру (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Схема методики обучения персонала

Как показывает рисунок 1.6, современный рынок образовательных услуг богат многообразием видов, инструментов и методов обучения, отличающихся удаленностью от рабочего места, возможностью для работников самостоятельно выбирать время и траекторию обучения.

Для наглядности опишем опыт компании Exact Target с точки зрения инновационного подхода к обучению персонала. Это крупная организация, разрабатывающая цифровые маркетинговые инструменты, используемые в электронной почте, мобильные приложения, приложения в социальных сетях и в сети Интернет. Одной из основных целей управления персоналом является поддержание в актуальном состоянии знаний своих сотрудников не только о рациональных приемах работы на рабочем месте, но и о новых продуктах (услугах) и их свойствах и способах применения (использования).

Между тем, с появлением новых продуктов (услуг) в большом количестве сотрудники иногда оказываются перед выбором метода обучения: что предпочесть, тренинг или электронный курс по продуктам и услугам. Фирма уже больше десяти лет работает, обслуживая маркетологов во всех отраслях промышленности и во всех масштабах, помогая им лучше общаться

с клиентами. Сотрудники Exact Target всегда верили во власть соответствующей и целенаправленной маркетинговой коммуникации [38].

Однажды они запустили маркетинговую кампанию, которая поощряла людей играть, присуждая призы ежедневному победителю и полному победителю игры. Преимуществом такой игры перед традиционными учебными инструментами является именно игровая атмосфера, созданная командой организации. Результат для бизнеса состоял в том, что по сравнению с запуском других продуктов, сделанных за два года до запуска Mobile Connect, торговый персонал построил один из самых быстрых каналов продаж для этого продукта. Игровой подход улучшил знание продукта и помог команде построить канал продаж, одновременно сократив время на отклики клиентов.

Таким образом, геймификация (игрофикация), все чаще применяемая в современной системе обучения персонала, представляет собой использование наработок из игровой индустрии для вовлечения, удержания пользователей и многого другого. Основная цель геймификации достаточно проста – изменить поведение человека в зависимости от цели организации. Ключевые слова – это «изменение поведения». Например, пионером в России по внедрению геймификации в систему развития сотрудников стала сеть ресторанов «Шоколадница». Основной мотивацией ее сотрудников было получение бонусов за продажи определенных блюд и напитков.

Кроме «Шоколадницы», например, компания Burger King создала специальную программу с игрой в виде фермы, где каждый участник сам составляет меню, таким образом, увеличивая продажи. Мониторы находятся в поле зрения продавцов-кассиров, поваров и менеджеров. Руководитель каждый час может добавлять или изменять ту или иную задачу в «огород» каждого сотрудника. Результат оказался в росте в 1,5 раза (по сравнению с продажами без игровых методов).

Далее рассмотрим, как составить план повышения квалификации сотрудников, чтобы избежать непредвиденных ситуаций при осуществлении

программы развития сотрудников. Покажем последовательность его составления в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – План повышения квалификации сотрудников

Наименование этапа	Содержание	Результат
Предварительный анализ	Анализ стратегии развития компании на требуемый период. Соотнесение его с обучением, Выделение приоритетных областей обучения. Проведение опроса руководителей и сотрудников об их потребности в обучении. Формирование списков обучаемых	Список приоритетных областей обучения, список обучающихся
Формализация полученных данных	Сведение полученной информации в единую форму, подготовка плана и графика процесса повышения квалификации	Проект плана повышения квалификации сотрудников, график учебного процесса
Согласование плана	Предоставление проекта плана на согласование руководителям структурных подразделений, доработка с учетом пожеланий и рекомендаций. Согласование плана у руководителя организации	План повышения квалификации сотрудников

Упорядоченная последовательность действий, отраженная в таблице 1.6, несомненно, позволит успешно выполнить намеченные мероприятия при повышении квалификации сотрудников.

Таким образом, повышение квалификации предполагает обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Ее следует отличать от подготовки и переподготовки кадров. Особо следует указать на то, что при обучении персонала современных организаций необходимо использовать лучшие методики и формы обучения персонала организации с учетом специфики их трудовой функции. Также необходимо учитывать при выборе методик обучения, какой категории персонала это касается.

1.3 Особенности трудовой деятельности персонала телекоммуникационных компаний

Перспективы развития современного мирового рынка телекоммуникационных услуг в среднесрочной перспективе - порядка 5-8 лет в первую очередь определяются исключительно высокими темпами дальнейшего роста Интернета и сотовой связи. По имеющимся в деловой прессе оценкам, общий объем мирового рынка телекоммуникационных услуг к 2012 г. составил около 1,4 трлн. долл. против 1 трлн. долл. в 2010 г. В текущем десятилетии только 20% операторов мобильной связи используют стандарт третьего поколения UMTS. Технологии 2,5G являются основой для третьего поколения сотовой связи [5].

В современном мире нет такого вида услуг, который бы демонстрировал, настолько высоки темпы развития беспроводной радиотелефонии, особенно мобильной сотовой связи. Так, среднегодовой темп роста числа абонентов сетей второго поколения сотовой связи GSM с 1999 г. по настоящее время составляет около 130%. Еще более высокие темпы роста характерны для сотовой связи в целом - среднегодовой темп прироста числа пользователей сотовой связи в мире за тот же период составляет около 165%.

В 2013 г. в большинстве развитых стран показатель количества пользователей услугами сотовой связи к общей численности населения страны составляет более 90%, тем более что уже сейчас в ряде стран (Люксембург, Италия, Исландия, Австрия, Швеция, Финляндия) этот рубеж пройден. Число абонентов сотовой связи в России, по имеющимся оценкам, в 2010 г. составил около 90 млн. человек, а показатель проникновения - около 60%.

Продолжающийся рост конкуренции и спроса на услуги мобильной сотовой связи на мировом рынке сопровождается быстрым увеличением ассортимента предоставляемых услуг. По прогнозам, в 2013 г. количество

абонентов, получающих доступ в Интернет через мобильные сотовые телефоны, в Европе составлял около 85%.

Норвегия, Финляндия, Дания, Нидерланды, США, Сингапур, Япония, Республика Корея, Швеция и Исландия, занимая лидирующие мировые позиции по числу пользователей Интернет (более 50% населения в 2004 г.), сохранили их и сегодня. В 2010 г. более 60% жителей в этих странах имели доступ в Интернет, а в остальных развитых странах этот показатель составил более 50%.

США сохраняют прочные лидирующие позиции и по масштабам развития электронной торговли через Интернет. Объем электронной торговли в стране по сделкам между фирмами в 2013 г. составлял почти пятую часть от общего объема торговли против 16% в 2010 году.

Японский сегмент услуг электронной торговли по степени развития отстает от американского примерно на 4 года. В частности, объем межфирменных продаж в 2010 г. в США был примерно в 3 раза больше, чем в Японии [14].

Инновационная деятельность телекоммуникационных компаний оказывает большое влияние на традиционные отрасли мировой экономики, выдвигая новые технологические требования к продукции, организации производства, внутриотраслевой коммуникации и управлению персоналом. Для успешного функционирования в условиях нового информационного общества всем рыночным субъектам необходимо своевременно адаптироваться к последним достижениям телекоммуникационных компаний. В этой связи представляется актуальным определение тенденций развития данной отрасли, исследование и анализ инновационной деятельности телекоммуникационных компаний, выявление основных путей повышения эффективности их конкурентных стратегий, основанных на постоянных и комплексных нововведениях [14].

Сегодня современный человек не может представить свою жизнь без сотового телефона. Уже 90% населения земного шара имеют доступ к

мобильной связи, в 2010 г. число пользователей сотовых телефонов в мире составило 5,46 млрд. За последние 15 лет в России уровень проникновения мобильной связи увеличился почти в 900 раз и на конец 2013 г. составил 186,3%. Уровень фактического проникновения в среднем возрастном сегменте приблизился к 100%. Все больше проявляется снижение возрастного уровня пользователей сотовой связи, а также все больше пожилых людей становятся пользователями сотовых телефонов. В настоящее время уровень вклада рынка мобильной связи в валовый внутренний продукт России составляет более 5%, что стало возможным как дополнительное влияние за счет мультипликативного эффекта, стимулирования развития новых направлений бизнеса и рабочих мест, формирования спроса в смежных отраслях, улучшения бизнес-процессов и повышения производительности труда [12].

Удовлетворение потребности в приобретении и использовании технического средства связи без помощи консультации специалиста невозможно. Покупатель, очевидно, будет ориентироваться в своих предпочтениях на качество взаимодействия при продаже, отличный сервис, дополнительные бонусы при покупке - все это может привести клиента к выбору именно этой компании для дальнейших приобретений. В стремлении приблизить клиента к себе, повысить его лояльность телекоммуникационные компании предлагают максимальное количество точек соприкосновения: предлагают многообразие форм и количества предоставляемых услуг разветвленной сети офисов продаж. Именно через сотрудников офисов продаж происходит возникновение первичных «точек соприкосновения» клиента с компанией. Цель сотрудника офиса продаж при этом заключается в максимальном удовлетворении спроса покупателя и интересов компании в процессе взаимодействия с клиентом.

От продавцов-консультантов требуется абсолютная заинтересованность в предоставлении покупателю максимально возможного спектра услуг. Это становится возможным, когда в компании построена

соответствующая система стимулирования труда сотрудников офиса продаж компании. Казалось, совсем недавно операторы сотовой связи увеличивали продажи за счет новых клиентов. Сегодня рынок более или менее поделен между провайдерами, разница в ассортименте незначительна, отсутствие работоспособных форм фиксации прав на ноу-хау в нашей стране приводит к тому, что предложения операторов сотовой связи очень схожи, поэтому система стимулирования труда сотрудников офиса продаж должна быть направлена не на увеличение клиентской базы, а на расширение услуг, используемых уже существующими клиентами.

С точки зрения настоящего исследования, сформулируем особенности труда сотрудников офисов продаж:

- сложность процесса продаж, состоящего из различных стадий, не всегда повторяющихся;
- индивидуальность при обслуживании клиентов, которая делает невозможным определить норматив времени на обслуживание клиентов;
- невозможность выделения индивидуального вклада сотрудника в общий объем продаж офиса;
- индивидуальный характер работы каждого сотрудника усложняет стимулирование сотрудников к выполнению целей офиса продаж;
- необходимость быть постоянно информированным обо всех услугах компании, новых продуктах, глобальных новостях в области технологий, поэтому сотрудники должны быть ориентированы на постоянное образование и самообразование;
- зависимость клиентопотока от многих факторов (например, самый активный месяц - декабрь, когда объемы продаж увеличиваются перед праздниками, а в январе отмечается самый низкий уровень продаж);
- в условиях незначительного клиентопотока, сотрудники офиса продаж становятся конкурентами друг другу;
- необходимость постоянного соблюдения стандартов продаж - в случае их нарушения вознаграждение может быть снижено [14].

Инструментами оценки степени соблюдения стандартов становится метод «таинственный покупатель», непосредственный мониторинг работы сотрудников руководителем, периодическая оценка уровня знаний сотрудника и т.д.

Таким образом, постоянное развитие персонала способствует сохранению конкурентных преимуществ организации и обеспечению ей лидирующих позиций на рынке. Развитие персонала, как процесс систематический, ориентирован на формирование сотрудников, отвечающих потребностям организации и, в то же время, на изучение уровня трудового потенциала персонала организации и его повышение. Это подразумевает подготовку сотрудников к выполнению более сложных задач и организацию им психологической помощи, работающим в условиях повышенного риска.

Наличие объективной информации о потенциале сотрудников является необходимым условием для обеспечения эффективного управления персоналом, логичности и обоснованности перестановок и замещений сотрудников, понимания в кого и сколько необходимо инвестировать средства в целях дальнейшего развития.

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что телекоммуникационная отрасль в настоящее время претерпевает межотраслевую интеграцию и глобализацию основных трендов. В этой ситуации эффективное управление развитием персонала является определяющим фактором, обеспечивающим успешность любой организации, действующей на телекоммуникационном рынке. Под инновационным процессом развития персонала можно определить непрерывный процесс адаптации кадрового потенциала организации к новым условиям функционирования производства, к его новым задачам. В этой связи, обучение и повышение квалификации персонала становится основным механизмом улучшения качества персонала.

С целью повышения профессионализма персонала, кадровые службы для своих работников могут использовать так называемые, «дорожные

карты», представляющие собой некоторую модель деятельности, показывающую оптимальный путь и инструменты наращивания компетенций.

Целесообразно, чтобы дорожная карта состояла из трех элементов: 1) организационные цели и задачи, достижение которых ограничивается профессионализмом персонала; 2) набор профессиональных компетенций, необходимых для решения поставленных задач; 3) обучающие программы и методики формирования профессиональные компетенции [53].

Рынок образовательных услуг на современном этапе предлагает множество методик инновационного развития персонала. Дадим характеристику некоторым из них. Это, например, коучинг, геймификация, тренинги, вебинары, саморазвитие и др. Большой проблемой при оценке эффективности развития персонала телекоммуникационных компаний является выявление характеристик кадрового потенциала, их оценки и оценки критериев оценки эффективности. В практике управления персоналом используют две группы методов по оценке эффективности развития кадрового потенциала сотрудников: экспертные и инструментальные методы.

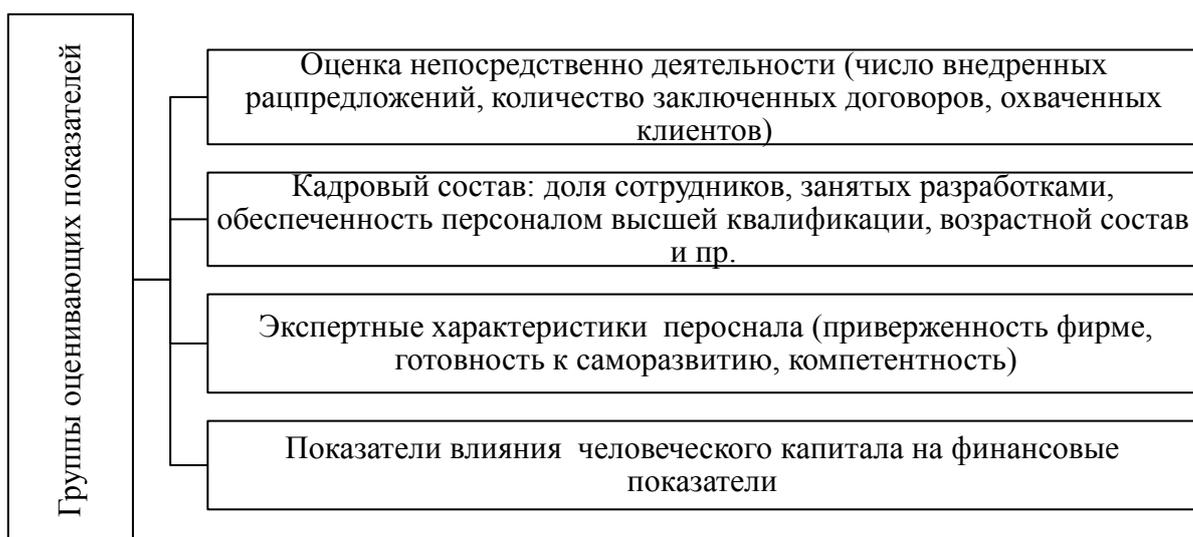


Рисунок 1.7 – Группы показателей оценки персонала

На рисунке 1.7 представлены группы показателей, с помощью которых можно оценить персонал и результаты внедрения системы развития персонала.

Итак, в результате решения первой задачи бакалаврской работы, было выявлено, что развитие персонала в современных условиях по праву считается одним из важнейших направлений деятельности кадровой службы. Важно, чтобы руководство любой организации, а особенно телекоммуникационных компаний, понимало необходимость развития персонала и действовало при этом в различных направлениях: от оценки потенциала своих работников, до объединения групп работников с наиболее высоким потенциалом в кадровый резерв.

Обучение работников должно осуществляться с применением современных образовательных методик и форм, с одной стороны, и, учитывать организационные возможности и экономическое положение в стране, чтобы делать это с оптимальными затратами.

2 Анализ системы развития работников в Тольяттинском филиале ПАО «ВымпелКом»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Компания «Вымпел-Коммуникации» была создана в 1992 году и осуществляет до сих пор свою деятельность на рынке телекоммуникационных услуг. В 2009 году она вошла в состав международной группы «VimpelCom Ltd», которая в то время обслуживала 223 млн. абонентов восемнадцати стран. В настоящее время компания под брендом «Билайн», предоставляет услуги сотовой и фиксированной связи, проводного и беспроводного высокоскоростного доступа в Интернет, IP-телевидения физическим и юридическим лицам.

Несмотря на то, что основной офис находится в Москве, компания осуществляет деятельность во всех субъектах Российской Федерации, а также в странах СНГ: Армении, Грузии, Казахстане, Киргизии, Таджикистане, Узбекистане и на Украине. За рубежом компания охватывает страны Алжир, Бангладеш, Зимбабве, Италия, Камбоджа, Лаос, Пакистан, предоставляя свои услуги на территории с населением более 700 млн. человек.

Развиваясь, «ВымпелКом» приобретает в 2012 году акции торговой компании «Евросеть», получив во владение 50% акций предприятия. Вторая половина активов «Евросети», как известно, принадлежит ОАО «МСС-Поволжье» («Мегафон»).

Многое происходило за годы развития компании. Так, летом 1993 года руководство принимает решение о создании торговой марки «Билайн», а осенью того же года, сеть официально приступает к осуществлению функций. Началась ее коммерческая деятельность под торговой маркой «Билайн» уже в июне 1994 года, с подключением новой системы на десять тысяч абонентов. Уже с 2005 года «Билайн» становится и остается до сих пор

одним из лидеров в рейтинге самых дорогих российских брендов. Известное исследовательское агентство «Millward Brown Optimor» включило «Билайн» в престижный список ста самых дорогих брендов мира со стоимостью 8,16 миллиарда долларов. Также бренд «Билайн» был признан одним из 12-ти самых дорогих мировых брендов на рынке телекоммуникаций в рейтинге «Brandz» [32].

Благодаря услугам компании «Билайн», ежедневно обеспечивается надежная связь между людьми. Руководство компании выражает уверенность в том, что способны на большее, поскольку современные технологии могут и должны помогать решению и социальных проблем на благо всех заинтересованных сторон – клиентов, сотрудников, акционеров, государства, общества в целом.

ОАО «ВымпелКом» объединяет обособленные подразделения, расположенные на всей территории России. В структуру компании входит Штаб-квартира (г. Москва), в подчинении которой находятся пять Региональных управлений: в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Ростове-на-Дону, Новосибирске. В административном подчинении Региональных управлений находятся 65 территориально обособленных филиалов.

В 2015 году компания продолжает реализацию плана своего развития, уделяя основное внимание трансформации культуры компании в сторону клиенториентированности. С июня 2015 года в связи с изменением Устава компания изменила организационно-правовую форму и стала Публичным акционерным обществом «Вымпел-Коммуникации», сокращенное название - ПАО «ВымпелКом». По заявлению генерального директора М. Слободина, «в 2015 году компания продолжила оптимизировать затраты, в том числе за счет сокращения персонала. Часть сотрудников переводится на аутсорсинг, часть – высвобождается. Оптимизация связана не с кризисом и экономической ситуацией, а со сменой модели управления» [7].

Для решения второй задачи бакалаврской работы, перейдем к изучению экономических показателей объекта исследования.

Таблица 2.1– Основные экономические показатели деятельности ПАО
«ВымпелКом» за 2013 -2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, млн.руб.	289433,4	284173,9	276832,9	-5259,5	98,18	-7341,0	97,42	-12600,5	95,65
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	130923,2	131233,5	142363,4	-310,3	100,24	11129,9	108,48	11440,2	108,7
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	158510,2	152940,4	134469,6	-5569,8	96,49	-18470,8	87,92	-24040,6	84,83
4. Управленческие расходы, млн.руб.	82661,6	89741,7	85734,9	7080,1	108,56	-4006,8	103,7	3073,3	103,7
5. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	75848,6	63198,7	48734,6	-12649,9	83,32	-14464,1	77,11	-27114,0	64,25
6. Чистая прибыль, млн. руб.	49631,3	14775,9	32618,9	-34855,4	29,77	-11557,0	220,76	-17012,4	65,72
7. Основные средства, млн. руб.	308640,7	349684,9	374805,5	41044,2	113,29	25120,6	107,18	66164,8	121,4
8. Отчисления на социальные нужды, млн.руб.	4394,5	4833,7	4870,5	4439,2	109,99	36,84	100,7	746,04	110,8
9. Численность ППП, чел.	25700	24500	25200	-1200	95,33	700	102,8	-500	98,05
10. Расходы на оплату труда, млн. руб.	19463,7	20267,9	19435,9	804,2	104,13	-832	95,89	-27,8	99,86
11. Производительность труда работающего, тыс.руб.	11262	11599	10985	337	102,99	-614	94,71	-277	97,54
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	757,34	827,26	771,27	69,92	109,23	-55,99	93,23	13,93	101,84
13. Рентабельность продаж, %	26,2	22,2	17,6	-4,0	84,73	-4,6	79,28	-8,6	67,18
14. Затраты на рубль выручки, коп.	73,79	77,76	82,39	3,97	105,38	4,63	105,9	8,6	111,65

В таблице 2.1 представлены основные показатели деятельности компании. Данные получены из аудиторских заключений, выданных независимой аудиторской компанией ООО «Росэкспертиза» по бухгалтерской отчетности ОАО «Вымпел-Коммуникации» за 2013 – 2015 гг. (Приложения Б, В, Г, Е).

Рассмотрим подробнее динамику некоторых показателей. В исследуемом периоде, как показано на рисунке 2.1, выручка компании снижается в целом на 12600,5 млн.руб., вместе с тем, возрастает себестоимость продаж и оказываемых услуг на 11440,2 млн.руб. Это объясняется инвестированием в приоритетные направления развития сети передачи данных с применением технологии LTE, модернизации архитектуры сети и IT-систем. Это, по мнению руководства, позволит сократить time-to-market для запуска новых продуктов и сервисов.

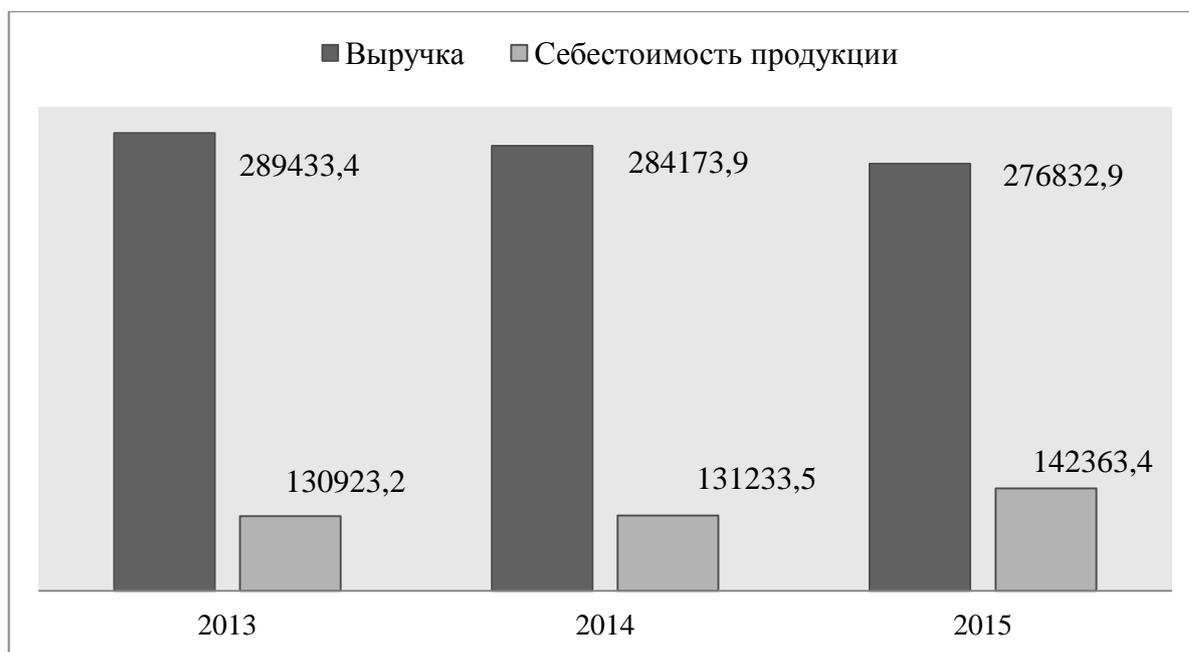


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости продукции, млн. руб.

По той же причине сохраняется тенденция динамики чистой прибыли и прибыли от продаж (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли, млн. руб.

Как показано на рисунке, прибыль от продаж начала поступательно снижаться в 2013 году, и достигла к 2015 году 48734, 6 млн. руб. Снижение обусловлено принятыми решениями в марте 2014 года о ликвидации многих филиалов компании в г. Анадыре, г. Кемерово, г. Костроме, г. Рязани и многих других. Чистая прибыль при этом, снизившись на 29,77% в 2014 году, возросла на 220 % в 2014 и к концу исследуемого периода вышла на уровень 65,72%.

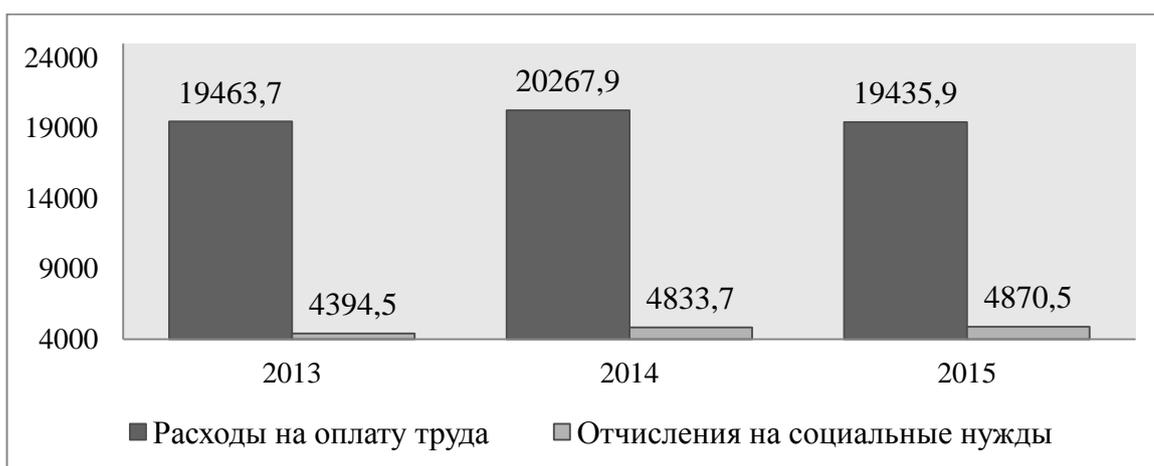


Рисунок 2.3 – Динамика расходов на оплату труда и социальные отчисления, млн. руб.

По данным отчетности компании, как показано на рисунке 2.3, изменение расходов компании на оплату труда, можно считать

незначительной в исследуемом периоде, снижение наблюдается на 4%. Вместе с тем, возрастают расходы на социальные нужды в целом на 10, 83% за исследуемый период.

Производительность труда повысилась почти на 3% в 2014 году и снизилась на 5,3% в 2015 (рисунок 2.4). Такое падение объясняется сокращением численности персонала на 700 человек в 2015 году.

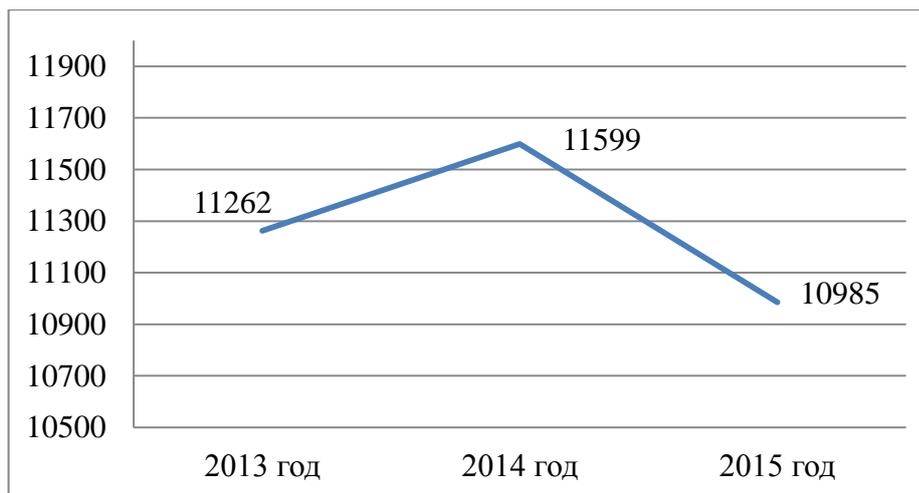


Рисунок 2.4 – Динамика производительности труда работающего, тыс. руб.

Представленные показатели обусловлены поступательным движением компании в сторону реализации программы развития. Продолжается улучшение обслуживания клиентов на базе AmdocsCRM. Новая версия программного обеспечения SmartClient работает во всех филиалах оператора России и позволяет обслуживать более 57 млн. клиентов компании.

По итогам анализа экономических показателей, можно положительно оценить результаты ПАО «ВымпелКом». Такое экономическое положение, очевидно, способствует реализации стратегических планов компании: рост удовлетворенности клиентов, сокращение оттока клиентов, рост операционной эффективности. В немалой степени решение поставленных задач, зависит от персонала компании.

Далее перейдем к оценке трудовых показателей и системы развития персонала исследуемого объекта.

2.2 Оценка системы развития работников Тольяттинского филиала

Тольяттинский филиал ПАО «ВымпелКом», являясь структурным подразделением исследуемого объекта, в г. Тольятти, имеет 13 официальных офисов, численностью персонала около 200 человек (Приложение А). Возглавляет деятельность филиала, в соответствии со структурой, руководитель группы офисов № 21, который, в свою очередь, подчиняется Руководителю направления по управлению собственными офисами.

Прежде, чем провести оценку системы развития исследуемой организации, проведем оценку трудовых показателей [6, 22, 36].

Источниками информации явились статистическая отчетность компании, данные табельного учета кадровой службы, интервью со специалистом отдела кадров.

Обеспеченность филиала трудовым потенциалом определяем путем сравнения фактического количества работников с плановой потребностью. Особое внимание уделим анализу обеспеченности продавцами-консультантами, как наиболее важной категории сотрудников телекоммуникационной компании.

Таблица 2.2– Обеспеченность Тольяттинского филиала персоналом в 2015 г.

Категория работников	Численность, чел.		
	план	факт	% обеспеченности
Среднесписочная численность персонала	213	195	91,55
в том числе:			
руководители	14	14	100
специалисты	184	166	90,16
технические исполнители	2	2	100
младший обслуживающий персонал (МОП)	13	13	100

Наглядно отобразим структуру персонала диаграммой (рисунок 2.5).

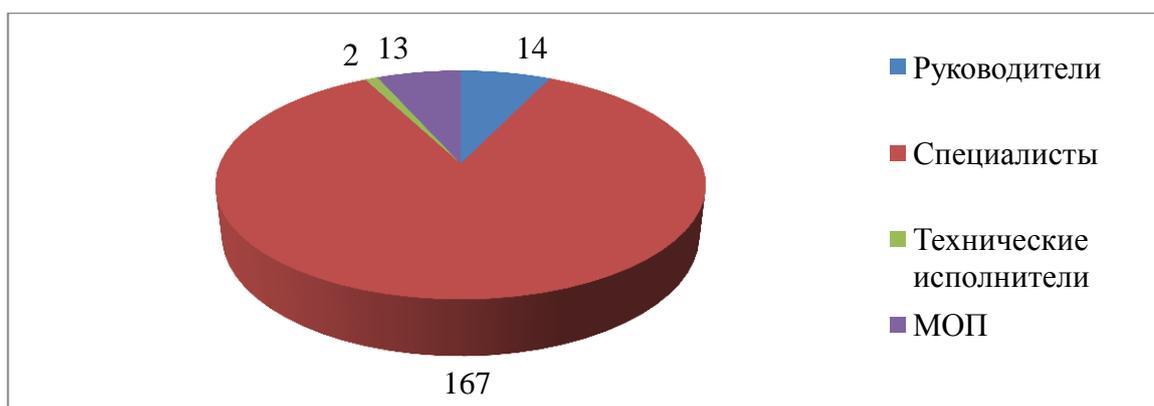


Рисунок 2.5 – Структура персонала Тольяттинского филиала, чел.

Как видно на диаграмме (рисунок 2.5), в структуре персонала отражены: руководитель группы офисов № 21 (1 чел.) и управляющий офиса в каждом из 13-ти. Под специалистами понимаем – продавцов-консультантов, т.е. тех работников, с которыми клиенты общаются изо дня в день. Технические исполнители (2 чел.) нужны при установке, наладке технических средств и оборудования. В каждом офисе для наведения благоприятных условий работы имеются уборщицы (13 чел.)

Проведем оценку качественного состава трудового потенциала Тольяттинского филиала. Для этого рассмотрим структуру персонала по возрасту, образованию, трудовому стажу.

Таблица 2.3 – Возрастной состав работников филиала

Группы работников по возрасту, лет:	Численность работников на конец года, чел.	
	2014	2015
От 18 до 20	12	11
От 21 до 25	135	115
От 26 до 30	37	41
От 31 до 35	14	12
От 36 до 40	2	3
От 41 до 45	-	-
От 46 до 50	7	6
От 51 до 55	6	7
Итого	213	195

По данным таблицы 2.3 видно, что в офисах трудятся в основном молодые люди, мобильные и, очевидно, способные развиваться. Задействованных 12 чел. в 2014 и 11 чел. в 2015 году говорит о том, что они, вероятно, не имеют профессионального образования. В лучшем случае – незаконченное. Для полноты картины обратимся к оценке уровня образования работников (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Состав трудового коллектива по уровню образования

Показатель	Численность на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2014	2015	2014	2015
Начальное проф. образование	13	7	6,1	3,6
Среднее проф. образование	85	78	39,9	40,0
Высшее образование (незаконченное высшее)	115	108	54,0	55,4
Другое	-	2	-	1,0
Итого	213	195	100	100

Данные таблицы 2.4 показывают, что в составе трудового коллектива работают люди с различным уровнем профессионального образования. Как показал анализ документов работников Тольяттинского филиала, руководители офисов, в основном, имеют высшее образование, работники МОП, также в прошлом заканчивали вузы. Есть работники, окончившие училища и колледжи. Превалирует количество работников с высшим и незаконченным высшим образованием, их – больше половины числа сотрудников.

Таблица 2.5 – Структура персонала по трудовому стажу, лет

Показатель	Численность на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2014	2015	2014	2015
До года	24	27	11,27	13,85
От 1 до 5 лет	121	103	56,8	52,8
От 5 до 10 лет	28	23	13,14	11,8
От 10 до 15	19	22	8,92	11,3
Свыше 15 лет	21	20	9,9	10,2
Итого	213	195	100	100

В таблице 2.5 показана структура персонала по трудовому стажу. Очевидно, более половины работников имеют стаж работы до 5 лет – 52,5% в 2015 году. В компаниях, осуществляющих функции в телекоммуникационной отрасли, молодежи интереснее работать, чем, скажем, людям старшего возраста. Вместе с тем, в коллективе есть группа работников, имеющих стаж более 15-ти лет – в пределах 10%. Это работники МОП и руководители офисов, проработавшие, так сказать в компании от истоков ее создания.

Далее обратимся к оценке использования фонда рабочего времени, для определения качества использования персонала (таблица 2.6).

Таблица 2.6– Анализ использования фонда рабочего времени

№п/п	Показатель	На одного рабочего	
		2014 г.	2015 г.
1	Календарное время, дни	365	365
2	Выходные и праздничные, дни	118	118
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни	247	247
4	Неявки на работу - всего	131	152
	в том числе:		
	очередные и дополнительные отпуска	24	24
	отпуска по беременности и родам	5	7
	по болезни	35	25
	с разрешения администрации	25	30
5	Явочный фонд рабочего времени, дни	116	95
6	Продолжительность рабочей смены, час	8	8
7	Бюджет рабочего времени, час	928	760
8	Предпраздничные сокращенные дни, час.	5	6
9	Полезный фонд рабочего времени, час.	923	754

В нашем исследовании большая часть потерь времени вызвана объективными факторами: очередные отпуска (24 дня), не меньше времени потрачено по субъективным причинам – болезни работников (25 дней).

И, наконец, рассмотрим движение кадров учреждения, поскольку качественный состав организации может измениться в результате этих процессов (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Данные о движении кадров

Показатель	2014 год	2015 год
Численность ППП на начало года, чел.	213	195
Приняты на работу	18	29
Выбыли	36	51
В том числе: по собств. желанию	36	51
уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	-
Численность перс на конец года	195	173

Характеристика движения рабочей силы осуществляется при помощи нескольких показателей.

1) Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = K_{прин} / П_{ссч}$$

$$2014 \text{ год} = 0,08;$$

$$2015 \text{ год} = 0,15$$

2) Коэффициент оборота по выбытию ($K_{выб}$):

$$K_{выб} = K_{ув} / П_{ссч}$$

$$2014 \text{ год} = 0,17;$$

$$2015 \text{ год} = 0,26$$

3) Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = K_{ув} / П_{ссч} * 100\%$$

$$2014 \text{ год} = 16,9\%;$$

$$2015 \text{ год} = 26,2\%$$

Норма показателя в большой степени зависит от обстановки, в которой работает компания. Нормальным значение текучести кадров среди линейного персонала считается, если ее величина его не превышает 20%. Рассмотренный показатель в динамике за 2014 – 2015 гг., показывает, что он превышает норму и очевидна тенденция к его росту. Это может свидетельствовать об ухудшении ситуации в коллективе и в компании в целом.

В возрастном составе работающих преобладает категория от 18 лет до 30-тилетнего, наименьшую долю - занимают работающие от 25 до 30 лет. В

категории выше 30 лет с 2013 года началось снижение, это связано с общей текучестью кадров категории руководители и специалисты. Специалисты уходят из-за низкооплачиваемой работы и неудовлетворительных условий труда. Несмотря на то, что расчеты в таблице 2.1 показали среднегодовую заработную плату работающего компании «ВымпелКом», равную 771270 руб. (или 74272,5 руб. в месяц), средняя заработная плата работников Тольяттинского филиала не превышает 25 000 руб. в месяц.

Насколько полно используется персонал организации можно оценить по данным, представленным в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Использование трудовых ресурсов учреждения

Показатель	Значение показателя			Изменение 2015/2014 (+, -)
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	
Среднегодовая численность работников	220	213	195	- 18
Отработано дней одним работником за год	116	95	118	23
Отработано часов одним работником за год	923	754	935	181
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	0
Общ фонд рабочего времени, чел.- час.	203060	160602	193545	32943

Фактический фонд рабочего времени уменьшился за счет изменения численности работников:

$$\Delta \text{ФРВ} = (\text{ЧР}_{2015} - \text{ЧР}_{2014}) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 = (195 - 213) * 95 * 8 = - 13680 \text{ час.}$$

Как видно, в компании недостаточно полно используются трудовые ресурсы. Это может быть основной причиной численной неудовлетворенности в персонале исследуемого объекта.

Далее перейдем к оценке системы развития персонала в Тольяттинском филиале ПАО «ВымпелКом».

Солидный стаж присутствия ОАО «Вымпел-Коммуникаций» на российском рынке с 1992 года убеждает нас в том, что система развития персонала в компании существует и довольно успешно выполняет свои функции. Если говорить о Тольяттинском филиале, то работники его,

несомненно, проходят обучение по программам «Welcome», которая вводит их в курс дела, знакомит с ценностями и культурой компании. Новички знакомятся с Кодексом поведения компании (Приложение Д).

Изучение документов и беседа с руководителем кадровой службы позволили сделать вывод о том, что компания нуждается в системном подходе к обучению работников. Особенно это касается продавцов-консультантов, непосредственно обслуживающих клиентов. На рисунке 2.6 представлено объявление с официального сайта «Билайн» в Самаре[32].

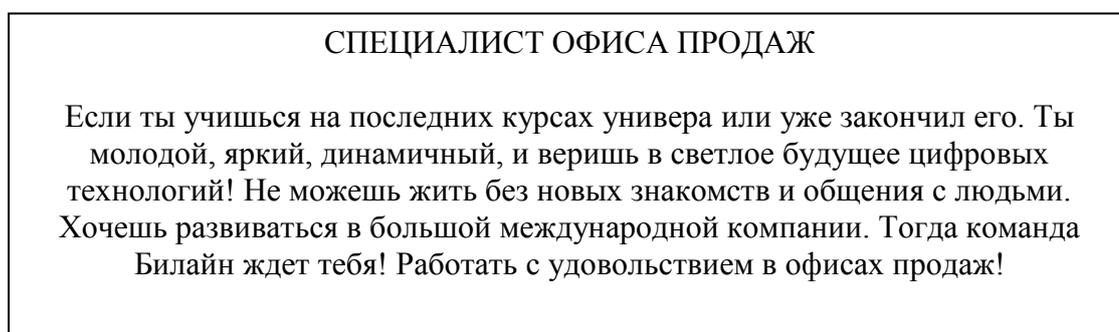


Рисунок 2.6 – Текст объявления - приглашения на работу

Очевидно, текст обращен к молодежи учащейся, имеющей высшее или не законченное высшее образование, способной к саморазвитию и коммуникабельной. В предложении вакансии акцент делается на том, что компания – международная. В таких компаниях обычно система развития персонала имеет место быть, более того, учтены все категории работников. Но в глобальной системе развития, вряд ли учтены менталитет российского работника и условия работы в моногороде, каким является город Тольятти.

С этой точки зрения для реализации стратегии компании «ВымпелКом» и Тольяттинского филиала, в частности, необходима комплексная программа обучения сотрудников, позволяющая эффективно выполнять поставленные задачи, повышать свой профессиональный уровень и становиться компетентными работниками в сфере телекоммуникаций, в сфере продаж, в сфере работы с клиентами.

Таким образом, в результате проведенного анализа основных экономических и трудовых показателей Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом», выводы могут быть следующими:

1. Подведение итогов анализа экономических показателей позволяет положительно оценить результаты ПАО «ВымпелКом». Такое экономическое положение способствует реализации стратегических планов компании: рост удовлетворенности клиентов, сокращение оттока клиентов, рост операционной эффективности.

2. Оценка трудовых показателей убеждает в наличии молодых, целеустремленных кадров, способных и стремящихся к дальнейшему профессиональному развитию.

3. Отсутствие системного комплексного подхода в подготовке к выполнению профессиональных функций затрудняет широкое использование всех особенностей профессиональной деятельности продавца-консультанта.

Результаты проведенного анализа отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия для системы развития персонала Тольяттинского филиала ПАО «ВымпелКом»

Проблема	Мероприятие
1. Изменение модели управления, сопровождающееся оптимизацией численности	1. Разработка алгоритма обучения работников в учебном центре компании 2. Внедрение методики курсов обучения для продавцов-консультантов
2. Низкий уровень удовлетворенности работников из-за отсутствия необходимых навыков и знаний для выполнения должностных обязанностей	

Разработка, обоснование и расчет социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития персонала, будут рассмотрены в следующей главе.

3 Разработка мероприятий, направленных на улучшение системы развития работников телекоммуникационной компании

3.1 Внедрение методики и алгоритма обучения в систему развития персонала

Как показал анализ системы развития работников Тольяттинского филиала, процесс обучения продавцов-консультантов, работающих с клиентами, требует серьезного усовершенствования. Именно эта категория персонала представляет собой группу сотрудников, приносящих прибыль компании. От того, на каких условиях и как быстро они заключат договор с клиентом, убедят приобрести товар или воспользоваться услугой, зависит дальнейшая работа практически всех подразделений и, по сути, успех компании.

Естественно, что к данным сотрудникам предъявляются высокие требования в части профессионализма, этики и образования в целом.

Для обучения и получения новых знаний для продавцов-консультантов мы предлагаем систему, включающую в себя сразу несколько форм и этапов обучения (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Формы обучения в системе обучения продавцов-консультантов

№ п/п	Форма обучения	Характеристика формы	Рекомендации для использования
1	Курсы по продажам и технологиям общения с клиентами с применением дистанционных технологий	Курс рассчитан на самостоятельное его изучение. Продолжительность курса - от 3 до 6 академических часов (1 час. = 45 мин.). Состоит из интерактивной звуковой презентации, видеофрагмента, описывающего рабочую ситуацию, и итогового задания в виде теста на усвоение изученного материала. Результаты тестов фиксируются автоматически на сервере компании	Используется на первом этапе процесса обучения в качестве вводного курса. Необходим для последующего формирования групп обучающихся по уровню подготовки

Продолжение таблицы 3.1			
2	Очный тренинг по продажам в учебном центре компании	Тренинг разрабатывается специалистами отдела продаж компании. Для повышения эффективности обучения формируются два тренинга по уровню подготовки слушателей - базовый и продвинутый. Программы состоят из мини-лекций по программам «Развитие навыков эффективных продаж», «Работа с возражениями клиентов», «Телефонные продажи (директ-маркетинг)» и др. Структура и содержание тренингов может быть универсальными, обязательно содержащими примеры из практической деятельности. Тренинги проходят за 2 дня. (16 часов), и проводятся раз в квартал для двух групп (базовый и продвинутый уровень) продавцов-консультантов	Является основным элементом системы обучения продавцов
3	Вебинар «Как повысить эффективность продаж»	Проводится в компьютерном классе бизнес-тренером через три недели после проведения очного тренинга. Продолжительность обучения –около 2-х часов. В ходе вебинара бизнес-тренер отвечает на вопросы участников, подводит промежуточные итоги их работы, проверяет на практике умение использовать полученные знания	Является элементом посттренингового сопровождения. Проводится для закрепления полученного в ходе очного обучения на тренинге материала
4	Самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической литературы	Бизнес-тренер и специалисты департамента продаж формируют список рекомендованной литературы, направленной на изучение рынка, технологий продаж и этики деловых отношений	Является элементом посттренингового сопровождения. Проводится для закрепления полученного в ходе очного обучения материала

По данным таблицы 3.1 очевидно многообразие форм и методов обучения, предлагаемых для повышения квалификации продавцов-консультантов. Такое многовидовое воздействие на обучающегося работника позволит в короткие сроки передать сотрудникам большой объем теоретического материала и обеспечит им возможность применить методику на практике. Более того, многоплановое применение различных форм

обучения способствует привлечению интереса работников с различными способностями и потребностями к обучению.

Далее предлагаем алгоритм процесса обучения продавцов-консультантов (рисунок 3.1).

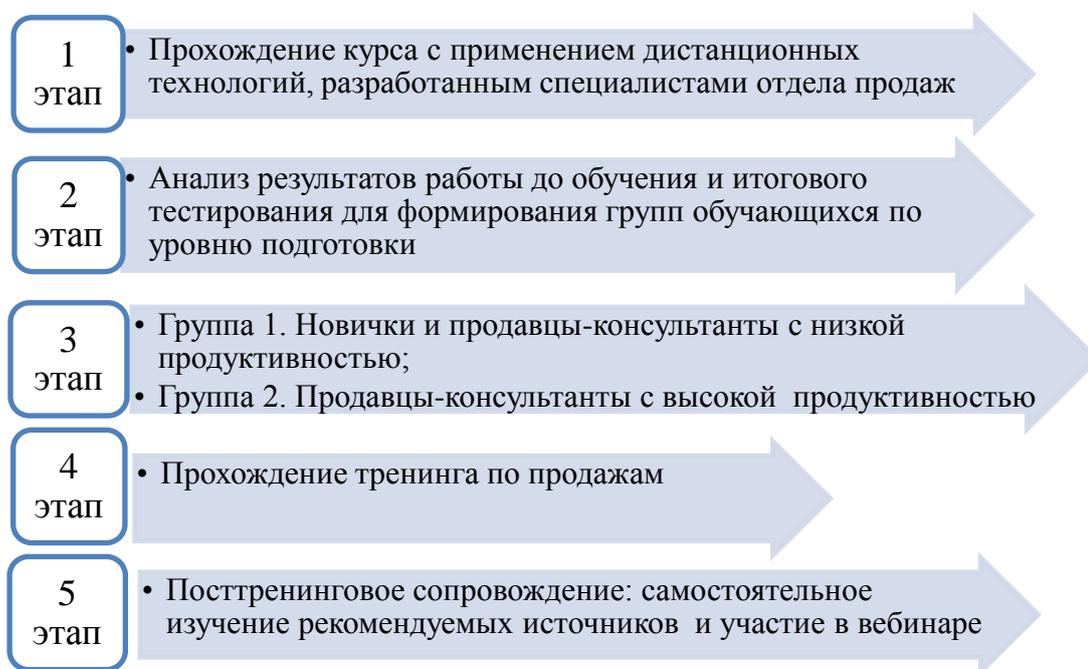


Рисунок 3.1 – Алгоритм процесса обучения продавцов-консультантов работе с клиентами

В нашем случае, как видно из рисунка 3.1, обучение осуществляется в 5 этапов. На наш взгляд, это оптимальное количество шагов, которые необходимо пройти продавцам-консультантам для повышения квалификации. Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

На первом этапе один из специалистов учебного центра компании проводит обучение дистанционно, т.е. без очного общения обучаемых и преподавателя посредством Интернет-технологий. В свою очередь, данный этап состоит из подэтапов:

1.1 Совместный выбор учебного курса специалиста отдела продаж и учебного центра из имеющихся в учебном центре учебно-методических ресурсов;

1.2 Формирование списков обучающихся, которые специалист по обучению направляет в учебный центр;

1.3 Рассылка уведомлений сотрудникам, подлежащим обучению на курсах повышения квалификации сотрудником учебного центра;

1.4 Вводное дистанционное обучение продавцов-консультантов для дальнейшего распределения по группам уровня подготовки;

1.5 Обработка результатов тестирования и уведомление специалиста по обучению сотрудником учебного центра;

1.6 Формирование списков обучающихся специалистом по обучению.

По окончании данного этапа обязательна обратная связь для поддержания у обучаемых мотивов к дальнейшему обучению. Важно разъяснять сотрудникам, какова цель тестирования, что результат его не повлияет ни на уровень оплаты труда, ни на объемы работы.

Оперограмма дистанционного этапа обучения будет выглядеть, как показано в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оперограмма процедур на этапе дистанционного обучения

Наименование операции	Специалист по обучению	Специалист учебного центра	Специалист отдела продаж	Обучаемый сотрудник
Отбор дистанционного курса из существующей базы учебного центра	И, С	Н, И	А, Р, И	
Формирование списков обучаемых	А, С, Р, И			
Назначение курса для конкретного сотрудника		А, И		А
Прохождение курса				Р
Опубликование результатов тестирования		А, И		
Анализ полученных результатов и формирование списков для участия в тренинге	А, С, Р, И			

Условные обозначения: Н – начало ситуации; И – передача/получение информации; С – согласование; А – анализ полученных данных; Р – принятие решения

Перейдем к рассмотрению этапов 2 и 3. Здесь происходит окончательное формирование списков участников очного тренинга. Определяются сотрудники, направляемые на базовый или продвинутый уровень. Для решения этой задачи специалист по обучению получает информацию о продуктивности работы продавцов-консультантов за предшествующий период. Сопоставив результаты тестирования и данных по продуктивности работы, специалист по обучению формирует окончательные списки групп. Приоритетным являются результаты тестирования.

Такой тщательный подход к распределению сотрудников по группам позволит им не только качественно изучать новый для себя материал, но и получить возможность обмена опытом, идеями при выполнении практических заданий. Как правило, сформированные списки необходимо согласовать с руководством компании, а затем передать в службу, подготовившуюся к проведению тренинга.

На 4 этапе курса обучения происходит собственно тренинг по продажам. Как было сказано выше, он длится в течение двух дней, включает мини-лекции, практическую часть. Рабочие тетради, полученные всеми обучаемыми, являются одновременно и учебно-методическим пособием при выполнении тех или иных заданий.

На 5 этапе происходит посттренинговое сопровождение. Спустя три недели после участия в тренинге, продавцы-консультанты приглашаются для участия в вебинаре «Как повысить эффективность продаж». Вебинар ведет специалист учебного центра.

Специалист по обучению снабжает учащихся списком рекомендованной литературы, направленной на изучение рынка, технологий

продаж и этики деловых отношений. Следует указать, что изучение рекомендованной литературы может и должно контролироваться не слишком объемным тестом по материалам учебно-методической литературы.

Как видно, в процессе обучения продавцов-консультантов, принимают участие многие субъекты системы развития персонала: руководитель организации, специалисты отдела продаж и учебного центра, специалист по обучению, сами обучаемые сотрудники (в качестве объектов системы развития). Формы обучения в качестве элементов системы развития разнообразны: дистанционное обучение (вводный курс), очное обучение (тренинг), он-лайн вебинар, очная форма во время обратной связи по итогам обучения. Инструментами обучения в системе развития персонала на курсах повышения квалификации являются: тестовые задания, рабочие тетради, презентация вебинара, тематика мини-лекций и практические задания на тренинге, самостоятельная работа по изучению учебно-методической рекомендованной литературы.

Таким образом, если говорить о методике обучения, стоит прежде выяснить, что же означает это понятие. В педагогической литературе под методикой обучения понимают, некую последовательность (алгоритм) для проведения каких-либо целенаправленных действий, совокупность приёмов, с помощью которых происходит организованный, планомерно осуществляемый процесс приобретения обучаемыми новых знаний, умений и навыков, готовности выполнять производственные задачи на новом уровне.

Предлагаемая нами методика обучения отвечает необходимым требованиям, предъявляемым обычно к методике:

- реалистичность;
- воспроизводимость;
- внятность;
- соответствие целям и задачам планируемого действия, обоснованность;
- результативность.

Следует добавить, что в соответствии с ФЗ «Об образовании в

Российской Федерации», по итогам прохождения курсов по повышению квалификации выдается документ – Удостоверение о повышении квалификации. Правом выдачи такого документа в соответствии с Положением о лицензировании образовательной деятельности (в ред. Постановления Правительства РФ от 27.11.2014 № 1246), обладает образовательное учреждение, имеющее лицензию на право осуществления образовательной деятельности. В этой связи, обязательным является обладание такой лицензией учебным центром компании «ВымпелКом».

С целью повышения эффективности процесса обучения работников, необходимо разработать Положение об обучении – организационный документ, в котором определяется порядок, задачи и последовательность проведения мероприятий, ответственность исполнителей и лиц, контролирующих процесс.

Таким образом, с учетом предложений, система развития персонала исследуемого Тольяттинского филиала может иметь вид (рисунок 3.2):



Рисунок 3.2 – Улучшенная система развития персонала

Итак, система развития персонала приобретает новый вид, ориентированный в данной работе, на продавцов-консультантов, т.е. тех

специалистов, которые первыми встречаются с клиентами и от которых, собственно, зависит выполнение поставленных клиенториентированных задач компании.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Для определения целесообразности и оценки экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий необходимо определить их социальную и экономическую эффективность.

Проведем расчет затрат на организацию и проведение мероприятий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Затраты на организацию и проведение модульного обучения

Наименование затрат	Расчет	Стоимость, руб.
1. Затраты труда на отбор дистанционного курса из существующей базы учебного центра	3 часа×142,05 руб.	426,15
2. Формирование списков обучаемых	6 часов×142,05 руб.	852,3
3. Назначение курса для конкретного сотрудника, информирование его	2 часа × 142,05 руб.	284,1
4. Очный тренинг по продажам в учебном центре	16 ак. часов×500 руб./час ×4 группы	24000
5. Проведение вебинара	2 часа × 500 руб.	1000
6. Составление списка литературы	2 часа × 142,05 руб.	284,1
4. Закупка необходимых материалов для обучения: - бумага; - ручки;	5 пачек ×450 руб. 40×15 руб.	2850
Итого		29696,65

Затраты по позиции 1, осуществлены исходя из расчета: среднемесячная зарплата 1 работника филиала 25000 руб., что составляет 142,05 руб. в час. (25000 : 22 раб. дня /мес. : 8 час.).

Таким образом, на осуществление курсов обучения будет затрачено 29 696, 65 руб. при условии, что обучено будет 4 группы общей численностью 40 человек.

В результате обучения, эксперты прогнозируют рост производительности труда на 2,8% (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Данные экспертной оценки

№ п/п	Эксперты	Результаты оценки, %				
		1	2	3	4	5
1	Специалист учебного центра				*	
2	Специалист по обучению				*	
3	Главный специалист отдела продаж			*		
4	Руководитель отдела информационных технологий		*			
5	Главный бухгалтер	*				

Экспертами в данном случае являются опытные специалисты компании с большим стажем работы, владеющие информацией о последствиях прохождения обучающих программ.

По данным таблицы 3.4 видно, что результаты оценки экспертов позволяют сделать вывод о том, что производительность труда возрастет на 2,8 %. Величина ожидаемого уровня производительности труда получена путем средней арифметической от оценки экспертов.

Основной экономической целью развития продавцов-консультантов является сокращение потерь по причине высокой текучести кадров, связанной с неудовлетворенностью работников вследствие недостаточной их компетентности. В 2015 году она составила 26,2 % или 51 человек.

Проведем расчет эффективности совершенствования системы развития (таблица 3.5).

Для расчета, приведенного в таблице, использованы данные предприятия:

$Ч_p$ – численность продавцов-консультантов, чел.;

$Ч$ – численность персонала общая, чел.

Таблица 3.5 – Расчет экономической эффективности обучения продавцов-консультантов

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Рост производительности труда (мнение экспертов)	Средневзвешенная оценка экспертов	2,8
2	Условная экономия численности работников, чел.	$\mathcal{E}_{\text{чр}} = \text{Ч}_p * \text{ПТ} / (100 + \text{ПТ})$	$\mathcal{E}_{\text{чр}} = 40 * 2,8 / (100 + 2,8) = 1,09$
3	Рост производительности труда по предприятию, %	$\text{ПТ} = (\mathcal{E}_q * 100) / (\text{Ч} - \mathcal{E}_q)$	$\text{ПТ} = 1,09 * 100 / (195 - 1,09) = 0,56$
4	Условно-годовая экономия по заработной плате, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{зп}} = \mathcal{E}_{\text{чр}} * \text{З}_{\text{ср}}$	$\mathcal{E}_{\text{зп}} = 1,09 * 25,0 = 27,25$
5	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс.руб.	$\mathcal{E}_{\text{сн}} = \mathcal{E}_{\text{зп}} * \text{С}_{\text{от}} / 100$	$\mathcal{E}_{\text{сн}} = 27,25 * 0,3 = 8,17$
6	Условно-годовая экономия по мероприятию, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{\text{зп}} + \mathcal{E}_{\text{сн}}$	$\mathcal{E}_{\text{год}} = 27,25 + 8,17 = 35,42$

Таким образом, проведенные экономические расчеты показывают, что в результате реализации мероприятия – обучения продавцов-консультантов, рост производительности труда составит 2,8 %, условно-годовая экономия численности работников – 40 чел., условно-годовая экономия – 35 420 руб. И это только по Тольяттинскому филиалу! А если опыт перенести и на другие филиалы по всей России, экономия будет более ощутима.

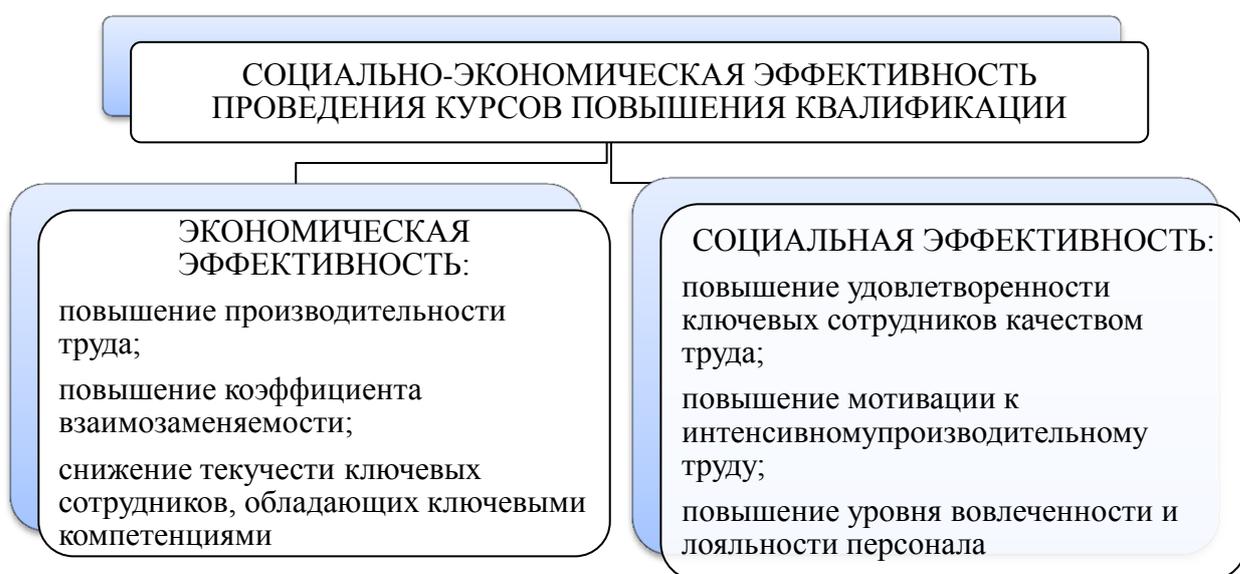


Рисунок 3.3 – Показатели социально-экономической эффективности работы продавцов-консультантов

Оценка эффективности работы с персоналом предполагает определение экономической и социальной эффективности (рисунок 3.3).

Таким образом, проведенные экономические расчеты показывают, что в результате реализации мероприятия – организации и проведения курсов обучения для 40 чел. продавцов-консультантов, производительность труда составит 56%, условно-годовая экономия – 35420 руб.

Заключение

Поиск путей и разработка мероприятий по улучшению системы развития персонала интерпретируется с одним из важных направлений деятельности по управлению персоналом в современных организациях. Особенно актуальным данный аспект является для телекоммуникационных компаний.

Поставленные задачи, которые необходимо было решить в ходе бакалаврской работы, решены в полном объеме.

В первой главе проведен анализ теоретических аспектов, касающихся основных направлений развития персонала: профессионального обучения, карьерного продвижения, кадрового резерва, а также уделено внимание элементам системы развития и трудовому потенциалу работников.

Обращено особое внимание обучению работников как одному из ключевых элементов развития персонала. Было выявлено, что процесс обучения работников должен осуществляться, во-первых, с применением современных образовательных методик и форм и, во-вторых, учитывать организационные возможности и экономическое положение в стране, чтобы делать это с оптимальными затратами.

Вторая глава была посвящена решению второй задачи. Дана краткая организационно-экономическая характеристика исследуемой организации ПАО «ВымпелКом», а также проведен подробный анализ трудовых показателей и существующей в подразделении исследуемого объекта – Тольяттинского филиала, системы развития персонала.

Анализ системы развития персонала позволил выявить первую проблему, которая существует в организации: низкий уровень удовлетворенности работников из-за отсутствия необходимых навыков и знаний для выполнения должностных обязанностей в связи с низким уровнем квалификационных навыков и, как следствие, высокая текучесть кадров в лице продавцов-консультантов. Для выявления таких факторов, среди

работников офисов г. Тольятти было проведено анкетирование, направленное на выявление степени удовлетворенности ими работой.

Также в результате анализа удалось выявить, что существующая система обучения не позволяет в полной мере приобрести необходимые профессиональные навыки.

В третьей главе раскрыта главная цель данной работы, а именно разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала в исследуемом объекте. Также проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для решения выявленных проблем, был разработан алгоритм процесса обучения работников в учебном центре компании и предложена методика обучения для продавцов-консультантов.

Прохождение предлагаемой программы обучения, позволит работникам не только освоить необходимые навыки. Но и получить удовлетворение от выполнения должностных обязанностей на качественно новом уровне.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий подтверждает, что их внедрение и проведение экономически целесообразно, обосновано и результативно.

Библиографический список

1. Абрамов А. Инвестиции в профессиональное развитие персонала: как оценить эффективность //Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru>. (Дата обращения: 15.02.2016).
2. Авдеев В.В. Управление персоналом [Электронный ресурс] : Оптимизация командной работы : реинжиниринговая технология : практикум / В.В. Авдеев. - Москва : Финансы и статистика, 2013. - 255 с.
3. Анокин Е.А. Как повысить эффективность использования персонала // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С.12-19.
4. Базаров Т. Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ – ДАНА. 2012. 563 с.
5. Безбородов А., Раджапов М. Тенденции развития инновационной деятельности отрасли телекоммуникаций// Связь и телекоммуникации. [Электронный ресурс]. (Дата обращения: 15.02.2016).
6. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб.пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2012. 215 с.
7. «Билайн» - двадцатилетие мобильной связи в России. [Электронный ресурс]. URL: ixbt.com/cm/beeline_20let_septll.shtml.
8. Волков О.И. Экономика предприятия (фирмы) / О.И. Волков, О.В. Девяткин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. 601 с.
9. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2012. 260 с.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 2002. С.54-55.
11. Дейнека А.В. Управление персоналом организации

[Электронный ресурс] : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 287 с.

12. Долженко Р. Выигрывает сотрудник - выигрывает компания. Как стимулируется персонал офиса продаж услуг сотовой связи // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2012, № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/vyigryvaet-sotrudnik> (Дата обращения: 10.02.2016).

13. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.

14. Ефремов А.А. Мировой рынок телекоммуникационных услуг: тенденции и принципы //Российский внешнеэкономический вестник. № 5. 2009.СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru>. (Дата обращения: 18.03.2016).

15. Железняк Е. Обучение менеджеров по работе с клиентами //Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 6.СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru>. (Дата обращения: 15.02.2016).

16. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: учебное пособие / П.В. Журавлев. – М.: Издательство «Экзамен», - 2004. – 448 с.

17. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА – М, 2010. 384 с.

18. Закон 273-ФЗ «Об образовании в РФ» <http://www.assessor.ru/zakon/273-fz-zakon-ob-obrazovanii-2013/2/> сайт «Законы России»

19. Зинин Д. Профессиональное развитие и обучение персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://personnels.chat.ru/edu.htm> (дата обращения: 13.05.2016).

20. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Издательство «Дело» 1993. 304 с.

21. Игольникова И. Мотивационные факторы непрерывного

профессионального развития //Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru>. (Дата обращения: 13.02.2016).

22. Канке А.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. для сред. спец. учеб. заведений по группе спец. «Экономика и упр. персоналом» / А.А. Канке, И. П. Кошечая. - М.: ФОРУМ, 2013. - 288 с.

23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

24. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. Учебник для высших учебных заведений. – М.: ТОО «Люкс-арт». – 1996. – 232 с.

25. Мамонов Е. Из исполнителей в руководители: методика обучения и развития // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016, № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru>. (Дата обращения: 10.04.2016).

26. Мартышкин Р. Адаптация молодых специалистов в организации: факторы влияния, критерии и показатели //Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru>. (Дата обращения: 18.04.2016).

27. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М. : Дашков и К°, 2011. – 344 с.

28. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. – СПб. : Речь, 2007. – 336 с.

29. Пряжников Н.С. Профессиональное самоопределение: теория и практика. – М.: «Академия», 2007. – 501 с.

30. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони». : М. Альпина Диджитал, - 2014. - 490 с.

31. Орлова Е. Мотивация в кризис: когда помочь могут не только

деньги //Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016, № 2СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/>. (Дата обращения: 15.04.2016).

32. Официальный сайт «Билайн» в Самаре <http://samara.beeline.ru>

33. Погодина Е. Электронное обучение повышает эффективность очного // Справочник по управлению персоналом. 2012 <http://hr-portal.ru/article/elektronnoe-obuchenie-povyshaet-effektiv>

34. Пугачев В.П. Сущность и содержание развития персонала [Электронный ресурс]. URL: http://www.motivtruda.ru/Sucshnost_-razvitiya.htm (дата обращения: 05.04.2016)

35. Рогожин М.Ю. Новый справочник кадровика. - Издательство: Проспект, 2016. – 144 с.

36. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. для сред. спец. учеб. заведений по спец. «Бух. учет, анализ и контроль / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2013. 344 с.

37. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала // Деньги и кредит. 2013. № 6. С.19-23

38. Сидорова Т.В., Орлов К.В. Инновационное развитие персонала в телекоммуникационных компаниях // Технологии информационного сообщества. [Электронный ресурс]. (Дата обращения: 05.03.2016)

39. Солдатов В.В. Трудовые ресурсы и их роль в результативности деятельности // Планово-экономический отдел. 2013. № 8. С.60 - 65.

40. Спенсер-мл. Л.М. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. М.: НИРРО, 2005. 371 с.

41. Стародубцева Е. Геймификация: это заставит поколение Y работать лучше [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/geymif> (Дата обращения: 05.03.2016).

42. Терентьева Т. Обучение персонала в телекоммуникационных компаниях [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru>. (Дата обращения: 15.12.2015).

43. Титова Ю. Утверждаем локальный нормативный акт//Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015, № 2.СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (Дата обращения: 14.03.2016).

44. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (действующая редакция от 04.11.2014) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>. (Дата обращения: 15.02.2016).

45. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб.пособие / Г.И. Михайлина [и др.] ; под ред. Г.И. Михайлиной. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 280 с.

46. Управление персоналом на предприятии : социально-психологические проблемы [Электронный ресурс] : тренинг персонала : учеб.пособие / М.К. Беляев [и др.]. - Изд. 4-е, доп. - Волгоград :ВолгГАСУ, 2014. - 211 с.

47. Федотова М. Персонал как конкурентное преимущество организации //Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 5.СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>. (Дата обращения: 25.02.2016).

48. Федорова Н.В. Управление персоналом организации : учеб.для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - Гриф УМО. - Москва :Кнорус, 2011. - 532 с.

49. Царегородцев Ю.Н. Развитие человеческого потенциала организаций [Электронный ресурс] : учеб.пособие / Ю.Н. Царегородцев, Ю.Е. Ефремова, О.Э. Башина ; под общ. ред. Ю.Н. Царегородцева. - Москва :Моск. гуманит. ун-т, 2012. - 211 с.

50. Чернятин С. Выбор организационных форм корпоративного обучения сотрудников вертикально интегрированной компании // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 5.
51. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080505.65 «Управление персоналом» / С.А. Шапиро. - Гриф УМО. - Москва :Кнорус, 2011. - 251 с.
52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. Пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2012. 260 с.
53. Шубин С. Тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг в будущем. http://www.qtech.ru/news_innovation/80.htm (Дата обращения: 15.02.2016).
54. HR-Portal / HR-сообщество и публикации/ [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru>
55. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.
56. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. - New York: McGraw-Hill, 2011. 406 с.
57. Snow C.C., Miles R.E., Coleman H.J. Managing Twenty-First Century Network Organizations. // Organizational Dinamics, 2012. 227 с.