

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к. э. н., доцент Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выполнил:

Тремасова Анна Валентиновна
группа ЗУП-12А



Научный руководитель:

к. э. н., доцент
Балановская А.В.



Самара
2017

АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы – Роль персонала в обеспечении устойчивого развития организации.

Выполнил: Тремасова А. В., группа ЗУП-12А.

Ключевые слова - персонал, система управления, устойчивое развитие, обучение, мотивация.

Объектом исследования в работе является Группа «Мобильные ТелеСистемы, в том числе ПАО «МТС».

Предмет исследования – система управления персоналом организации.

Основное содержание работы изложено на 73 страницах машинописного текста, включая 15 рисунков и 7 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель, обозначены задачи, выбран объект и предмет исследования.

В первой главе изложены подходы к определению устойчивого развития организации. Исследует роль персонала в обеспечении устойчивого развития организации.

Во второй главе дается общая характеристика деятельности организации. Описывается влияние факторов внешней среды на обеспечение устойчивого развития. Изучается сложившаяся система управления персоналом организации.

В третьей главе предложена модель обеспечения устойчивого развития организации, а также разработана стратегия управления персоналом с целью обеспечения устойчивого развития.

В заключении представлены основные выводы по проделанной работе и рекомендации по реализации предложенной стратегии.

Оглавление

Введение.....	4
1. Устойчивость организации как фактор успеха на рынке	7
1.1. Понятие и роль устойчивого развития.....	7
1.2. Теоретические основы системы управления персоналом	15
1.3. Место и роль управления персоналом в системе обеспечения устойчивого развития организации.....	22
2. Организация деятельности предприятия в современных условиях	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика Группы «МТС»	33
2.2. Влияние факторов внешней среды на обеспечение устойчивого функционирования организации	39
2.3. Система управления персоналом организации.....	42
3. Направления обеспечения устойчивого развития Группы «МТС»	53
3.1. Модель обеспечения устойчивого развития организации	53
3.2. Стратегия управления персоналом с целью обеспечения устойчивого развития организации	58
Заключение	66
Список литературы	69

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что устойчивое развитие отдельных предприятий и организаций, являющихся элементами экономических систем отдельных регионов, формирует объективные предпосылки устойчивого развития экономики всего региона и в конечном счете страны.

Современный период мирового производственного и экономического развития всей совокупности промышленных и непромышленных субъектов характеризуется значительным ожесточением конкурентной борьбы. Это отрицательно сказывается на конкурентоспособности и устойчивости функционирования предприятий.

По мнению ряда авторов, под устойчивым функционированием предприятия понимается его способность сохранять объемы реализации длительный период времени при различных изменениях потребительского спроса на рынке производителей.

Теория устойчивого развития нуждается в определении устойчивого развития, выявлении факторов и условий внешней и внутренней среды, определяющих устойчивое развитие предприятий, обосновании стратегии устойчивого развития.

Обеспечение устойчивого развития предприятия является важнейшей целью его руководства. Оценка степени устойчивости может быть дана только при использовании «комплексных» методов, включающих как количественный анализ экономических показателей, так и качественную оценку слабо формализуемых параметров.

К традиционным для рыночной экономики механизмам адаптации к изменению конъюнктуры рынков для поддержания устойчивости относят: технические и технологические инновации, реструктуризацию, диверсификацию, совершенствование организационной структуры и структуры управления. Однако возможность их применения в значительной

степени связана с показателями финансовой устойчивости и долей активов предприятия в денежной форме. Однако, наиболее важным фактором обеспечения устойчивости развития является персонал организации, а важнейшей становится управление персоналом.

До последнего времени система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом на многих российских предприятиях до сих пор является отдел кадров, на него возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для организации, устойчивости её развития, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость.

В связи с этим целью выпускной квалификационной работы выявление роли персонала в обеспечении устойчивого развития, а также разработка основных направлений обеспечения устойчивого развития организации.

Цель исследования предопределила решение следующих задач:

- а) Изучить теоретические основы устойчивого развития предприятия;
- б) Дать общую характеристику организации, провести анализ ее деятельности;
- в) Проанализировать сложившуюся систему управления персоналом организации;

г) Выявить факторы, способствующие обеспечению устойчивого развития организации;

д) Разработать предложения по обеспечению устойчивого развития организации.

Объектом исследования выступает Группа предприятий «Мобильные ТелеСистемы», в том числе публичное акционерное общество, далее ПАО «МТС».

Предметом исследования является система управления персоналом организации.

Работа имеет стандартную структуру, состоит из 3 глав, введения и заключения.

1. Устойчивость организации как фактор успеха на рынке

1.1. Понятие и роль устойчивого развития

Залогом выживаемости и основой стабильности положения предприятия служит его устойчивость. Роль устойчивого развития предприятия заключается в целенаправленном изменении внутренней среды с учетом будущего изменения внешней среды с одновременным обеспечением предприятия комплексной устойчивостью, которая является системой текущей и долгосрочной устойчивостей.

Ряд авторов, таких как Т. В. Сухорукова, А. Д. Шерemet, Й. Шум О. В. Зеткина рассматривает устойчивость предприятия как обеспечение его рентабельной производственно-коммерческой деятельности за счет повышения эффективности использования производственных ресурсов и управления предприятием, устойчивого финансового состояния за счет улучшения структуры активов, а также стабильного развития мощности предприятия и социального развития коллектива при самофинансировании в условиях динамично развивающейся внешней среды.

По мнению А. В. Севастьянова, устойчивость предприятия является отражением стабильного превышения доходов над расходами: путем эффективного их использования, способствующего бесперебойному процессу производства и реализации продукции [13].

В. А. Медведев определяет устойчивость предприятия как равновесное сбалансированное состояние экономических ресурсов, которое обеспечивает стабильную прибыльность и нормальные условия для расширенного воспроизводства в длительной перспективе с учетом важнейших внешних и внутренних факторов [25].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование имеющимися ресурсами предприятия и путем эффективного их использования способствует

бесперебойному процессу производства и реализации продукции. Иными словами, устойчивость предприятия — это состояние его материальных, экономических и трудовых ресурсов, их распределение и использование, которые обеспечивают развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Устойчивость отражает сущность особого состояния хозяйственной системы в сложной рыночной среде характеризующего гарантию целенаправленности ее движения в настоящем и прогнозируемом будущем. Она синтезирует в себе совокупность свойств самой системы и важнейших составляющих ее коммерческой и хозяйственной деятельности.

Устойчивое развитие — процесс изменений, в котором эксплуатация ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал предприятия.

Суть устойчивого развития состоит в том, чтобы в длительном периоде времени обеспечивались высокие показатели социального, экономического, технического состояния предприятия.

Для достижения устойчивого развития предприятия должны акцентировать свое внимание на развитии: инвестиционно-финансовой сферы деятельности; сферы инновационной деятельности; совокупного потенциала устойчивости; системы управления качеством; системы связей и коммуникаций; обновлении ассортимента ряда; человеческого капитала; сомоорганизационного потенциала предприятия.

Категория «устойчивость» - междисциплинарная, применяется в различных науках и исследованиях, изменяя смысл во времени [17].

Слово «устойчивость» образовано от слова «устой», что означает «прочно укоренившаяся традиция, основополагающее начало, основа чего-либо». В математике «устойчивость» используется применительно к движению: «устойчивость движения — способность движущейся под

действием приложенных сил механической системы почти не отклоняться от этого движения при каких-либо случайных воздействиях (легкие толчки, слабые порывы ветра и пр.» [22].

При всей динамичности жизни, характерной для бизнеса, а в каком-то смысле именно в силу этой динамичности, принципиальной задачей выступает необходимость сохранения бизнес-организацией устойчивости на разных временных отрезках ее деятельности.

Стабильность и устойчивость организации — обязательное условие ее эффективного функционирования в каждый конкретный момент времени. А для того чтобы это условие соблюдалось, при проведении любых организационных изменений необходимо иметь в виду их системный характер, отражающий системность организационной жизни.

Под системностью организационной жизни мы имеем в виду взаимосвязь всех ее сторон и их зависимость друг от друга. Здесь вполне уместна аналогия с живым организмом, функции и системы которого существуют как единое целое. Как в организме появление любого болезненного симптома есть проявление нарушения равновесия внутренних процессов, так и в организации любое локальное управляющее воздействие может породить системные сбои и потому должно учитывать организационный баланс и опираться только на системный анализ ситуации, учитывающий все многообразие организационной реальности.

Исходя из общей стратегии устойчивого развития и роли предприятия в экономической системе, предприятия должны стремиться к тому, чтобы превратиться в устойчиво функционирующие высокотехнологичные, экологически безопасные организации, способные обеспечивать людей необходимыми благами и создавать материальные условия для неуклонного повышения качества их жизни в будущем.

Под воздействием внешних факторов и в результате развития внутренних процессов цели и возможности предприятия изменяются. Изменения эти носят количественный и качественный характер.

Качественные изменения с положительной динамикой мы обычно называем развитием. Поэтому неограниченно долгое функционирование предприятия в рыночной среде должно иметь характер устойчивого развития.

Устойчивое развитие предприятия - это такое его функционирование, когда в условиях воздействия на него внешней среды оно способно сохранять свою целостность и независимость как субъекта хозяйствования и достигать определенных стратегических и текущих результатов (целей).

Характеризующееся качественным улучшением показателей работы предприятия, устойчивое развитие можно представить в виде движения по лестнице вверх. Модель «подъем по лестнице» отображена на рис. 1 [21].

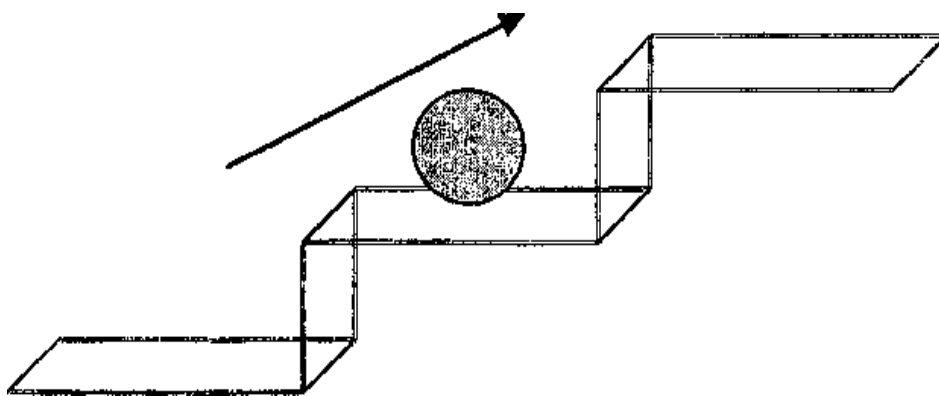


Рисунок 1 - Модель устойчивого развития объекта

Каждая ступенька - это определенный уровень развития предприятия, который может быть оценен рядом достигнутых показателей. Если речь идет об экономических показателях, тогда говорят об экономической устойчивости. Экономическая устойчивость - важнейший аспект устойчивости предприятия как экономического субъекта.

Экономическая устойчивость есть результат сбалансированности внутренних параметров и ресурсов предприятия, вследствие чего оно способно противостоять воздействию внешней среды.

На практике это означает такое положение дел, когда:

- а) продукция предприятия удовлетворяет определенный спрос, а уровень спроса на нее обеспечивает субъекту хозяйствования объем реализации, необходимый для покрытия расходов и получения выгоды;
- б) соотношение доходов и расходов предприятия обеспечивает рост капитала;
- в) уровень отдачи вложенных ресурсов соответствует современному уровню техники, технологии и организации производства.

Данные факторы определяют конкурентоспособность продукции и производства, финансовую устойчивость и эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия. В этом случае экономическую устойчивость правомерно рассматривать как интегральное свойство обеспечения успешной деятельности субъекта хозяйствования на рынке в определенный период.

Конкурентоспособность, качество продукции обеспечивает востребованность ее потребителем и возможность успешной реализации на рынке. Оценивается как текущие и перспективные конкурентные преимущества продукции по совокупности показателей (эксплуатационных, инновационных, эстетических, патентно-правовых, экологических, экономических).

Конкурентоспособность технологических цепей — это тактические и стратегические преимущества технологий, гарантирующих конкурентное преимущество продукции.

Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия отвечать по своим обязательствам, обеспечивать финансовую самостоятельность и независимость. Оценивается по величине стоимости имущества, коэффициенту ликвидности, соотношению заемных и собственных средств, тенденции роста имущества, годовому объему прибыли.

Эффективность производственной и коммерческой деятельности характеризует рациональность использования ресурсов, их отдачу и

оценивается по динамике издержек производства, рентабельности, эффективности капитальных вложений, оборачиваемости капитала, ресурсоемкости производства, производительности труда, экологической чистоте и безопасности.

Эти свойства, в свою очередь, обеспечиваются инновационностью, диверсификацией, гибкостью производства, динамичным организационным развитием предприятия. Взаимодействие всех обозначенных свойств в рамках экономической устойчивости показано на рис. 2.

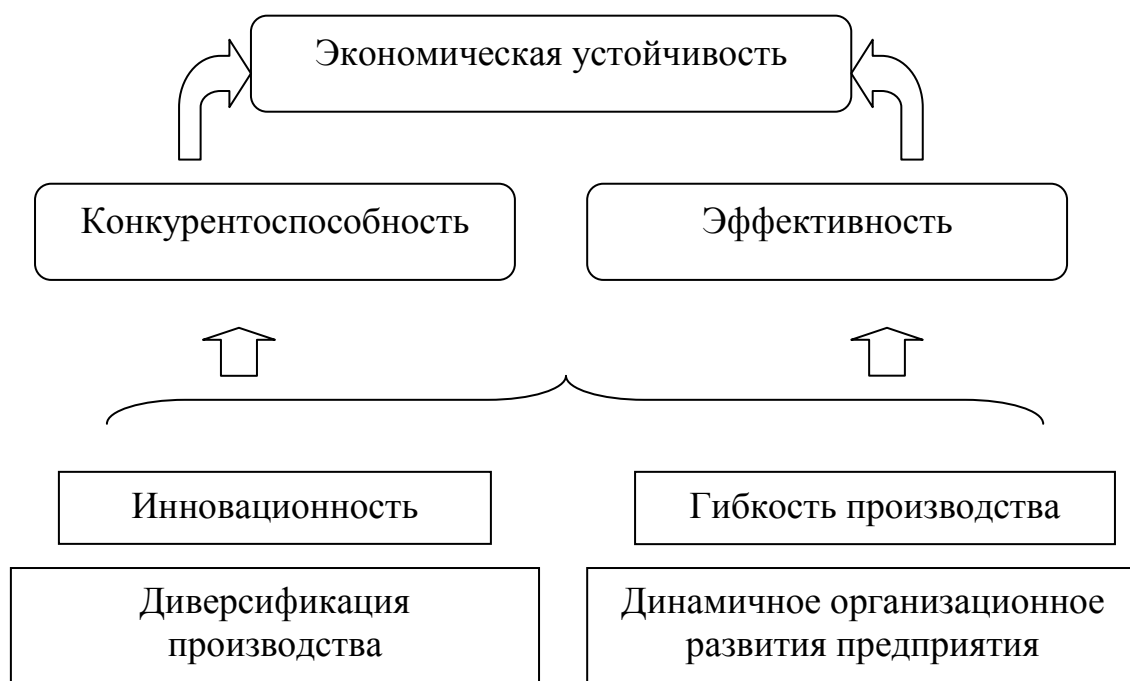


Рисунок 2 - Экономическая устойчивость как комплексное свойство

Инновационность проявляется в непрерывном комплексном использовании научно-технологических и организационных нововведений. Высшей степенью инновационного хозяйствования является инновационный тип развития предприятия. Он охватывает такие направления, как:

- 1) производство новых товаров и услуг, и, соответственно, формирование новых рыночных ниш;
- 2) разработка и внедрение новых технологий;

3) создание условий для воспроизводственного характера названных процессов.

Гибкость производства - это его способность к адекватному реагированию на изменение рыночной конъюнктуры, настройка на максимальное удовлетворение спроса. Данное свойство проявляется в наличии резервов мощностей, развитии предприятия.

Диверсификация производства и продукции предполагает разнохарактерность используемых технологий, широкую номенклатуру и структуру производимой продукции и услуг, наличие резервов мощностей, кадрового потенциала.

Динамичное организационное развитие предприятия обеспечивается адаптационными механизмами, приводящими в соответствие изменения внутренней организации субъекта хозяйствования и внешней среды. Оценку данного свойства можно осуществлять через эффективность менеджмента на предприятии.

Категория экономической устойчивости хозяйствующего субъекта (предприятия) пока недостаточно разработана, и до настоящего времени не рассматривались вопросы ее использования в практике хозяйствования. Это связано с тем, что задача обеспечения экономической устойчивости предприятия как независимого субъекта хозяйствования не проработана в теоретико-методологическом отношении, а устойчивое его развитие вообще не обсуждается как научная проблема. Слабая результативность процессов реформирования предприятий как раз и связана с тем, что изначально не была определена должным образом их цель. Это должна была быть не адаптация к среде, которой еще нет, а целенаправленное формирование нового образа субъекта хозяйствования и определение вытекающих из этого целей и задач. Следует также учитывать, что проблемы неустойчивости предприятий как следствие их неготовности к изменившимся условиям хозяйствования усугубляются процессами формирования самой рыночной

среды. Это значит, что сегодня устойчивость должна достигаться при взаимосвязанном разрешении проблем микро- и макросреды.

Тесное переплетение внешних и внутренних проблем определяет специфику решения проблемы обеспечения экономической устойчивости предприятий, их устойчивого развития. Прежде всего, следует констатировать отсутствие у предприятий внешних и внутренних стимулов к этой работе.

Слабая конкурентная среда, сохранение монопольного положения отечественных производителей на внутреннем рынке, отсутствие регулирующего воздействия спроса и предложения не требует от предприятий оперативной реакции на изменения конъюнктуры товарных рынков, не позволяет им заняться формированием собственных рыночных ниш, приобретать постоянных клиентов, развернуть в полной мере маркетинговую деятельность, т.е. то, что сегодня рядом авторов определяется как рыночная активность. Как следствие - предприятия не стремятся к диверсификации производства и гибкости структуры, созданию комплексных резервов мощностей и т.д., т.е. не развивают свойства устойчивости.

Особо следует отметить низкую инновационную и связанную с ней инвестиционную активность предприятий. Отсутствие внешних условий (в т.ч. инфраструктуры поддержки инновационной деятельности) и внутренних стимулов у предприятий (неопределенность экономического интереса предприятий вследствие неурегулирования отношений собственности внутри хозяйствующих структур) ослабляет интеграцию науки и производства, сохраняет на низком уровне научно-технологический потенциал нашей экономики и ее отдельных субъектов.

В совокупности перечисленные проблемы сдерживают формирование т.н. «здоровой» рыночной психологии, определяющей предпринимательский стереотип поведения производителей.

Поскольку предпринимательство основано на стремлении по-новому, творчески использовать рыночные возможности для производства продукции, купли или продажи, получив при этом большую выгоду, чем другие, так называемая «здоровая» рыночная психология заключается в том, что стремление к максимальной выгоде согласуется со стремлением к максимальному удовлетворению запросов потребителей (требований рынка) и эффективному использованию необходимых для этого ресурсов.

Внедрение экологических критериев в хозяйственную деятельность как императив устойчивого развития общества проявляется через формирование на государственном уровне соответствующих норм и стандартов, поэтому для предприятия экологическая деятельность носит ограничительно-запретительный характер.

Такое тесное переплетение экономических, социальных, гуманитарных интересов, проявляющееся в процессе функционирования предприятия, определяет его современную специфику и предопределяет необходимость непрерывного (устойчивого) социально-экономического саморазвития хозяйствующего субъекта как неотъемлемой части устойчивого прогресса экономики и общества.

1.2. Теоретические основы системы управления персоналом

Руководителю необходимо учиться управлению персоналом, несмотря на то, что нанять соответствующего специалиста или создать кадровую службу, или пользоваться услугами действующей в компании кадровой службы, если таковая есть. Но где гарантия, что этот специалист или эта кадровая служба будут действовать правильно, с применением эффективных подходов и методик? В большей мере такая гарантия может быть обеспечена, если руководителю есть, с чем сравнивать. А для этого ему, как минимум, необходимо четко представлять основы управления персоналом в современной организации. Но, как показывает российский опыт, многим

руководителям не приходилось специально этому учиться. Рано или поздно успешно работающие компании и их руководители приходят к моделям управления персоналом, уже освоенным в странах с развитой рыночной экономикой и в передовых российских фирмах. К сожалению, часто приходят к этому достаточно сложным и медленным путем, ценой проб и ошибок. Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности [26, с. 12].

Управление персоналом, как и любое управление, имеет свои определенные цели, и "основным элементом управления, с чего оно начинается, является целеполагание" [26, с. 16]. Исходя из этого, "жизненность" системы управления зависит от того, насколько реальны поставленные цели, насколько они непротиворечивы и соответствуют стратегии развития организации.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность [12].

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. В настоящее время в условиях перехода России на рыночные отношения в качестве генеральной цели правомерно рассматривать экономическую цель. Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель — обеспечение

заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Далее обозначены следующие цели:

- ✓ Обеспечение научно-технического прогнозирования;
- ✓ Организация перспективных научно-технических разработок;
- ✓ Сокращение длительности цикла «исследование — производство»;
- ✓ Техническое сопровождение действующего производства;
- ✓ Обеспечение высокого качества труда;
- ✓ Техническое перевооружение производственного процесса;
- ✓ Изучение рынка научно-технических разработок, реклама, коммерческая работа с потребителями;
- ✓ Обеспечение соответствия тематического плана разработок научно-техническому потенциалу организации;
- ✓ Изучение рынка по профилю выпускаемой продукции или оказываемых услуг, реклама, коммерческая работа с потребителем;
- ✓ Обеспечение соответствия производственной программы и производственной мощности;
- ✓ Обеспечение полноты и ритмичности материально-технического снабжения;
- ✓ Обеспечение бесперебойной работы оборудования и его эффективного технического состояния;
- ✓ Обеспечение ритмичности производственного процесса;
- ✓ Обеспечение ритмичности сбыта продукции или своевременности оказания услуг.

На следующем уровне целей, сформированном по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту, по которой получают информацию о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами).

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Необходимо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу, что в общем случае не является типичным. За основу при построении системы целей принят тот факт, что в дальнейшем типовой вариант оргструктуры будет формироваться по функционально-целевому признаку как наиболее распространенному.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно

подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказывается на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

Кроме того, в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, что целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце — одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в зарубежных организациях [23].

Сегодня специалистами в области управления персоналом выделено несколько функциональных блоков, определяющих

структуризацию службы управления персоналом в организациях. Состав этих блоков показан в табл. 1.

Таблица 1 - Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная специализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать: способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);

мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);

свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Служба управления персоналом может выполнить свои задачи следующими способами: через затребованную линейными руководителями консультативную помощь; через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации; через собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал-маркетинга).

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0-1,2% от общей численности коллектива [15].

Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы: - выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем

управления персоналом в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей; - широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом; - делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения; - интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

1.3. Место и роль управления персоналом в системе обеспечения устойчивого развития организации

Как это было раньше, кадровым службам недостаточно, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим

менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, то есть осуществлять: формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирования, создание безопасных условий труда — аккумуляция передового международного опыта управления кадрами.

Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров [28].

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями организации и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами организации включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности [14]:

Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.

Анализ рынка труда и управление занятостью.

Отбор и адаптация персонала.

Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.

Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.

Управление производительностью труда.

Разработка систем мотивации эффективной деятельности.

Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.

Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

Разработка и осуществление социальной политики организации.

Профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров организаций, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки в организации и за ее пределами.

Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включает в себя субъект управления (СУ) и объект управления (ОУ) [28]. СУ — совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. СУ контролирует и оценивает результаты действий исполнителей. ОУ — множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. СУ, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия ОУ, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между СУ и ОУ установлены отношения управления, то есть налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим — эти команды выполнять.

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники организации выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Управление персоналом преследует цели: помощь фирме в достижении общих целей; эффективное использование мастерства и возможностей работников; обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими; стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме [18].

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой — какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Главная цель — прибыль организации в системе управления персоналом — достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

В зависимости от масштаба фирмы, специфики деятельности, традиций число и название подразделений кадровой службы, численность сотрудников может меняться. В одной организации могут быть созданы отделы заработной платы, льгот, профессионального развития, в то время как в другой все эти функции выполняет один отдел.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом [24]:

Технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий.

Организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.

Правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом.

Социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы.

Педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Система управления представлена на рис. 3.

Система управления			
Методология управления	Процесс управления	Структура управления	Техника управления
Элементы систем управления			
Цели, задачи	Коммуникации	Функциональные структуры	Система документооборота
Законы и принципы	Схема процесса	Схемы организационных отношений	Информационные каналы
Методы и функции	Разработка и реализация решений	Организационные структуры	Компьютерная и оргтехника, офисная мебель
Технология практика управления	Информационное обеспечение	Профессионализм персонала	

Рисунок 3 - Структура элементов системы управления организации

Система управления (СУ) персоналом включает следующие основные элементы: группу специалистов аппарата управления; комплекс технических средств СУ; информационную базу для управления персоналом; комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом; правовую

базу; совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающего воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, то есть сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами (табл. 2).

Таблица 2 - Состав функциональных подсистем управления персоналом

Подсистема условий труда	Подсистема трудовых отношений	Подсистема оформления и учета кадров
<ul style="list-style-type: none"> — соблюдение требований психофизиологии труда — соблюдение требований эргономики — соблюдение требований технической эстетики — охрана труда и техника безопасности — охрана окружающей среды 	<ul style="list-style-type: none"> — анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений — анализ и регулирование отношений руководства — управление производственными конфликтами и стрессами — социально-психологическая диагностика — соблюдение этических норм взаимоотношений — управление взаимодействием с профсоюзами 	<ul style="list-style-type: none"> — оформление и учет приема, увольнений, перемещений — информационное обеспечение системы кадрового управления — профориентация — обеспечение занятости

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации [14].

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, адаптации персонала, обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: всеобщая декларация прав человека, конституция страны, Трудовой кодекс, Гражданский кодекс РФ, система управления организациям, планы экономического и социального развития.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. В организации кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором организации.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам,

сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании организации.

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение

квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах). Т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах как [14]: устав организации, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание организации, положение об оплате и премировании труда, положение о подразделениях, контракт сотрудника, должностные инструкции, модели рабочих мест, регламенты управления.

К наиболее значимым видам стратегий управления персоналом можно отнести следующие:

Стратегия предпринимательства. Данная стратегия управления персоналом наиболее характерна для организаций, занимающихся абсолютно новым видом деятельности. Поэтому предпочтение при приеме на работу отдается молодым людям с высокой работоспособностью, умением работать в команде и творческим мышлением. В данном случае стратегия системы управления персоналом направлена на усиление материальной заинтересованности работника и постоянное повышение его квалификации.

Стратегия быстрого и динамичного роста организации. Здесь очень важна высокая квалификация сотрудников и их полная преданность организации, а также высокая адаптация к часто меняющимся требованиям. Поэтому данная стратегия управления персоналом организации, прежде всего, отличается стремлением к постоянному повышению компетентности сотрудников.

Стратегия прибыли. Для данной стратегии характерно постоянное совершенствование управления персоналом с тем, чтобы компания могла получить максимальный доход. Поэтому предпочтение отдается уже готовым высококвалифицированным кадрам, а система управления направлена на достаточно жесткий контроль деятельности сотрудников и строгую дисциплину.

Стратегия ликвидации. Она является одним из самых необходимых видов стратегий управления персоналом, если доходы компании резко снижаются. В этом случае проводится оценка профессиональной деятельности сотрудников с тем, чтобы решить, кого следует уволить в первую очередь, и принимаются меры социальной защиты (уменьшение рабочего дня, внутренние перемещения сотрудников и т.д.), чтобы максимально избежать сокращения штата.

Стратегия круговорота предполагает повышение квалификации уже имеющихся сотрудников для решения новых задач и продвижение их по службе без дополнительного приема на работу новичков.

Итак, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах организации.

2. Организация деятельности предприятия в современных условиях

2.1. Организационно-экономическая характеристика Группы «МТС»

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») – ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.

Свое присутствие компания распространяет и на другие страны. В совокупности все компании образуют Группу МТС. В России, Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане услугами мобильной связи Группы МТС пользуются около 110 миллионов абонентов. На российском рынке мобильного бизнеса МТС – традиционный лидер по количеству абонентов, выручке и рентабельности бизнеса. ПАО «МТС» с дочерними компаниями обслуживает в России 80 миллионов абонентов; ПрАО «МТС Украина» в Украине – около 21 миллиона; СООО «Мобильные ТелеСистемы» в Беларуси – 5,2 миллиона; ЗАО «К-Телеком» (ВиваСелл-МТС) в Армении – 2,1 миллиона; ХО «МТС-Туркменистан» в Туркменистане – 1,7 миллиона абонентов. В России, Беларуси и Армении Группа компаний МТС оказывает услуги мобильной связи в стандартах GSM, UMTS и LTE, в Украине – GSM, UMTS и CDMA-450, в Туркменистане – GSM и UMTS.

Вклад каждой страны в финансовый результат деятельности организации представлен на рис. 4.

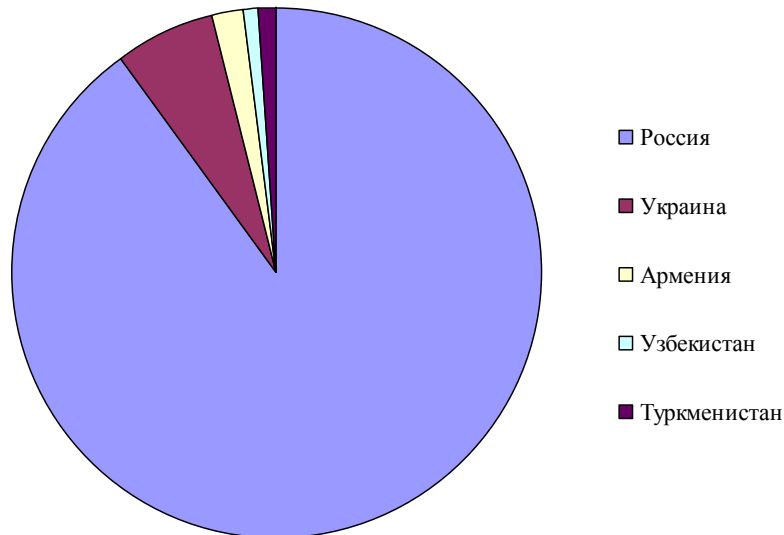


Рисунок 4 - Распределение выручки по территориальному принципу, %

МТС предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет и цифрового кабельного телевидения в более чем 200 городах во всех федеральных округах РФ. Всего фиксированными услугами в России охвачено свыше десяти миллионов домохозяйств. Крупнейшим оператором фиксированной связи Группы МТС является ПАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС), обслуживающая более четырех миллионов домохозяйств по технологии GPON со скоростью передачи данных до одного Гбит/с.

МТС через свою 100% дочернюю компанию АО «РТК» располагает крупнейшей в России непродовольственной розничной сетью из 5 700 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг.

Стратегия развития Группы МТС «3Д» («Данные, Диджитализация, Дивиденды») направлена на укрепление лидерства на российском телекоммуникационном и ИТ-рынке за счет роста проникновения услуг передачи данных и мобильного интернета, продвижения инновационных цифровых и конвергентных решений для широкого круга пользователей,

повышения операционной эффективности и инвестиционной привлекательности компании для акционеров.

Реализуя стратегию «3Д», МТС строит мультидиапазонные и технейтральные сети мобильной связи стандарта LTE и LTE-Advanced с пиковыми скоростями передачи данных до 187 Мбит/с. В 2015 году МТС первым среди российских операторов связи запустил сети LTE во всех 83 регионах присутствия, а в 2016 году - первую в России сеть LTE Advanced Pro со скоростью передачи данных до 700 Мбит/сек. МТС развивает собственную транспортную инфраструктуру, обладая в России сетью волоконно-оптических линий связи протяженностью 213 тысяч километров.

МТС предлагает частным абонентам разнообразные тарифы с акцентом на потребление мобильного интернета; оптимизирующие опции, позволяющие экономить на связи в роуминге; инновационные мобильные сервисы и приложения, расширяющие возможности пользователей; услуги фиксированного интернета, кабельного и спутникового ТВ. Через собственную розничную сеть, а также участвуя в капитале OZON Holdings, крупного игрока российского рынка онлайн-торговли, МТС предлагает широкий выбор абонентских устройств для доступа в интернет, а также собственную брендированную линейку доступных смартфонов.

Обладая сильной экспертизой в ИТ, МТС расширяет пользовательскую цифровую экосистему OTT, IP и облачных сервисов: сегодня свыше 7,3 миллиона абонентов пользуются мобильными брендированными приложениями МТС.

МТС активно диверсифицирует бизнес, осваивая новые направления. В партнерстве с МТС Банком компания предоставляет банковские и финансовые услуги в салонах связи, а также финансовые сервисы и приложения на мобильных устройствах. Сейчас около 16 миллионов человек или 20% абонентов МТС в России пользуются финансовыми услугами под брендом МТС.

МТС - лидер в сегменте межмашинных соединений (M2M) в России с наибольшей 40%-ной долей рынка по количеству SIM-карт. С приобретением в 2015 году АО «Энвижн Груп» МТС оказывает услуги системной интеграции для удовлетворения запроса корпоративного и государственного секторов на комплексные телеком- и ИТ-решения. Трансформируясь в ИТ-компанию, МТС наряду с организацией сетей связи и ШПД поставляет клиентам различные решения в сфере интернета вещей, автоматизированного управления и облачных вычислений, сбора, обработки и хранения данных, мониторинга, навигации, охраны, информационной безопасности, электронного документооборота.

Для исследования перспективных направлений и ускорения запуска новых продуктов и услуг в компании работает Центр инноваций, объединяющий специалистов Группы МТС. Компания тесно сотрудничает с ведущими мировыми производителями телекоммуникационного оборудования и ПО, тестируя новые технологии сверхскоростной передачи данных 5G и IoT.

МТС – один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы на рынках присутствия работают свыше 69 тысячи человек, в МТС в России – около 29 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей.

Компания активно участвует в социальных программах и благотворительных проектах, направленных на поддержку незащищённых слоев населения, лечение больных детей, развитие детского творчества. Ежегодно проектами благотворительности и корпоративной социальной ответственности МТС охвачено свыше 10 млн человек.

МТС является одной из компаний – «голубых фишек» российского рынка акций и входит в число крупнейших мобильных операторов мира по размеру абонентской базы. С июня 2000 года акции МТС котируются на Нью-йоркской фондовой бирже под кодом MBT. Крупнейшим акционером

ПАО «МТС» является ПАО АФК «Система», которое с учетом косвенного участия через подконтрольные компании владеет 51,11% акций оператора, остальные 48,88% акций находятся в свободном обращении.

Организационная структура предприятия построена по региональному принципу. По типу структуры – дивизиональная (рис. 5).

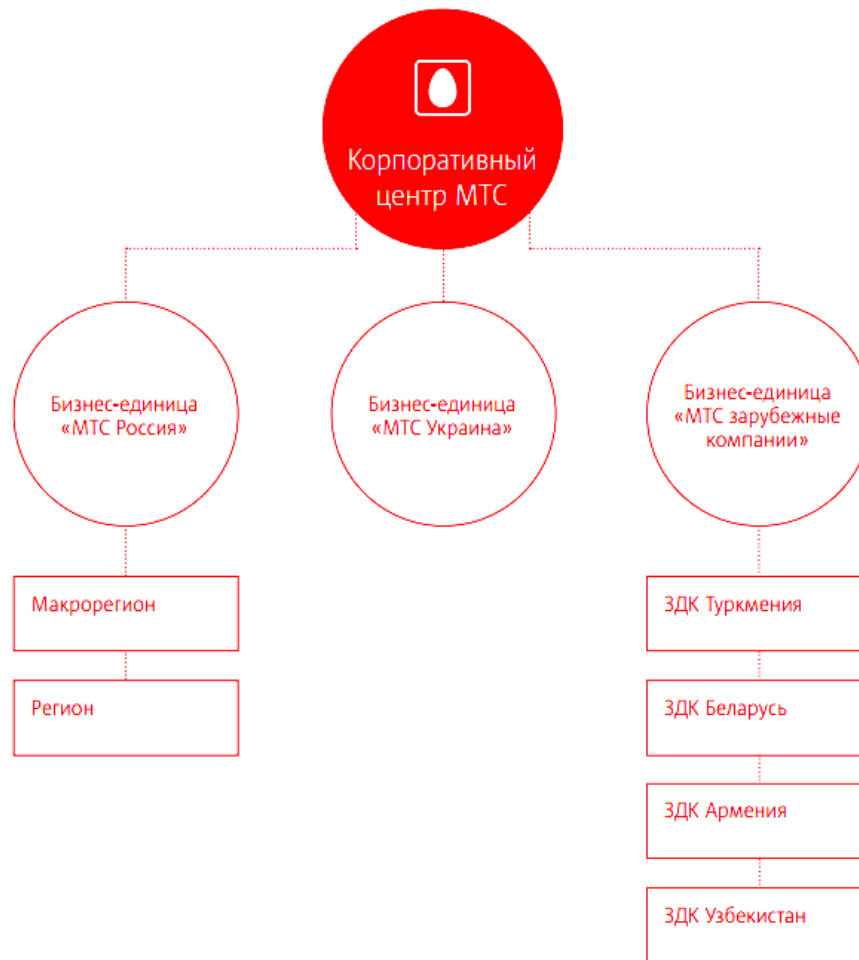


Рисунок 5 – Организационная структура ПАО «МТС»

Консолидированная выручка Группы МТС выросла в 2016 году на 2,1% до 435,7 миллиарда рублей, опередив динамику ключевых рынков присутствия. Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности

Показатели	2014	2014	2016	Относ. отклон., +/-		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014
Выручка, млрд. руб.	410,8	426,6	435,7	15,8	9,1	103,85	102,13
Чистая прибыль, млрд. руб.	51,8	49,5	48,5	-2,3	-1	95,56	97,98
Рентабельность продаж, %	12,61	11,6	11,13	-1,01	-0,47	91,99	95,95

Данные свидетельствуют о стабильной финансовой ситуации в организации, однако при этом демонстрируют влияние общих негативных тенденций в экономике страны.

Структура выручки Группы МТС представлена на рис. 6.

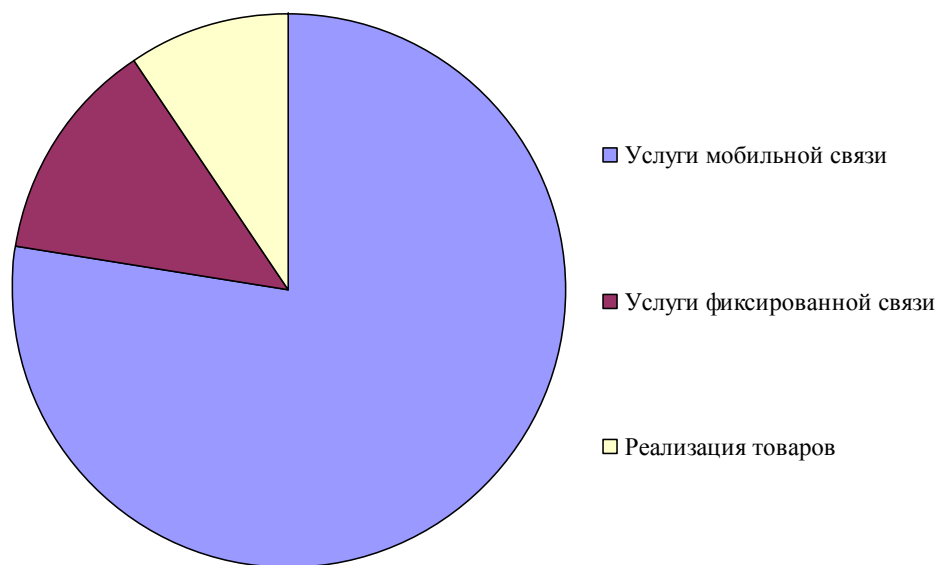


Рисунок 6 – Структура выручки Группы МТС, %

Основной вклад вносит оплата услуг мобильной связи, на долю которой приходится 333,7 млрд. руб. Услуги фиксированной связи приносят 57 млрд. руб., реализация товара – 40,5 млрд. руб.

Таким образом, проведенный анализ финансовых показателей деятельности организации позволят сделать вывод об устойчивости работы организации на фоне отрицательного воздействия внешних факторов, которые рассмотрим далее.

2.2. Влияние факторов внешней среды на обеспечение устойчивого функционирования организации

В России услуги сотовой связи оказывают четыре федеральных оператора: ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» и ЗАО «РТ-Мобайл» (Т2РТК Холдинг — совместное предприятие ПАО «Ростелеком» с Tele2), а также региональные телекоммуникационные компании, работающие в различных стандартах сотовой связи: GSM, NMT 450 и CDMA –1х, UMTS (3G). Присутствие основных игроков на рынке представлено на рис. 7.

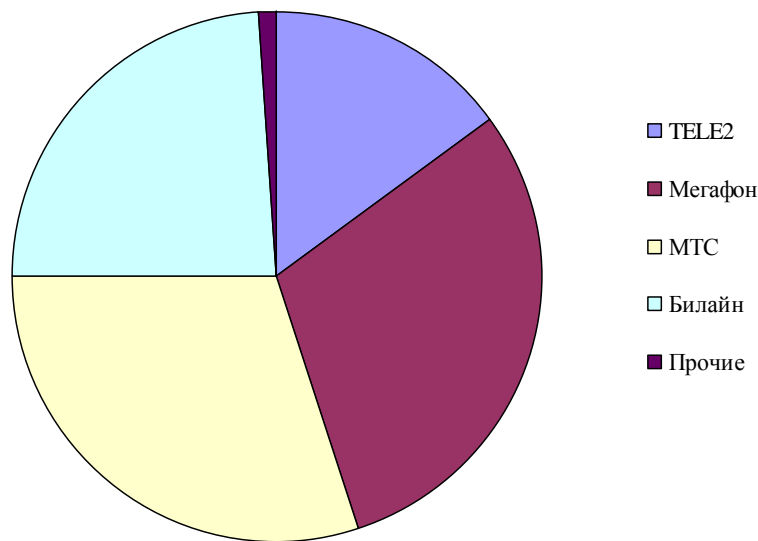


Рисунок 7 – Распределение рынка по операторам

Среднее потребление минут голосовой связи (MOU) в сети МТС в 2016 году продолжило расти и составило 381 минуту в месяц. По итогам 2016 года уровень проникновения услуг сотовой связи достиг 175%, что ставит Россию в ряд наиболее развитых телекоммуникационных рынков мира. Являясь одним из ведущих игроков на телекоммуникационном рынке России и СНГ,

МТС стремится использовать существующий потенциал роста во всех наиболее динамичных сегментах отрасли.

Все большее значение для роста рынка мобильной связи в России и странах СНГ имеет развитие мобильного Интернета. Основой для качественного роста уровня потребления услуг мобильного Интернета является развитие сетей 3G и 4G (LTE). Сеть 3G МТС работает во всех федеральных округах России, Армении, Беларуси, Туркменистане, запущена в Украине. В России, рост доходов МТС от мобильного Интернета в 2016 году составил 20%, количество постоянных пользователей услугами передачи данных также растет и на конец 2016 года их доля составила более 47%. Уровень потребления трафика передачи данных пользователями мобильного Интернета вырос в 1,4 раза в сравнении с 2015 годом. В 2016 году сети LTE запущены в коммерческую эксплуатацию во всех регионах присутствия МТС. Проникновение LTE среди пользователей мобильного Интернета за 2016 год в сравнении с 2015 годом удвоилось.

Глобальные тренды отрасли можно проследить по анализу следующих факторов.

Фундаментальным вызовом для операторов в настоящем и будущем является продолжающийся взрывной рост объемов передачи данных в сетях мобильной связи. Темпы этого роста как на развитых, так и на развивающихся рынках даже в самых пессимистичных прогнозах не опустятся ниже десятков процентов в год в ближайшие пять лет.

Рост проникновения смартфонов, увеличение потребления уже существующими абонентами — все это не только обеспечивает операторам дополнительный доход (в какой-то мере компенсирующий падение сегмента голосовых вызовов и передачи коротких сообщений), но прежде всего ставит

их перед проблемой экономически эффективного наращивания емкости мобильных сетей.

Технологические тренды говорят, что рост покрытия LTE-сетей, перераспределение частотного ресурса под LTE («рефарминг»), продолжение внедрения функционала CarrierAggregation и VoLTE как операторами, так и производителями смартфонов — все эти направления, видимые и абонентами, уже набрали обороты и являются рутинной работой операторов.

С точки зрения отрасли интерес вызывает развитие и внедрение новых технологий, призванных помочь справиться с ростом трафика, и при этом обеспечить разумную отдачу на произведенные вложения в обеспечение этого роста.

Общая макроэкономическая ситуация в России, являющейся основным рынком, остаётся умеренно сложной. В 2016 году наблюдалась отрицательная динамика по ряду ключевых показателей, таких как ВВП, реальные доходы населения и оборот розничной торговли. Индекс промышленного производства продемонстрировал несущественный рост за счет добывающей промышленности. Наблюдалось замедление инфляции до уровня 5,4% (по индексу потребительских цен на товары и услуги, данные Роскомстата).

Ожидания относительно макроэкономических параметров на перспективу ближайших 2–3 лет остаются на умеренно-консервативном уровне. Т.к. приходится действовать в сложной среде, особое внимание важно уделять контролю над расходами и взвешенно подходить к инвестициям. Отметим, что, несмотря на негативный экономический фон, в прошедшем году организации удалось достичь роста доходов по Группе МТС.

Дальнейшее развитие компании и отрасли, телекоммуникаций в целом, рассматривается через призму движения мира по направлению к цифровому будущему. В настоящее время, услуги голосовой связи, передачи сообщений и данных являются базовым благом, потребность в котором не просто

не снижается, но и растёт из года в год как в массовом, так и в корпоративном сегменте. Поэтому даже негативные макроэкономические тенденции не смогут оказать резкого отрицательного влияния на объём потребления (за исключением таких направлений, как роуминг и международная связь). Однако структура услуг становится более сложной и выходит за пределы простого генерирования трафика на уровень конечных продуктов и технологических решений, которые несут индивидуальным потребителям и корпоративным клиентам определенную ценность. Поэтому набор «голос + данные» воспринимается как базовая услуга. Несмотря на перспективу дальнейшего многократного количественного роста этого сегмента, с точки зрения повышения объёмов выручки потенциал его фактически исчерпан.

Таким образом, происходит дальнейшее увеличение числа новых сервисов на базе существующих сетей мобильной связи, а также ожидается появление принципиально новых продуктов и бизнес-экосистем на базе сетей 5G.

2.3. Система управления персоналом организации

Коллектив МТС превышает 70 тысяч человек, работающих в шести странах мира, обладающих инновационным мышлением, способных создавать и воплощать новые идеи, выходя за рамки привычных шаблонов, претворяя в жизнь самые необычные и смелые проекты. Экономически активная численность работников ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 28 910 человек.

Кадровая политика МТС реализуется при полном соблюдении трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов стран присутствия компании. Сотрудники МТС получают справедливое вознаграждение и достойную социальную защиту. В компании созданы все условия для ведения безопасной трудовой деятельности. Важным элементом

кадровой политики является привлечение в МТС высококвалифицированного персонала и талантливой молодежи.

Приоритетами кадровой политики в 2016 году стали развитие эффективности бизнес-процессов, а также создание оптимальной среды для профессионального и карьерного развития сотрудников.

Группа МТС выстраивает социально-трудовые отношения с персоналом на основе социального партнерства, подразумевающего равноправие, уважение и учет взаимных интересов, а также соблюдение сторонами действующих законов и иных нормативных актов. Кадровая политика МТС строится на основе прозрачных и честных взаимоотношений с сотрудниками, в компании сформирована доброжелательная корпоративная культура, атмосфера благодарности, заботы и признания достижений каждого из нашей дружной команды.

Трудовые договора с каждым сотрудником МТС заключает отдельно, практики заключения коллективных договоров в компании нет. Все льготы, гарантии и компенсации (в том числе сверх предусмотренных трудовым законодательством) зафиксированы в различных локальных нормативных актах ПАО «МТС». Неукоснительно соблюдаются требования трудового законодательства и максимально учитываются интересы персонала.

Все сотрудники МТС при изменении условий трудового договора или его прекращении по инициативе компании получают предварительное уведомление заблаговременно — за два месяца.

Существенная доля работ компании выполняется штатными сотрудниками, включая сотрудников компаний субподрядчиков. Поставщики оценку по критериям практики трудовых отношений не проходят. Существенное фактическое и потенциальное отрицательное воздействие на практику трудовых отношений в цепочке поставок не оценивается.

В компании распространена практика карьерного продвижения на основе ротации между регионами и уровнями управления: подобный подход означает, что каждый сотрудник имеет возможность приобрести полезный

опыт и навыки и познакомиться с бизнесом МТС в различных регионах. Наша Корпоративная культура поощряет общественную деятельность сотрудников в том случае, если она направлена на социальные или образовательные цели и является безвозмездной. Вместе с тем компания не поощряет деятельность, которая может приводить к конфликту интересов. Если существует такая вероятность, сотрудник должен сообщить об этом (в соответствии с внутренней процедурой), прежде чем начинать заниматься такой деятельностью.

Динамика изменения численности сотрудников представлена на рис. 8.

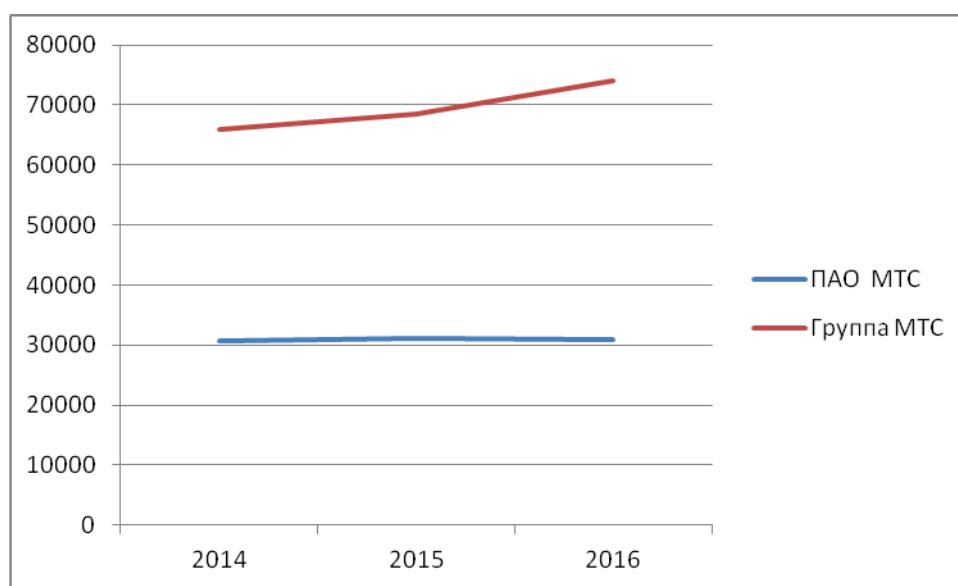


Рисунок 8 – Списочная численность сотрудников, чел.

Таким образом, в 2016 году произошло снижение численности персонала на 0,6%.

Структуру персонала Группы МТС представлена на рис. 9.



Рисунок 9 – Структура персонала Группы МТС по типу занятости

Интерес также представляет анализ персонала по различным критериям. В табл. 4 представлена возрастная структура персонала.

Таблица 4 – Возрастная структура персонала, %

Уровень управления	До 35 лет	От 36 до 45 лет	Свыше 46 лет
Высший менеджмент	0	87	13
Средний менеджмент	4	83	13
Руководители младшего звена и рядовые сотрудники	47	46	7
В целом по организации	46	47	7

Анализ позволяет сделать вывод, что возраст сотрудника увеличивается с ростом по карьерной лестнице. При продвижении сотрудника руководство учитывает стаж и наличие хронологии развития сотрудника.

Половая структура персонала представлена в табл. 5.

Таблица 5 – Половая структура персонала, %

Уровень управления	Мужчины	Женщины
Высший менеджмент	83	17
Средний менеджмент	72	28
Руководители младшего звена и рядовые сотрудники	50	50
В целом по организации	50	50

Таким образом, на руководящих должностях в основном заняты мужчины, тогда как в целом по организации мужчины и женщины представлены в равных долях.

Сегодня в компании действует конкурентоспособная система оплаты труда, состоящая из фиксированной и переменной частей. Сотрудникам компании предоставляется пакет компенсаций и льгот, отвечающий имеющимся на рынке труда практикам.

Размер фиксированной части заработной платы (должностного оклада) определяется с учетом диапазонов заработной платы, установленных для каждого должностного разряда (грейда) на основании анализа рынка труда в регионе присутствия и политики позиционирования компании относительно рынка оплаты труда. Переменная часть в компании представлена системой мотивации, предусматривающей четкие и прозрачные принципы установления целевых размеров премии и расчета ее фактических значений на основе ключевых показателей эффективности и индивидуальных задач, закрепленных в оценочных формах каждого работника.

Помимо описанной выше системы мотивации, в компании действует система премирования для работников, занятых продажами и абонентским обслуживанием, базовый принцип которой — мотивация на достижение конкретного результата.

Отличительной особенностью системы является структура дохода с большей переменной частью и иная частота выплат.

Для работников компании, отвечающих за прямые продажи, действует комиссионная схема премирования (прямые проценты от продаж).

Все сотрудники компании ежегодно участвуют в процедуре оценки эффективности деятельности, которая включает как оценку выполнения ключевых показателей эффективности, так и уровень развития компетенций.

Руководители в ходе процесса оценки предоставляют развернутую обратную связь по итогам работы за год, также по результатам оценки сотрудникам формируется план развивающих мероприятий. Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала четыре из пяти менеджерских вакансий в компании закрываются за счет внутренних кандидатов.

Общие затраты МТС на персонал в 2016 году составили 56,2 млрд руб. по сравнению с 49,1 млрд руб. в 2015 году, что обусловлено в том числе изменением структуры Группы МТС. Дополнительно 962 млн руб. составили расходы компании на выплаты лицам, участвующим в работе МТС, но не являющимся ее сотрудниками.

За последний год уровень вовлеченности в Группе МТС вырос с 65 до 70%, а в ПАО «МТС» — с 73 до 80%. 75% сотрудников с уверенностью готовы рекомендовать МТС своим друзьям и близким как достойного работодателя.

В опросе по вовлеченности Группы МТС в 2016 году приняло участие более 90% сотрудников, в абсолютном выражении это 65 тыс. человек, рис. 10.

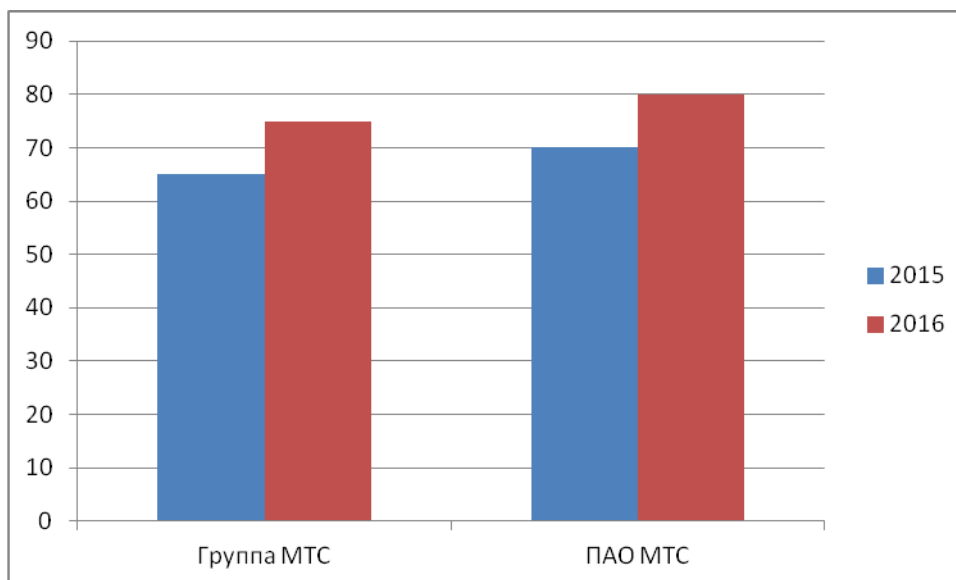


Рисунок 10 - Вовлеченность персонала, %

В 2016 году количество часов обучения на 1 сотрудника составило 38 часов.

В компании действует Корпоративный университет, задающий стандарты обучения и координирующий процессы в области обучения и развития персонала. К задачам Корпоративного университета также относится выстраивание систем обучения для разных функциональных подразделений компании. Задачи обучения и повышения квалификации персонала представлены на рис. 11.

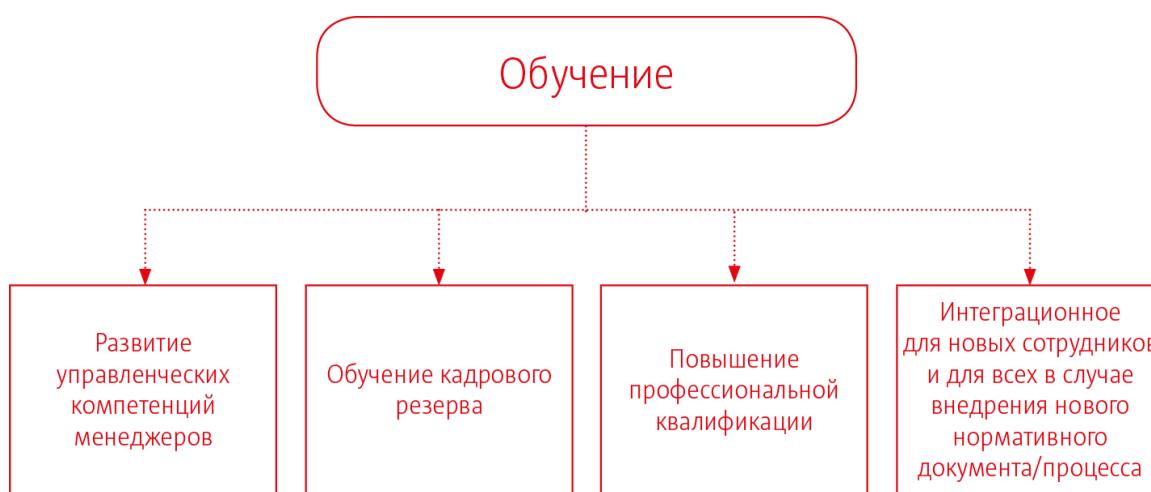


Рисунок 11 - Задачи обучения и повышения квалификации персонала

Миссия Корпоративного университета — создавать возможности развития, расширяя границы людей и бизнеса, для уверенного будущего МТС.

В 2016 году сразу три национальные HR-премии признали систему обучения и развития персонала МТС лучшей в России. Digital-технологии, используемые в обучении персонала МТС, были удостоены премии «Хрустальная пирамида» в номинации «Технологическое решение года». Победа подтверждает инновационный подход МТС в области работы с персоналом и следование современным глобальным трендам в области интернетизации. Команда Корпоративного университета получила премию Trainings-2016, став лучшим подразделением в области развития персонала и инвестиций в человеческий капитал. Премия с 2001 года вручается компаниям, продемонстрировавшим высокие достижения в сфере HR, обучения и развития персонала. МТС стала обладателем премии «Эффективное бизнес-образование» в номинации «Лучшая система развития персонала», что подтверждает эффективный комплексный подход МТС к обучению своих сотрудников, формированию в них профессиональных и личностно-деловых качеств, а также внимание компании к вопросам инвестиций в человеческий капитал. Количество обученных сотрудников ПАО «МТС» представлено на рис. 12.

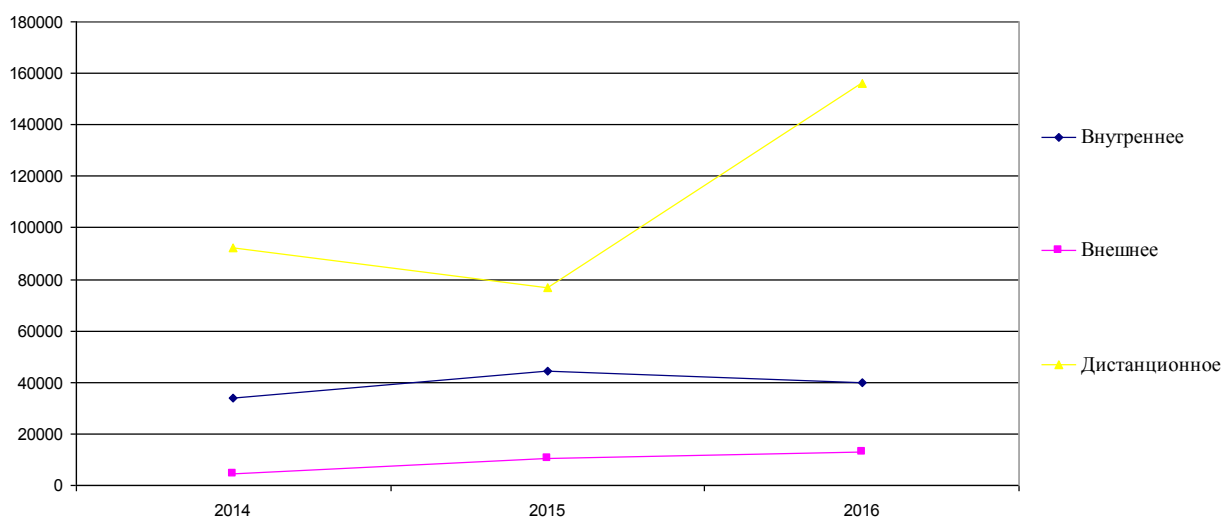


Рисунок 12 – Количество обученных сотрудников, чел./курсов

Данные свидетельствуют о динамике увеличения количества обученных сотрудников. Этот же факт подтверждает и показатель количества дней обучения на одного сотрудника, что представлено на рис. 13.

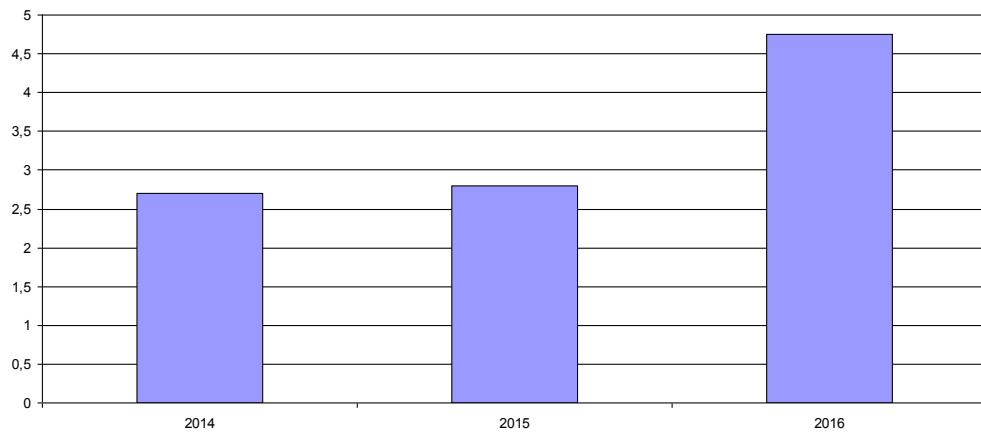


Рисунок 13 - Количество дней обучения на одного сотрудника, дн.

Внедрение в 2016 году новых передовых платформ дистанционного обучения позволило с большим качеством и доступностью предоставлять сотрудникам возможности для развития.

МТС предоставляет своим работникам широкий пакет компенсаций и льгот, основное внимание в котором уделяется социальной защите работников.

Работникам предоставляются служебные льготы (в том числе автомобили и компенсация затрат на их использование, мобильная связь с широким лимитом), социальные льготы (в том числе страхование жизни, доплата по больничному листу, материальная помощь), представительские льготы, дополнительные льготы (в том числе компенсация посещения фитнесов и бассейнов, широкий перечень услуг в рамках ДМС, пакет льгот при релокации в периметре компании). Сотрудникам также предоставляется возможность участия в программе «Кафетерий льгот», где индивидуально по решению сотрудника может быть изменен его набор льгот. Такой подход позволяет качественно удовлетворить различающиеся потребности сотрудников при высокой эффективности расходов.

Кроме того, на конец 2016 года в компании:

- в сентябре 2016 года начался новый цикл комплексной программы развития «Управление талантами» для преемников на руководящие позиции, высокопотенциальных сотрудников (Hi-Po), специалистов с уникальной экспертизой (Hi-Pro). Цикл программы будет действовать с 2016 по 2018 г. Для каждой из групп талантов были разработаны целевые программы обучения, включающие составление индивидуального плана развития, оценку обратной связи 360 и Hogan, внутреннее обучение, внешнее обучение, конкурсы, коучинг, менторинг и самообразование. Традиционно программа охватывает 4% общей численности персонала Компании/блока/региона, из которых преемники составляют 15%, Hi-Po — 65%, Hi-Pro — 20%. В 2016 году 190 талантов заняли новые позиции.

- в январе 2016 года Корпоративный университет запустил Виртуальную академию — новую платформу для индивидуального развития каждого сотрудника. Виртуальная академия — учебная среда, где сочетаются все форматы обучения: очный и дистанционный, внутренний и внешний. Теперь каждый сотрудник сможет найти готовую программу для профессионального и личного роста, в один клик зарегистрироваться на интересующие обучающие мероприятия и порекомендовать понравившиеся курсы своим коллегам.

- каталог online-курсов Виртуальной академии в течение 2016 года пополнился 60 новыми видеокурсами и более 1100 записями вебинаров, мастерских и других полезных обучающих видео.

Внедрена Академия тренерского мастерства для подготовки внутренних тренеров, запущена дистанционная программа для тренеров из удаленных регионов РФ.

В 2016 году МТС провела анкетирование по оценке деятельности Блока по управлению персоналом, подтвердившее высокий уровень по фактору «Обучение и развитие»:

своевременность (оценка сроков выполнения процессов, сроков обработки документов, запросов, заявок и т.п.) — 84,4%;

клиентоориентированность (оценка вежливости и доброжелательности при ответах на вопросы, предложение решения проблем) — 85,2%;

качество (оценка соответствия качества услуг бизнес-потребностям клиента) — 85,6%.

Данные обработки анкет свидетельствуют о высокой оценке эффективности функционирования системы обучения персонала.

3. Направления обеспечения устойчивого развития Группы «МТС»

3.1. Модель обеспечения устойчивого развития организации

По причине того, что развитие экономической системы обусловлено людьми, следовательно, обеспечение ее устойчивого развития является осознанным процессом. И именно персонал организации играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития организации.

Устойчивое развитие всякой экономической системы как субъекта специфических социально-экономических взаимоотношений, должно обеспечивать сбалансированное развитие социума, экономики и окружающей среды, так как экономическая система связана со спецификой бизнеса, с территориальной организацией общественного производства на национальном и наднациональном уровнях.

Осознанная человеческая деятельность по управлению развитием предприятий ориентирована на сценарии устойчивого развития.

Для выбранной организации можно предложить модель обеспечения устойчивого сбалансированного развития, схематичное представление которой представлено на рис. 14

Для реализации данной модели необходимо обозначит ряд принципов, которым МТС необходимо следовать:

- Ответственное ведение бизнеса.

МТС должны реализовывать принцип ответственного ведения бизнеса. Компания планирует и реализует свои действия таким образом, чтобы они способствовали позитивным переменам в обществе, улучшали социальный климат, снижали социальную напряженность и стимулировали развитие общества. Для МТС социальная ответственность — это активная позиция и сильное содействие обществу, государству и конкретному человеку там, где у компании есть возможность его оказать.

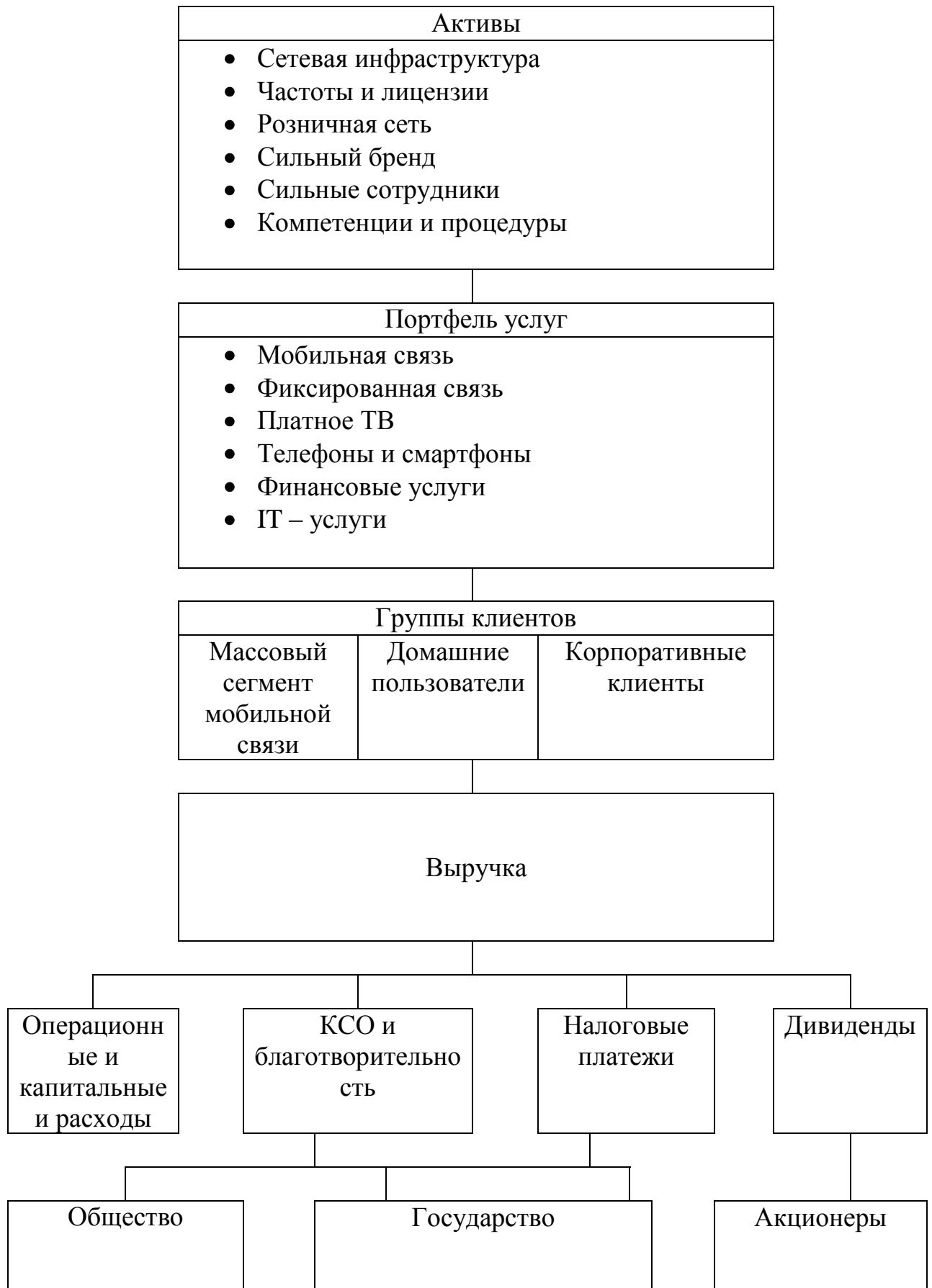


Рисунок 14– Модель устойчивого сбалансированного развития МТС

Ключевым принципом ответственного ведения бизнеса МТС является полный запрет на коммерческий подкуп государственных должностных лиц, а также финансирование политических партий, организаций, движений и объединений. МТС не участвует в проектах корпоративно-социальной ответственности (КСО) с целью прямого или косвенного влияния на принятие решений или вознаграждения за принятие решений представителей органов государственной власти, местного самоуправления или иных должностных лиц; не участвует в проектах в пользу политических партий, организаций, движений и объединений; не участвует в благотворительных проектах с участием государственных компаний или государственных должностных лиц, которые носят закрытый характер и раскрытие сведений о которых способно нанести ущерб компании или ее сотрудникам.

- Ответственность оператора связи.

МТС главной своей задачей видит предоставление всем потребителям качественных, инновационных и доступных продуктов и услуг связи. Ответственность компании как оператора связи, в частности, заключается в том, чтобы обеспечивать высокий уровень качества предоставляемых услуг за справедливую цену, расширять зону покрытия и емкость сети и развивать новые доступные и социально значимые телекоммуникационные технологии. Помимо этого компания постоянно работает над качеством оказываемых услуг связи и уровнем обслуживания абонентов, внедрением программ лояльности и новых, более привлекательных тарифных планов для услуг как мобильной, так и фиксированной связи, а также для доступа в Интернет и платного телевидения.

- Равные возможности.

Одной из серьезных проблем современного российского общества является проблема цифрового неравенства. Недостаточный уровень проникновения Интернета и современных телекоммуникационных услуг, особенно в регионах России, является сдерживающим фактором инновационного и более динамичного развития страны. МТС вносит

посильный вклад в дело создания равных для всех возможностей за счет предоставления равного доступа к современным технологиям, инновационным продуктам и сервисам, способствующим реализации потенциала личности.

- Инновации.

Мы считаем, что улучшения качества жизни можно добиться за счет повсеместного внедрения передовых технологий, продуктов и сервисов. Распространение инноваций, их использование в повседневной жизни способствует формированию инновационного типа мышления, что, в свою очередь, стимулирует развитие общества, содействует росту экономики и способствует интеграции страны в мировое сообщество.

- Содействие росту экономики и благосостояния общества.

МТС старается вносить как можно больший вклад в экономическое развитие стран присутствия, в том числе отдаленных регионов. Поэтому стратегия роста компании основывается на значительных инвестициях в создание и развитие телекоммуникационной инфраструктуры. Деятельность направлена на укрепление высокотехнологичного сегмента экономики и рост инвестиционной привлекательности страны. МТС поддерживает инициативы государства, направленные на повышение качества жизни, рост благосостояния общества в целом и всех его граждан в отдельности, и оказывает государству содействие в реализации этих инициатив.

- Ответственность перед государством.

Государство получает дополнительные средства за счет увеличения налоговых отчислений МТС в бюджеты разных уровней, контрагенты — благодаря росту заказов на товары и услуги со стороны компании, поставщики капитала — за счет роста финансирования наших инвестиционных программ. Деятельность МТС дает значительный финансовый эффект, бенефициарами которого является очень широкий круг субъектов экономики.

Деятельность МТС на всех рынках присутствия строится исключительно на основе действующего законодательства, в том числе в области налогового регулирования, финансового контроля, санитарно-эпидемиологических норм, трудового права и применимого антикоррупционного законодательства.

- Социальные инвестиции.

Мы рассматриваем инвестиции в развитие социальной сферы как долгосрочные инвестиции, которые не только способствуют развитию общества, но и создают основу для устойчивого развития компании. МТС стремится к тому, чтобы наш бизнес способствовал социально-экономическому процветанию регионов России и стран присутствия. Мы даем нашим клиентам новые возможности для общения, развития, труда и творчества, делая их жизнь более полной и многогранной.

- Нацеленность на результат.

Одним из ключевых принципов МТС в области социальной политики является нацеленность на достижимый и измеряемый результат. Для компании это означает проведение политики осмысленных социальных инвестиций с прогнозируемым результатом, направленных на решение наиболее острых социальных проблем в интересах общества.

- Информационная открытость.

Необходимым условием эффективной реализации социальной политики мы считаем постоянный диалог с представителями заинтересованных сторон. Мы информируем общественность о своей деятельности в соответствии с правилами российского законодательства и международными нормами, предусмотренными для публичных компаний. В качестве основного инструмента распространения информации о социальной деятельности МТС мы используем публикацию ежегодных социальных отчетов. Мы применяем международные стандарты при составлении нефинансовой отчетности, а также проходим процедуру ее общественного заверения.

- Благотворительность.

По-настоящему успешный бизнес не может не помогать тем, кто нуждается в помощи, а потому МТС часть своих доходов направляет на финансирование проектов в области КСО и благотворительности.

Благотворительная деятельность МТС является продолжением бизнес-стратегии компании. Приоритетным и стратегическим направлением является безвозмездная помощь детям с тяжелыми заболеваниями, которых государство оставило без медицинской поддержки, и семьям, которые не могут себе позволить необходимое дорогостоящее лечение. Чтобы сделать сам процесс благотворительности максимально популярным в МТС разработали простой и удобный сервис.

МТС также поддерживает проекты, направленные на поддержку образования, культурного и творческого развития детей. Ключевой проект МТС «Поколение М» объединяет в себе идею творчества и благотворительности и проходит под девизом «Творчество во имя жизни». Все действия на сайте и в сообществах проекта в социальных сетях помогают собрать деньги на помощь тяжелобольным детям.

3.2. Стратегия управления персоналом с целью обеспечения устойчивого развития организации

Проблема формирования у субъектов хозяйствования истинно предпринимательского поведения тесно связана с человеческим фактором.

Одним из ключевых, стратегических ресурсов предприятия является человек, его интеллект, практические знания и навыки, социальный опыт. Внутренний мир людей, потребности, интересы, установки, переживания и т.д., т.е. все то, что мы называем человеческим фактором, могут оказывать сильное влияние на результаты работы предприятия. Новосферизация и социализация экономики придает особую значимость социальной

составляющей в ее устойчивом развитии. Социальные процессы на предприятии должны быть подчинены целям социальной ответственности и формирования позитивного влияния человеческого фактора на устойчивое развитие предприятия через соответствующие организационно-экономические механизмы. К таким механизмам относятся: формирование организационной структуры и культуры организации, мотивации персонала к эффективному труду в связи с конечными результатами работы предприятия, обеспечение высокого качества трудовой жизни. Прежде всего, работа должна быть интересной, сотрудники должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда, а взаимоотношения руководства и персонала в процессе работы стимулировать заинтересованность в конечных результатах трудовой деятельности. Также должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

Производя нужную обществу продукцию, создавая работнику необходимые для его развития условия, предприятие оказывается тем местом, где пересекаются интересы личности и общества. Так возникает аспект социальной ответственности - ответственности перед обществом в целом, перед потребителем и перед персоналом предприятия. В этом случае социальное развитие предприятия может рассматриваться как элемент социальных процессов, в том числе институционального строительства, и прямо влиять на развитие человеческого потенциала, формирование и укрепление доверия в обществе (социального капитала). Социальная устойчивость предприятия тесно связана с экономическими процессами: с одной стороны, формируется на прочной экономической основе, с другой, - способствует достижению более высоких экономических результатов.

Вышеобозначенное ставит перед руководством организации задачу развития персонала. Решение данной задачи является эффективная система обучения. Поэтому стратегией управления персоналом в рамках обеспечения устойчивого развития организации становится стратегия быстрого и динамичного роста организации.

В ПАО «МТС» действует системная модель обучения, в основу которой положены стратегические цели компании и цели в области управления персоналом. Система обучения также базируется на корпоративных ценностях и требованиях к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников.

Обучение и повышение квалификации персонала должно производиться посредством следующих форм и методов, которые представлены на рис. 15

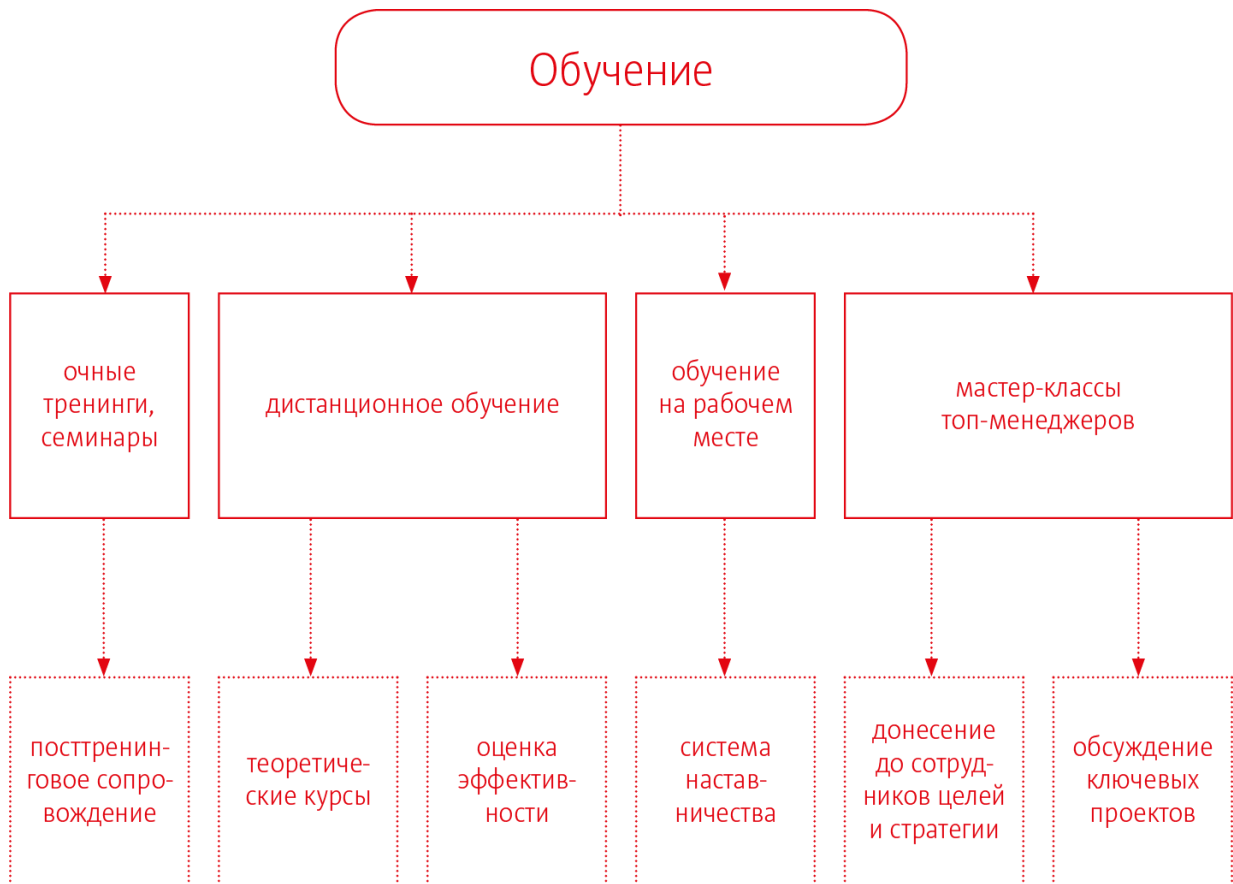


Рисунок 15 - Формы обучения и повышения квалификации персонала

Интеграционное обучение. Компания должна проводить единые централизованные вводные курсы для всех новых сотрудников, цель которых — понимание бизнеса и культуры компании, ее структуры, а также изучение внутренних процессов и организационных процедур новыми сотрудниками. Для новых руководителей необходимы дополнительные программы по введению во внутреннюю структуру, бизнес-процессы

компании и принятые процедуры взаимодействий. Для действующих сотрудников командообразующие мероприятия по повышению корпоративного духа и укреплению корпоративной культуры.

Руководители функциональных подразделений компании будут проводить обучение действующих сотрудников согласно правилам, разработанным во внутренних нормативных документах. По вновь внедряемым процессам проводятся функциональные семинары, мастер-классы и вебинары.

Профессиональное обучение. В компании осуществляется системное профессиональное обучение, направленное на обеспечение постоянного развития профессиональных знаний и навыков персонала. Нормативы и содержание программ обучения, а также нормативы по участию сотрудников в профессиональных конференциях задаются в соответствии с требованиями позиций, а также в соответствии с требованиями к профессиональным знаниям сотрудников.

Планирование профессионального обучения осуществляется на основе бизнес-потребностей конкретного подразделения.

Профессиональное обучение сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, осуществляется преимущественно внутренними ресурсами по единым стандартам (с учетом территориальных особенностей).

Развитие управленческих компетенций менеджеров. В основе системы развития управленческих компетенций должна стать концепция выполнения индивидуального плана обучения, а также целевого и модульного обучения для менеджеров. Устойчивое развитие менеджеров, индивидуальные планы обучения формируются по результатам ежегодной оценки компетенций руководителей.

Особое внимание уделяется обучению руководителей методам управления персоналом (отбор, оценка, грейдинг, развивающая обратная связь, создание индивидуальных планов развития, наставничество,

коучинг, мотивирование сотрудников и др.) и взаимодействию с подчиненными на основе единых корпоративных стандартов.

Важной целью управленческого обучения, помимо формирования единого подхода к управлению у руководителей, является мотивация и удержание руководителей компании. Направление и содержание программ обучения руководителей определяется стратегией развития компании, бизнес-задачами подразделений и уровнем развития компетенций руководителей по итогам оценки.

Обучение кадрового резерва и преемников на управленческие позиции. В основе системы обучения кадрового резерва находятся индивидуальные планы развития каждого сотрудника, входящего в группу кадрового резерва. Программы обучения формируются индивидуально в соответствии с результатами оценочных мероприятий и уровнем развития компетенций.

Самообразование. В компании созданы условия для самообразования сотрудников. Создана внутренняя библиотека рекомендуемой литературы по компетенциям.

Очные тренинги, семинары. При проведении подобного рода тренингов и семинаров активно задействуется внутренний ресурс, разрабатываются авторские, адаптированные под специфику бизнеса компании внутренние тренинги. Существенная доля внутренних программ проходит в удобном онлайн формате, что позволяет любому сотруднику воспользоваться возможностями обучения в компании.

Посттренинговое сопровождение. По итогам тренинга сотрудники получают список рекомендованной литературы и дополнительных материалов для изучения, для части программ предусмотрено выполнение домашнего задания и обсуждение его тренером для лучшего закрепления навыков. Возможно проведение семинаров followup, ворк-шопов, мастерских по проблематике пройденного тренинга с целью закрепления знаний и навыков у сотрудников и обсуждения вопросов применения полученных знаний на практике.

Дистанционное обучение. Дистанционные формы обучения активно используются компанией по всем видам обучения. Теоретические курсы проводятся преимущественно в дистанционном формате. Дистанционные методы также активно используются для оценки эффективности обучения: тестирование знаний по итогам обучения, оценка удовлетворенности программами обучения, практическая применимость программ обучения. Обучение на рабочем месте рассматривается в качестве приоритетного и наиболее эффективного метода. Одной из главных задач руководителя любого уровня является профессиональный рост его подчиненных. В компании действует система наставничества для всех сотрудников — от стажеров до экспертов.

Мастер-классы от топ-менеджеров компании. Топ-менеджеры компании должны принимать активное участие в обучении и развитии сотрудников компании. В компании на регулярной основе будут проводиться мастер-классы ключевых руководителей компании, задачей которых является донесение до персонала основных целей компании, стратегии компании, а также обсуждение ключевых проектов. На данных мастер-классах топ-менеджеры имеют возможность получить обратную связь от сотрудников и обсудить возможные изменения в своих процессах.

В компании существует многообразие различных форм обучения и повышений квалификации персонала, в связи с тем, что руководство осознает скорость устаревания знаний в условиях информационного общества. Этот факт усугубляется еще тем, что сама компания работает именно на рынке информационно-телекоммуникационном.

В целом можно сделать вывод об эффективности системы обучения персонала Группы МТС. Однако в условиях быстроизменяющейся внешней среды и с учетом повышающийся сложности завоевания и удержания устойчивых позиций на ближайшую перспективу необходимо достижение следующих значений показателей (табл. 6).

Таблица 6 – Показатели развития системы обучения персонала Группы МТС

Показатель	Ед. изм.	2016	2017 (оценка)	2018 (прогноз)
Количество часов обучения на 1 сотрудника	час	38	39	30
Количество обученных сотрудников	чел./курс.	209000	220000	235000
Количество дней обучения на одного сотрудника	дн.	4,75	5	5,5
Количество очных курсов	ед.	551	570	590
Количество новых курсов системы дистанционного тестирования и обучения персонала	ед.	282	230	210
Количество пройденных курсов одним сотрудником	ед.	4	5	6
Количество проведенных вебинаров	ед.	134	170	210
Количество просмотренных вебинаров	ед.	27000	30000	33000
Количество обученных тренеров	ед.	173	190	200
Количество программ внешнего обучения	ед.	503	510	520

Такое поступательное развитие обеспечит сохранение накопленного потенциала и позволит более эффективно использовать имеющиеся организационные ресурсы.

Основные цели функции «Обучение и развитие персонала» на предстоящий период следующие:

- ✓ обеспечение системного, эффективного развития сотрудников по корпоративным ценностям и ключевым для компании компетенциям;
- ✓ формирование необходимых знаний, навыков и установок, необходимых сотрудникам и менеджерам для повышения эффективности на существующей позиции;

- ✓ создание инструмента для развития кадрового резерва и преемников на ключевые позиции;
- ✓ обеспечение преемственности экспертных/уникальных знаний и опыта;
- ✓ создание в компании самообучающейся среды, где каждый руководитель и каждый сотрудник заинтересован в развитии и вовлечен в процессы создания, сохранения и преумножения знаний и навыков в компании.

Изложенный подход позволит обеспечить устойчивое развитие организации в рамках эффективного управления персоналом организации. Более того, на предстоящий период будет возможно достижение индикаторов устойчивого развития организации, которые представлены в табл. 7.

Таблица 7 - Ключевые индикатора устойчивого развития для достижения на 2017-2018 год для Группы МТС

Целевая аудитория	Показатели	Ед. изм.	2016	2017 (оценка)	2018 (прогноз)
Для общества	Расходы по налогу на прибыль	млрд. руб.	13	13,8	14,9
	Расходы на КСО и благотворительность	млдр. руб.	760,4	851,6	953,8
Для персонала	Общие затраты на персонал	млдр. руб.	56,2	61,8	68,0
	Средняя зарплата	тыс. руб.	64	67,8	71,9
	Уровень вовлеченности сотрудников	%	80	82	85
Для акционеров	Консолидированная выручка	млрд. руб.	435,7	448,8	462,2
	Чистая прибыль	млдр. руб.	48,5	50,1	51,6

Таким образом, Группа МТС выстраивает социально-трудовые отношения с персоналом на основе социального партнерства, подразумевающего равноправие, уважение и учет взаимных интересов, а

также соблюдение сторонами действующих законов и иных нормативных актов.

Кадровая политика МТС строится на основе прозрачных и честных взаимоотношений с сотрудниками, в компании сформирована доброжелательная корпоративная культура, атмосфера благодарности, заботы и признания достижений каждого из нашей дружной команды.

Поступательное развитие организации позволит обеспечить устойчивое развитие организации.

Заключение

Залогом выживаемости и основой стабильности положения предприятия служит его устойчивость. Роль устойчивого развития предприятия заключается в целенаправленном изменении внутренней среды с учетом будущего изменения внешней среды с одновременным обеспечением предприятия комплексной устойчивостью, которая является системой текущей и долгосрочной устойчивостей.

Одним из ключевых, стратегических ресурсов предприятия является человек, его интеллект, практические знания и навыки, социальный опыт. Внутренний мир людей, потребности, интересы, установки, переживания и т.д., т.е. все то, что мы называем человеческим фактором, могут оказывать сильное влияние на результаты работы предприятия. К таким механизмам относятся: формирование организационной структуры и культуры организации, мотивации персонала к эффективному труду в связи с конечными результатами работы предприятия, обеспечение высокого качества трудовой жизни. Прежде всего, работа должна быть интересной, сотрудники должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда, а взаимоотношения руководства и персонала в процессе работы стимулировать заинтересованность в конечных результатах трудовой деятельности. Также должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

В этом случае социальное развитие предприятия может рассматриваться как элемент социальных процессов, в том числе институционального строительства, и прямо влиять на развитие человеческого потенциала, формирование и укрепление доверия в обществе (социального капитала). Социальная устойчивость предприятия тесно связана с экономическими процессами: с одной стороны, формируется на прочной экономической основе, с другой, - способствует достижению более высоких экономических результатов.

Вышеобозначенное ставит перед руководством организации задачу развития персонала. Решение данной задачи является эффективная система

обучения. Поэтому стратегией управления персоналом в рамках обеспечения устойчивого развития организации Группы МТС становится стратегия быстрого и динамичного роста организации.

Коллектив МТС превышает 70 тысяч человек, работающих в шести странах мира, обладающих инновационным мышлением, способных создавать и воплощать новые идеи, выходя за рамки привычных шаблонов, претворяя в жизнь самые необычные и смелые проекты. Экономически активная численность работников ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 28 910 человек.

Кадровая политика МТС реализуется при полном соблюдении трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов стран присутствия компании. Сотрудники МТС получают справедливое вознаграждение и достойную социальную защиту. В компании созданы все условия для ведения безопасной трудовой деятельности. Важным элементом кадровой политики является привлечение в МТС высококвалифицированного персонала и талантливой молодежи.

Приоритетами кадровой политики в 2016 году стали развитие эффективности бизнес-процессов, а также создание оптимальной среды для профессионального и карьерного развития сотрудников. Автором была предложена модель обеспечения устойчивого сбалансированного развития, а также описаны факторы, необходимые для реализации данной модели.

В МТС действует системная модель обучения, в основу которой положены стратегические цели компании и цели в области управления персоналом. Система обучения также базируется на корпоративных ценностях и требованиях к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников.

В компании существует многообразие различных форм обучения и повышений квалификации персонала, в связи с тем, что руководство осознает скорость устаревания знаний в условиях информационного

общества. Этот факт усугубляется еще тем, что сама компания работает именно на рынке информационно-телекоммуникационном.

В целом можно сделать вывод об эффективности системы обучения персонала Группы МТС. Однако для обеспечения устойчивого развития организации с позиции управления персоналом в работе были обозначены стратегические ориентиры.

Такое поступательное развитие обеспечит сохранение накопленного потенциала и позволит более эффективно использовать имеющиеся организационные ресурсы, что в свою очередь гарантирует устойчивое развитие организации.

Список литературы

1. Абаева, Н.Э. Теоретические основы антикризисного управления / Н.Э. Абаева// Антикризисное и внешнее управление. - 2014. - № 2. – С. 64-66.
2. Адамчук В.В., Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов/Адамчук В.В Ромашов О.В., Сорокина М.Е.- М: ЮНИТИ, 2013. - 407с.
3. Артемов О.Ю. Кадровый менеджмент. Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / Артемов О.Ю., Архипова Н.И. - М.: Изд-во ПРИОР, 2015. - 376 с.
4. Акимова Т.А., Ю.Н. Мосейкин. «Экономика устойчивого развития». - М.: Экономика, 2016. - 432 с.
5. Андрианов В.Д. «Россия в мировой экономике». Учебник для ВУЗов. - М.: Владос, 2011. - 296 с.
6. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент: учеб.-метод. комплекс / И.Т. Балабанов. – СПб: Питер, - 2016 – 304 с.
7. Бушуев В.В. «Энергетический потенциал и устойчивое развитие». - М.: Энергия, 2016. - 320 с.
8. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса и инноваций: учеб. пособие / С.В. Валдайцев – М.: «Филин», 2015 – 516с.
9. Вольский, А. Инновационный фактор обеспечения устойчивого экономического развития / А. Вольский // Инновационная деятельность. - 2015, - №1. С.4-12.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник для студентов и аспирантов ВУЗов по специальности Менеджмент. - М.: МГУ, 2015 -292 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент : учебник для экономических специальностей ВУЗов., Виханский О.С, Наумов А.И. - М.: Высшая школа, 2014 - 528 с.
12. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) / Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. - М.: ДЕЛО, 2016. - 178 с.

13. Воронин В.Н., Основы управления персоналом : Части № 1-3/ Воронин В.Н., Зазнобина И.М., Хохлова И.М. - М.: ЦПП ЦБ РФ, 2011.
14. Географический энциклопедический словарь: Географические названия / Гл. ред. А.Ф. Трёшников; Ред. ко.: Э.Б. Алаев, П.М. Алампиев, А.Г. Воронов и др.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник.- М.: Банки и биржи, 2015. - 480с.
16. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала: в 2-х томах. М.: МНИИПУ, 2017. - т. 1 - 752 с, т.2 - 720с.
17. Государственное регулирование инвестиций. М.: Наука, 2017- 318 с.
18. Дагаев, А. Рычаги инновационного роста / А. Дагаев // Проблемы теории и практики управления. М., № 5 2015. с. 55.
19. Дракер, П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М.: СП “Бук Чембер Интернешнл”. - 2016. - с. 41-55.
20. Дударев, А.С. Факторы устойчивого экономического развития / Дударев А.С. // Предприниматель. - 2016. - № 8. – С. 56-59.
21. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах: учебное пособие / В.С. Ефремов. – М.: Издательство «Финпресс», 2011. – 240 с.
22. Жизнин, С.З., Крупное В.И. Как создать устойчивое предприятие. / С.З. Жизнин // Предприниматель. - 2016. - № 4 — с. 17.
23. Колесникова Н.А. «Финансовый и имущественный потенциал региона. Опыт регионального менеджмента». - М.: Финансы и статистика, 2000. - 240 с.
24. Коробейников, О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О.П. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015.- № 4. - С.25 – 37.
25. Кузнецова О.Л., Кузнецова П.Г., Большакова А.В., «Система общество-природа-человек: устойчивое развитие» М., 2001.
26. Михнюк Т.Ф. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие. Для студ. инж.-тех. спец. вузов. – Мн.: Дизайн ПРО, 2015.

27. Михнюк Т.Ф. Охрана труда и основы экологии: Учебное пособие. – Мн.: Высшэйшая школа, 2017.
28. Ольховский, Г.Г., Тумановский, А.Г. Перспективы совершенствования устойчивого развития / Г.Г. Ольховский, А.Г. Тумановский // Экономика. - 2016. - № 5. – С. 39-45.
29. Основы инновационного менеджмента: Учебник для вузов/ Под ред. П.Н. Завлина. – Мн.: Экономика, - 2016 – 472 с.
30. Пономарева М.А. «Совершенствование экономического механизма управления устойчивым развитием в российских регионах». - М.: Содействие - XXI век, 2011. - 244 с.
31. Ромашин А.Ф. «Устойчивое развитие региона с учетом гидрометеорологических условий», Н. Новгород, 2016.
32. Русинов, Ф., Минаев Н. Система отбора и оценки инновационных проектов: учеб.практ. пособие / Ф Русинов, Н. Минаев. - М., 2016. - 258 с.
33. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия, 7-е изд., испр. /Г. Савицкая. – Мн.: Новое знание, 2012. – 704 с.
34. Самарина В.П. «Социально-экономическое развитие проблемных регионов. Теоретико-методологический аспект». - М.: ООО «ТНТ», 2012. - 128 с.
35. Сергеев, И.В. Экономика предприятий: уч. пособие – 2-е изд. / И.В. Сергеев, - М.: Финансы и статистика, 2015. – 304 с.
36. Суша, Г.З. Экономика предприятия: Учеб. пособие: / Г.З. Суша. – М.: Новое знание, 2014. – 384 с.
37. Портер, М. Международная конкуренция: Пер. с англ./ Под ред. В.Д. Щетинина. – М., Междунар. отношения, 2013. – 896 с.
38. Устойчивый менеджмент: Учебник для вузов/ Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, - 2016 – 327 с.
39. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. – 600 с.

- 40.Хрипач, В.Я. и др. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.Я. Хрипач – Мн.: Экономпресс, 2011. – 464 с.
- 41.Экономика предприятия: Учеб. пособие / В.П. Волков, А.И. Ильин, В. И. Станкевич и др. – М.: Новое знание, 2014 – 677 с.
- 42.Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. – М., – 2015. – 584 с.
- 43.Юнь, О., Устойчивое развитие предприятия в современных условиях / О. Юнь // Экономист, - 2016. - № 9. - с. 49.