

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Инженерная школа Школа базовой инженерной подготовки  
Подразделение Отделение социально-гуманитарных наук  
Направление 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Система корпоративного обучения как инструмент внутрикорпоративного PR ПАО «Ростелеком»</b>

УДК 659.441:338.46:621.39

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Г31	Селезнева Ольга Владимировна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Колодий Вячеслав Владимирович	к.ф.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Реклама и связи с общественностью	Агранович Виктория Борисовна	к.ф.н.		

## РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Код результ а-та	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять базовые и специальные гуманитарные, социально-экономические, математические, естественнонаучные и профессиональные знания в широком (в том числе междисциплинарном) контексте в профессиональной деятельности в сфере рекламы и связей с общественностью	Требования ФГОС ВПО (ПК -1,2,3,12; ОК-10), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
Р2	Ставить и решать задачи в области комплексного анализа социально-культурной среды с использованием базовых и специальных знаний, современных аналитических методов и моделей.	Требования ФГОС ВПО (ПК-10,26,27; ОК-10), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
Р3	Выполнять комплексные профессиональные проекты в сфере рекламы и связей с общественностью с применением базовых и специальных знаний, современных методов проектирования для достижения оптимальных результатов, соответствующих техническому заданию с учетом экономических, экологических, социальных и других ограничений	Требования ФГОС ВПО (ПК-5,6,11,23), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
Р4	Проводить комплексные социально-экономические и культурологические исследования, включая поиск необходимой информации, эксперимент, анализ и интерпретацию данных с применением базовых и специальных знаний и современных методов для достижения требуемых результатов в сфере рекламы и связей с общественностью	Требования ФГОС ВПО (ПК -4,15,29,30,31,32,33; ОК-12,13), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
Р5	Выбирать и использовать на основе базовых и специальных знаний необходимое оборудование, инструменты и технологии для ведения практической деятельности в сфере рекламы и связей с общественностью с учетом экономических, экологических, социальных и других ограничений.	Требования ФГОС ВПО (ПК-14, 28, 34, 35), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
Р6	Демонстрировать особые компетенции, связанные с уникальностью задач, объектов и видов профессиональной деятельности в области рекламы и связей с общественностью (научно-исследовательская, производственно-технологическая, организационно-управленческая, проектная и др.) на предприятиях и в организациях – потенциальных работодателях, а также готовность следовать их корпоративной культуре	Требования ФГОС ВПО (ПК-6,7,8,12; ОК-11), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.

<i>Универсальные компетенции</i>		
P7	Использовать базовые и специальные знания в области проектного менеджмента и практики ведения бизнеса для ведения профессиональной деятельности в социально-культурной среде.	Требования ФГОС ВПО (ПК-16,17,18,19,20), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
P8	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности в сфере рекламы и связей с общественностью	Требования ФГОС ВПО (ПК-24; ОК-1,2,3,14), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
P9	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, в том числе междисциплинарной, с делением ответственности и полномочий при решении комплексных социальных, экономических и культурологических задач в сфере рекламы и связей с общественностью	Требования ФГОС ВПО (ПК-21,22; ОК-4,5), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
P10	Демонстрировать глубокие знания социальных, этических и культурных аспектов деятельности в сфере рекламы и связей с общественностью	Требования ФГОС ВПО (ПК-25; ОК-8,9), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.
P11	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС ВПО (ОК-6,7,16), Критерий 5* АИОР, соответствующие международным стандартам.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Инженерная школа Школа базовой инженерной подготовки  
Подразделение Отделение социально-гуманитарных наук  
Направление 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
Агранович В.Б.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Г31	Селезневой Ольге Владимировне

Тема работы:

Система корпоративного обучения как инструмент внутрикорпоративного PR ПАО «Ростелеком»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	07.02.18 N791/С 08.04.18 N3072/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.18
--	----------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	Материалы преддипломной практики. Научная литература: статьи; периодические издания; Интернет – статьи; Внутренняя документация ПАО «Ростелеком».
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1.изучить сущность понятия внутрикорпоративного PR, его средства и инструменты; 2.выявить взаимосвязь внутреннего PR и корпоративной системы обучения 3.проанализировать деятельность предприятия и организационной структуры ПАО «Ростелеком», выявить проблемы в работе

	внутреннего PR; 4.составить рекомендации для эффективного взаимодействия сотрудников компании ПАО «Ростелеком» Кемеровского филиала.
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**

*(с указанием разделов)*

Раздел	Консультант

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.03.18
---	----------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Колодий Вячеслав Владимирович	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Г31	Селезнева Ольга Владимировна		

## РЕФЕРАТ

**Выпускная квалификационная работа** 83 с., 13 рис., табл. 2, 30 источников, 4 прил.

**Ключевые слова:** внутрикорпоративный PR, корпоративное обучение, корпоративная культура, фасилитационная сессия, обучение персонала.

**Объектом исследования является** – внутренний PR.

**Предметом исследования является** - корпоративное обучение как инструмент внутреннего PR.

**Проблему исследования** можно сформулировать в вопросе, как связано корпоративное обучение и внутренний PR?

**Цель работы** - выявить особенности корпоративного обучения как системы, влияющей на управление внутрикорпоративными отношениями и пиар-деятельность. Разработка программы фасилитационной сессии для эффективного взаимодействия сотрудников разных подразделений компании.

**В процессе работы проводились следующие исследования** - анализ литературы по проблеме, экспертное интервью, конкурентный анализ, SWOT-анализ, изучение западной и отечественной практики проведения обучения, систематизирован теоретический материал по вопросам касающихся темы работы.

**В результате исследования** – доказана актуальность и необходимость проведения фасилитационных сессий в компании.

**Степень внедрения:** работа прошла апробацию.

**Область применения:** использование в процессе обучения сотрудников для работы по формированию корпоративной культуры и внутреннего PR.

**Новизна работы** заключается в том что, фасилитационная сессия не рассматривается, как инструмент согласования интересов и повышения эффективности работы между сотрудниками и Руководством.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что в ней:

- 1) разработана программа фасилитационной сессии для эффективного взаимодействия разных подразделений компании
- 2) рекомендации реализованы на практике.

**В будущем планируется:** использовать разработанные материал в последующих коммуникационных мероприятиях компании, как эффективный инструмент внутреннего PR.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>12</b>
<b>Глава 1. Внутрикorporативный PR .....</b>	<b>15</b>
1.1 Понятие и сущность внутреннего PR.....	15
1.2 Составляющие факторы, средства и инструменты внутрикorporативного PR.....	18
1.3 Взаимосвязь кorporативного обучения и внутреннего PR .....	25
1.4 Кorporативного обучение: составляющие, формы и методы.....	26
1.5 Кorporативный университет в системе внутреннего PR.....	29
<b>Глава 2. Разработка рекомендаций для эффективного взаимодействия сотрудников разных подразделений компании ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал</b>	
2.1.1 Характеристика деятельности предприятия .....	33
2.1.2 Организационная структура компании ПАО «Ростелеком»..	37
2.1.3 Организационная организационной структура Кемеровского филиала и краткая экономическая характеристика .....	40
2.2 SWOT – анализ кorporативной системы обучения Кемеровского филиала ПАО «Ростелеком».....	49
2.3 Экспертное интервью.....	50
2.4 Конкурентный анализ системы работы с персоналом .....	51
2.5 Проектные рекомендации по улучшению внутренней PR- деятельности в ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал.....	53
2.6 Разработка программы по улучшению внутренней PR- деятельности.....	57
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>61</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>65</b>



## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Внутрикорпоративный (внутренний) PR-** это действия, направленные на создание «системы понимания» внутри фирмы, с помощью которой происходит обмен информацией между сотрудниками и руководством.

**Корпоративная культура** - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации работников между собой и с организацией, перспектив развития (Э. А. Смирнов).

**Корпоративное обучение** - это повышение образования и получение новых навыков и умений сотрудниками одной компании. Целью корпоративного обучения является повышение эффективности работы каждого сотрудника в отдельности и всей компании в целом.

**Обучение персонала** - это целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов и руководителей, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами, а также подготовка работников к более сложной работе.

**Корпоративный университет** - это система внутреннего обучения, выстроенная в рамках корпоративной идеологии на основе единой концепции и методологии, охватывающая все уровни руководителей и специалистов.

**Тренинг** - (англ. training от train — обучать, воспитывать) — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Целью, которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении.

**Фасилитация** (англ. facilitate – облегчать, помогать) – одновременно процесс, группа навыков и набор инструментов позволяющих эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации и без потерь времени выполнить все пункты повестки собрания или совещания.

**Фасилитационная сессия** - это универсальная технология коллективного обсуждения, планирования, решения проблем, с качественной проработкой актуальных вопросов и достижением результатов за ограниченное период времени.

## Введение

В современных условиях любая организация стремится создать систему эффективных внутренних коммуникаций между сотрудниками компании, поскольку эти взаимодействия формируют ее корпоративную культуру. Теория и практика управления определяет корпоративную культуру, как систему ценностей, убеждений, символов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., которые сложились в организации за время деятельности и которые принимаются большинством сотрудников. При условии, что диалог между внутренними клиентами отлажен, как следствие возникает симпатия, гармонизируется психологический климат, в работе повышается уровень взаимовыручки и взаимопомощи, повышается ответственность, эффективность, снижаются уровень стресса. Достигнуть подобных результатов можно лишь при грамотном использовании и сочетании инструментов внутреннего PR.

На сегодняшний день внутрикорпоративный PR осуществляет спектр жизненно важных функций: адаптация при устройстве на работу или ротации; возможность ознакомиться с целями и стратегией компании, с возможностями и традициями; формирование корпоративной культуры; повышения лояльности к компании.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что современные российские организации испытывают возрастающее давление со стороны динамично меняющейся внешней среды: потребителей и поставщиков, конкурентов, государства. Ключевым конкурентным преимуществом для компании становится формирование единой рабочей команды из сотрудников двух или более подразделений, входящих в одну структуру, но занимающихся разными видами деятельности и различными KPI. Для этого необходимо наладить коммуникационные каналы связи между всеми подразделениями, стереть барьер между подразделениями компании, создать и донести до них единую культуру общения. Наладить обратную связь.

Проблему исследования можно сформулировать в вопросе, как связано корпоративное обучение и внутренний PR?

Объектом данной выпускной квалификационной работы является внутрикорпоративный PR.

Предметом исследования является – корпоративное обучение как инструмент внутреннего PR.

Цель работы – это разработка программы фасилитационной сессии для эффективного взаимодействия сотрудников разных подразделений компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить структуру внутреннего PR;
- Рассмотреть теоретические основы системы корпоративного обучения как инструмента внутреннего PR;
- Исследовать характеристику деятельности ПАО «Ростелеком» Кемеровского отделения;
- Разработать и обосновать программу фасилитационной сессии для эффективного взаимодействия сотрудников разных подразделений компании как инструмента внутрикорпоративного PR.

Структура данной работы подчинена раскрытию основных задач. ВКР состоит из введения, трех глав, использованных источников и приложений.

В первой главе раскрывается понятие PR, его составляющие, средства и технологии применения в современных компаниях. Показана взаимосвязь корпоративной культуры и PR. Выделить современные инструменты развития и продвижения корпоративной культуры.

Во второй главе дана общая характеристика деятельности предприятия. Проведены исследования системы корпоративного обучения. Разработана программа фасилитационной сессии для эффективного взаимодействия сотрудников разных подразделений компании.

Каждая глава содержит теоретические выводы. В заключении резюмированы итоги в соответствии с поставленными задачами.

Методология ВКР включает в себя системный подход к анализу внутрикорпоративного пиар, бенчмаркинг лучших практик корпоративного обучения в западных странах и в России, осуществление трансфера оптимальной модели корпоративного обучения в деятельность «Ростелекома», использование SWOT-анализа и экспертного мнения для разработки оптимальной модели корпоративного обучения.

В качестве информационной базы в работе использованы организационно-экономическая характеристика предприятия, а так же статистические данные ПАО «Ростелеком» Кемеровское отделение за 2014-2017 гг.

Новизна работы заключается в том что, на данный момент фасилитационная сессия практически не рассматривается, как инструмент согласования интересов и повышения эффективности работы между сотрудниками и Руководством.

Теоретическая и практическая значимость проведенной исследовательской работы состоит в том, что данные рекомендации были реализованы на практике. В дальнейшем, возможно, использовать данный материал, как эффективный инструмент внутрикорпоративного PR.

## 1.1 Понятие и сущность внутрикорпоративного PR

История PR тесно связана с историей культуры человечества. Еще в древние времена, когда существовали такие цивилизации, как Древняя Греция, Древний Рим, Китай, Вавилон, уже использовалась практика убеждения не только силой, но и словом. Если говорить о понятии «связи с общественностью» то появилось оно в Соединенных Штатах Америки и принадлежит оно третьему американскому президенту Томасу Джефферсону. В 1807 году Т.Джефферсон использовал данное высказывание в «Седьмом обращении к конгрессу». В XX веке знаковой «фигурой» в истории PR становится Айви Ли, был автором крупных работ, таких как «Декларация о принципах» (1907). Работая на Дж. Рокфеллера стал развивать «внутренний PR», идеей было придание лидерам бизнеса и политики «человеческого облика». Ли буквально заставил Рокфеллера проводить встречи, общаться с рабочими на рудниках, организовал комитет жалоб для работников. В итоге данная кампания принесла отличные плоды. Дальнейшее распространение на восток связывают со Второй мировой войной. В послевоенное время службы «внешних отношений» появились в Германии, Франции, Великобритании, и других странах. Что касается становления российского рынка PR, принято считать конец 80-х начало 90-х годов XX века. В 1991 году в качестве общественной некоммерческой организации была создана Российская ассоциация по связям с общественностью (РАСО) [1, с. 30].

Согласно классическому определению, PR (связи с общественностью) это управленческая функция, призванная устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех, или, наоборот, неудача. Правильно выстроенные коммуникации с целевыми группами общественности позволяют организации создать не только позитивный имидж компании, но добиться максимального эффекта от деятельности.

По своей сути пиар внешний и внутренний заключается в создании информации и передачи ее тем людям, на которых хотим оказать влияние.

Принято разделять внешний и внутренний (внутрикорпоративный) PR компании. Внешний PR – выстраивание отношений с внешней средой компании. Внутренний PR – это создание благоприятных и доверительных отношений руководства компании с персоналом на всех уровнях управления. Внутрикорпоративные мероприятия связаны с управлениями человеческими ресурсами компании, мотивацией, вовлечение сотрудников в производственные процессы. Однако, внутренний пиар - это всегда интерактивный процесс, задача в том, что не только донести до сотрудников идеи и пожелания руководителей, цели и задачи компании, но и создать условия для того, чтобы каждый сотрудник был услышанным. [2, с.50]

Цель внутрикорпоративного пиара - это способствовать установлению честных, прозрачных и взаимовыгодных отношений между работодателем и сотрудниками. А именно:

- Построение внутрикорпоративных коммуникаций.
- Построение и развитие элементов корпоративной культуры.
- Нематериальная мотивация и формирование лояльности кадрового состава.

Задачи, которые решает эффективный и правильно выстроенный внутренний PR:

- создание общего информационного пространства в компании;
- разъяснение важности элементов корпоративной культуры;
- разъяснение политики повышения квалификации и обучения персонала;
- формирование принципов открытости руководства и топ-менеджеров;

- создание общих стандартов поведения на основе корпоративного кодекса;
- преодоление коммуникативных барьеров, создание положительной психологической обстановки в коллективе;
- получение обратной связи от кадрового состава.



## 1.2 Составляющие факторы, средства и инструменты внутрикорпоративного PR

Кратко рассмотрим составляющие внутреннего PR (рисунок 1)

Наличие корпоративной культуры в компании - это система ценностей и убеждений, символов, деловых принципов, норм поведения, традиций и ритуалов, которые будут приняты большинством сотрудников. *(Ермолова статья)* Все это отражено в Корпоративном кодексе компании и заменяет на морально-этическом уровне Трудовой договор. Сотрудники обычно с удовольствием используют «фирменные» вещи. Поэтому внутрикорпоративный пиар активно использует элементы фирменного стиля для трансляции среди сотрудников ценностей компании, ее традиций, истории...

Под эффективной системой взаимодействия подразделений и сотрудников в компании рассматривается спектр мер, такие как: выстраивание бизнес-процессов, четкие и ясные стратегические планы компании и принципы их достижения, правила взаимодействия между отделами, постановка задач и обратная связь, управление конфликтами и пр.

Еще один важный аспект в процессе внутреннего PR - принятие сотрудниками миссии и целей компании. По-сути миссия отображает ключевые компетенции и определяя конкурентные преимущества компании или услуги (продукта).

Мотивационную политику можно рассматривать как процесс, который включает в себя свод правил, норм по регулированию трудовых взаимоотношений между работником и компанией, например в виде «Коллективного договора», данный документ дополняет Трудовой договор. Задача мотивационных программ состоит в «оказании помощи и поддержки в стремлении персонала к постоянному повышению своего труда во взаимосвязи с реализацией своих потребностей и ожиданий,

получения морального и материального удовлетворения от профессиональной трудовой деятельности» [3,с.4].



Рис.1 Составляющие внутреннего PR

Реально работающий внутренний PR - это комплексная деятельность, в которой могут быть использованы самые разные инструменты. Главное же в ней - соответствие целям, которые компания стремится достигнуть. Для этого нужно выстроить систему отношений между сотрудниками. Внутренний PR призван повышать уровень лояльности и мотивации персонала, а значит, и эффективность его деятельности.

Изучив инструменты внутреннего PR условно их можно объединить в пять групп (Рисунок 2):

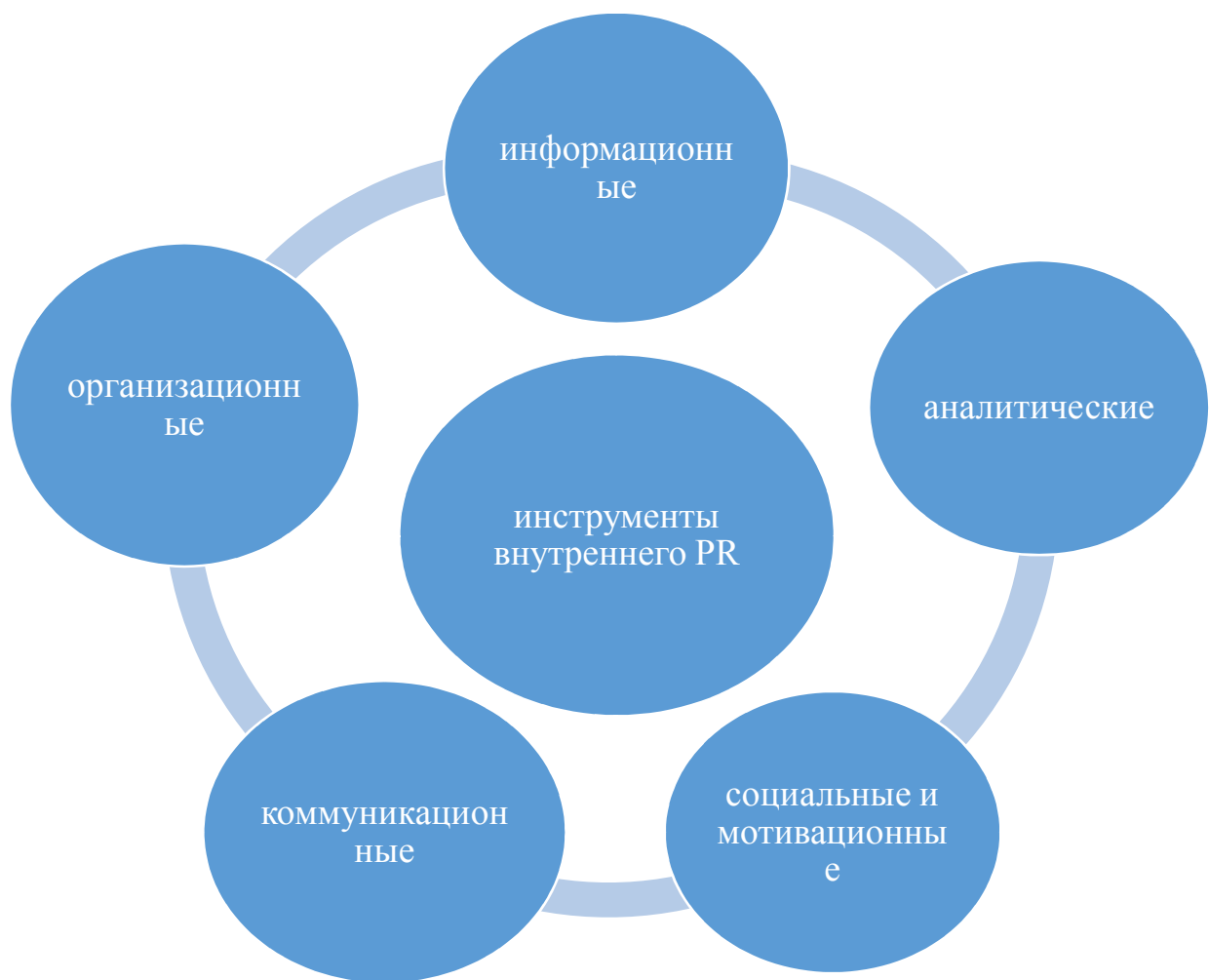


Рисунок 2 Инструменты внутреннего PR (*источник – собственная работа*)

1 Информационные инструменты. Неотъемлемая часть внутреннего PR - система информирования сотрудников, к ней можно отнести традиционные так и современные методы:

- ✓ Внутренние СМИ - печатные и электронные одно из самых распространенных инструментов. Периодичность и тираж печатных изданий обуславливается потребностями и возможностями самой компании.

- ✓ Информационные стенды и доски почета, еще один вариант донесения информации сотрудникам и стимулирование на общение. Кроме того, один из инструментов мотивации персонала.
- ✓ Сайт компании, позволяет обращаться напрямую к аудитории, оперативно информировать о новостях и изменениях в компании. Имеет очевидное преимущество - охват территории пользователей не ограничен.
- ✓ Телефон "Горячий линии" и контакт-центр внутренних консультаций.

2 Аналитические инструменты. Односторонняя коммуникация для анализа мнений, настроений и восприятия сотрудников.

- ✓ почтовые ящики;
- ✓ анкетирование;
- ✓ опрос фокус – групп;
- ✓ мониторинг и оценка персонала.

3 Коммуникационные инструменты. Представляет двусторонний процесс передачи и восприятия информации между сотрудниками и руководителями.

- ✓ корпоративные праздники;
- ✓ корпоративный университет;
- ✓ корпоративное обучение, тренинги, фасилитационные и стратегические сессии;
- ✓ спортивные соревнования;
- ✓ профсоюзные мероприятия;
- ✓ самодельный КВН и т.д.

4 Организационные инструменты.

- ✓ собрания;
- ✓ совещания;
- ✓ выступления руководства;

- ✓ разработка и внедрение корпоративных стандартов, корпоративного стиля и т.п.

## 5 Социальные и мотивационные инструменты

- ✓ материальная помощь
- ✓ льготные путевки
- ✓ ДМС и пр.

Тренинги, собрания, мотивационные программы призваны не только профессионально развивать сотрудников, ставить перед ними цели и решать задачи, но сохранять благоприятный климат в коллективе в сложных условиях, а также формировать позитивное отношение к организации в целом, обеспечивая лояльный подход и принятие ценностей компании сотрудниками.

Поскольку в любой компании происходит обмен информацией, причем независимо от воли руководства, важно проанализировать уже существующие каналы распространения информации и интегрировать в них внутренний PR (Рисунок 3):

1. Внешний канал (рекламные, сообщения внешний PR компании);
2. Официальный канал (приказы, распоряжения, директивы);
3. Профессиональный канал (общение между коллегами по профессиональным вопросам, корпоративное обучение);
4. Неформальный канал (сплетни, слухи, разговоры).



Рисунок 3 Каналы распространения информации в компании  
(источник – собственная работа)

Для организации важно контролировать и управлять источниками информации. «По данным исследования консалтинговой компании Nau Group, около 70 % планов и идей компаний так и не воплощаются в жизнь – погибают на этапе внедрения из-за дефицита грамотного информирования о них. Важно оставлять людям время привыкнуть к новшествам, пройти переходный этап от старой модели работы к новой» (интернет ресурс Hr-portal).

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что внутренний PR и корпоративная культура тесно связаны между собой, корпоративная культура, по мнению многих источников, никак не может существовать без корпоративного кодекса, "миссии", "ценностей" и прочих атрибутов. Одновременно с этим внутренний PR есть и будет, независимо от решения руководства компании.

В своей статье кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента наук Южно-Российского института Пашенко У.Ю. отмечает,

что «классические инструменты внутреннего PR, призванные содействовать формированию корпоративной культуры организации в целом». [4, с.160]

В связи с этим важно, чтобы ключевая информация доносилась с помощью сразу нескольких источников для этого хорошо подходит система корпоративного обучения, так как именно она включает в себя спектр инструментов, методов для налаживания и поддержания эффективных коммуникативных связей в компании.

### 1.3 Взаимосвязь корпоративного обучения и внутреннего PR

Рынок телекоммуникационных услуг в настоящее время характеризуется жесткой конкуренцией. В данных условиях перед компанией стоит архисложная задача: удержание своих позиций на рынке и сохранение эффективности деятельности предприятий, все это требует изменение стратегий. Принятие компанией новых условий подразумевает значительное изменение системы кадрового администрирования, и обучение персонала в условиях изменений является ключевым элементом процесса управления и мотивации персонала.

В этом случае эффективная система корпоративного обучения может способствовать адаптации персонала компании к меняющимся условиям и позволяет обеспечить стратегическое преимущество для предприятия.

Понятие корпоративное обучение зародилось в начале 60-х гг. в США вместе с понятием корпоративных университетов. Наиболее распространенный термин в зарубежной литературе – «Training&Development (T&D)» - «обучение и развитие» [5, С. 49]

«Система обучения заключается в применении ряда методов по развитию знаний, умений и навыков персонала, направленных на максимально эффективное использование человеческих ресурсов для реализации стратегических целей. Равным образом и сотрудники могут повысить свою конкурентоспособность на рынке труда за счет компании» [6, с.5]

«Систему корпоративного обучения можно трактовать, как «комплекс мер по развитию знаний, умений и навыков сотрудников, направленный на оптимальное использование человеческих ресурсов компании с точки зрения принятой стратегии компании». [7, С.]



## 1. 4 Корпоративного обучение: составляющие , формы и методы

Для проведения корпоративного обучения могут быть привлечены внешние тренеры или тренинговые компании, которые работают под конкретную задачу и в соответствии с этим выстраивают процесс обучения. Нередко для корпоративного обучения используется внутренний (штатный) тренер, иногда он совмещает обязанности менеджера по персоналу или с любой другой штатной ставкой. Это более экономичный способ для компаний. Однако, у такого способа обучения есть обратная сторона медали: ежедневная вовлеченность в проблемы компании зачастую не дает возможности взглянуть на решение проблемы под другим углом и найти новые решения. Помимо этого отношение персонала к штатному тренеру как к «своему» может помешать полноценному восприятию материала.

Для более детального разбора систему корпоративного обучения условно можно определить на три категории (Рисунок 4):



Рисунок 4 Условные категории корпоративного обучения  
(источник – собственная работа)

### Формы обучения

Векторами в системе корпоративного обучения в компании служат:

- 1) функциональная подготовка персонала: эффективное выполнение сотрудниками должностных обязанностей, освоение бизнес-процессов, продуктов и технологий деятельности компании;
- 2) развитие навыков делового поведения, которые позволяют достигать корпоративных стандартов качества ведения дела;
- 3) развитие управленческих компетенций, что развивает и формирует единую корпоративную систему управления.

Различные формы обучения обеспечивают

- a. Внутренние семинары и лекции. Обеспечивают передачу информации, необходимую для выполнения тактических и стратегических задач организации. Позволяют отработать практические знания и навыки.
- b. Внутренние стажировки и Наставничество. В первом случае метод дает возможность под руководством опытных специалистов овладеть профессиональными технологиями. Во втором, это форма обучения и адаптации вновь принятого сотрудника .
- c. Внутренние тренинги. Формируют навыки деловой эффективности и управленческие компетенции в работе.
- d. Дистанционное обучение. Данный метод используется в основном для функциональной подготовки персонала.
- e. Внешние семинары и лекции. Подобные методы нужны только отдельным категориям специалистов, чья непосредственная рабочая деятельность связана с решением конкретных задач компании.

- f. Сертифицированные программы. Необходимы работникам, функционал которых регламентируется отраслевыми и законодательными нормативами.
- g. Самостоятельная подготовка - дает возможность повышать свою компетентность и профессиональное развитие.

Самая простая и распространенная форма корпоративного обучения – это лекция. Эффективность данного метода составляет от 10% до 20%. В современном мире каждая компания максимально эффективно использует ресурсы, такие как время и деньги. Поэтому применяет наиболее популярный формат – тренинги, эффективность которых 80%-90%. Последние годы широкое распространение получили деловые игры – моделирование процессов и механизмов принятия решений.

Деловая игра развивает профессиональные компетенции сотрудников, помогает формированию нужных навыков и умений в безопасной среде.

Вебинары также прочно вошли в жизнь компаний. Очевидные плюсы данного метода – это охват аудитории и небольшие финансовые затраты. Из минусов, по сути это те же семинары и эффективность данной формы обучения по-прежнему не высока.

Отлично работающим внутрикорпоративным инструментом может быть Корпоративный университет, который объединяет данные методы и таким образом может достигать эффекта синергии. Корпоративный университет, это место, где сотрудники повышают уровень знаний в рабочее время и за счет организации. Однако, у такого университета задачи могут быть и посложнее: создание условий для обмена опытом и знаниями, улучшать взаимодействие между сотрудниками, повышать уровень лояльности у линейного персонала и менеджмента.

## 1.5 Корпоративный университет в системе внутреннего PR

История создания и развития корпоративных университетов берет свое начало в США начала XX в., когда компания General Motors в 1927 г. впервые создала Институт General Motors для обучения своих сотрудников. Этот корпоративный университет работал с бюджетом около 100 млн долл., 99 подразделениями в 21 стране, постоянным штатом из 400 сотрудников. [8, с. 48]

Другой старейший университет – Hamburger University – появился в 1961 г. в компании McDonald's. Он был создан для того, чтобы обучать сотрудников ресторанов McDonald's, имеющие присутствие по всему миру, стандартам управления бизнесом. Для этой компании важно было так готовить новые кадры, чтобы идеология фирмы присутствовала везде, где представлена данный торговый бренд. Не считая корпоративного обучения, И никакое другое бизнес-образование, проблемы решить не могло. [9, с. 94]

Таким образом, корпоративный университет (далее КУ)- это форма подготовки персонала, перед которой стоит цель не только обучить сотрудников новым инструментам и способам работы, но и стратегический, связанно с бизнес-задачами компании. Задача КУ - сформировать у сотрудников понимание цели, миссии, стратегии, ценностей компании. Очень важно, чтобы план каждого сотрудника был четким и легко согласовывался со стратегией организации.

Следует отметить, что в последнее время лидерами в своих отраслях и сегментах рынка являются именно те компании, которые имеют собственные корпоративные университеты (например, General Motors, Motorola, McDonald's и др.).

В настоящее время корпоративный университет является широко признанной и прочно устоявшейся практикой во многих крупных американских компаниях (IBM, GE, Walt Disney, Motorola), а также

становится все более частым явлением в Европе. «С 1988 по 2000 г., по данным компании Corporate University Xchange, специализирующейся на анализе данных в области корпоративного обучения, количество корпоративных университетов в мире увеличилось в пять раз – с 400 до 2000». [10, с. 34]

На российском рынке корпоративный университет появился сравнительно недавно, появление первых корпоративных университетов в России относится к 1999–2001 гг. В таких компаниях как «Билайн», «Ингосстрах», «Ростелеком» и т.д. Первый из них – Университет Билайн – начал свою работу в 1999 г. Сегодня корпоративные университеты в России есть более чем в 20 крупных федеральных компаниях, в том числе в «Росгосстрахе», «Норильском никеле», «РУСАЛе», «Северстали», «Сбербанке» и др.

Корпоративный университет можно систематизировать по двум ключевым критериям: целям и задачам обучения (Рисунок 5).



Рисунок 5 Цели и задачи Корпоративного университета  
(источник – собственная работа)

Международная консалтинговая компания McKinsey&Company в 2014 г. провела исследование по теме текущего состояния и направлений развития корпоративного образования, которое включало в себя 1500 компаний,

результаты показали, «что бизнес рассматривает обучение персонала в качестве стратегического инструмента реализации корпоративных целей, активно вкладывается в образование сотрудников». Результаты исследования приведены на Рисунке 6.

текущие вложения бизнеса в формальное обучение	планы увеличения финансирования образования	оценка эффективности образования
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4% от фонда оплаты труда</li> <li>• 34 часа обучения на одного сотрудника в год</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 % компаний увеличат затраты на обучение в ближайшие годы</li> <li>• 66% увеличат количество часов обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 57% респондентов уверены в том, что корпоративное обучение работает на стратегические перспективы</li> <li>• 40% считают, что образование в корпоративных университетах либо полностью неэффективно, либо частично эффективно</li> </ul>

Рисунок 6 Некоторые количественные результаты исследования McKinsey на тему текущего состояния и направлений развития корпоративного образования

(Источник – Learning at the Speed of Business // McKinsey Quarterly)

Как видно из рисунка, зарубежные компании тратят в среднем 4% от фонда оплаты труда только на обучение сотрудников. Осознавая, что потребности в обучении со временем будут только расти, из-за изменчивости рынка и бизнеса, в связи с этим увеличение затрат на обучение планируют увеличить 60% компаний. А 66% увеличат количество часов обучения для сотрудников.

Что касается российских компаний, они пока не готовы тратить больше 1-2 % от фонда оплаты труда на обучение и обучение в среднем составляет 1-2 дня в год. Лишь некоторые крупные компании в России, например, такие как Сбербанк, Ростелеком, Газпром, Вымпелком финансируют обучение и развитие персонала, при этом сотрудник в среднем учится 5-10 дней в году.

Изучив данные предоставленные компанией McKinsey не вызывает сомнений тот факт, что актуальность корпоративного обучения, как инструмента работы с персоналом важна и необходима, для удержания конкурентных преимуществ в период изменений в бизнес - среде.

Резюмирую вышесказанное, внутрикорпоративный PR- это сложная система, объединяющая в себе корпоративную культуру, обучение и развития сотрудников, использования коммуникативных инструментов, корпоративные командообразующие мероприятия. Внутренний пиар- это управленческая функция призванная устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения между организацией и персоналом. Эффективность деятельности любой компании определяется на сколько быстро ее сотрудники смогут адаптироваться к внешним и внутренним переменам, и система корпоративного обучения как инструмент внутреннего PR служит именно этим целям.



## 2 Разработка рекомендаций для эффективного взаимодействия сотрудников разных подразделений компании ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал

### 2.1.1 Характеристика деятельности предприятия

ПАО «Ростелеком» – крупнейший в России провайдер цифровых услуг и решений, присутствующий во всех сегментах рынка и охватывающий миллионы домохозяйств в России. Основание компании 1993 год. Штаб - квартира расположена в г. Москве.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 12,7 млн, а платного ТВ «Ростелекома» - более 9,8 млн пользователей, из которых свыше 4,8 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». За 2017 год выручка Группы компаний составила 305,3 млрд рублей. В составе Группы компаний входят: Башинформсвязь, Центральный телеграф, ГК Safe Data, Макомнет, Северен-Телеком, Гипросвязь, Джи Эн Си Альфа (ведет свою деятельность в Армении). Признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

Состав основных игроков телекоммуникационного рынка в 2016 году не изменился: 82 % рынка распределены между пятью крупными компаниями (Рисунок 7 - Структура российского телекоммуникационного рынка в 2016 г.,%).

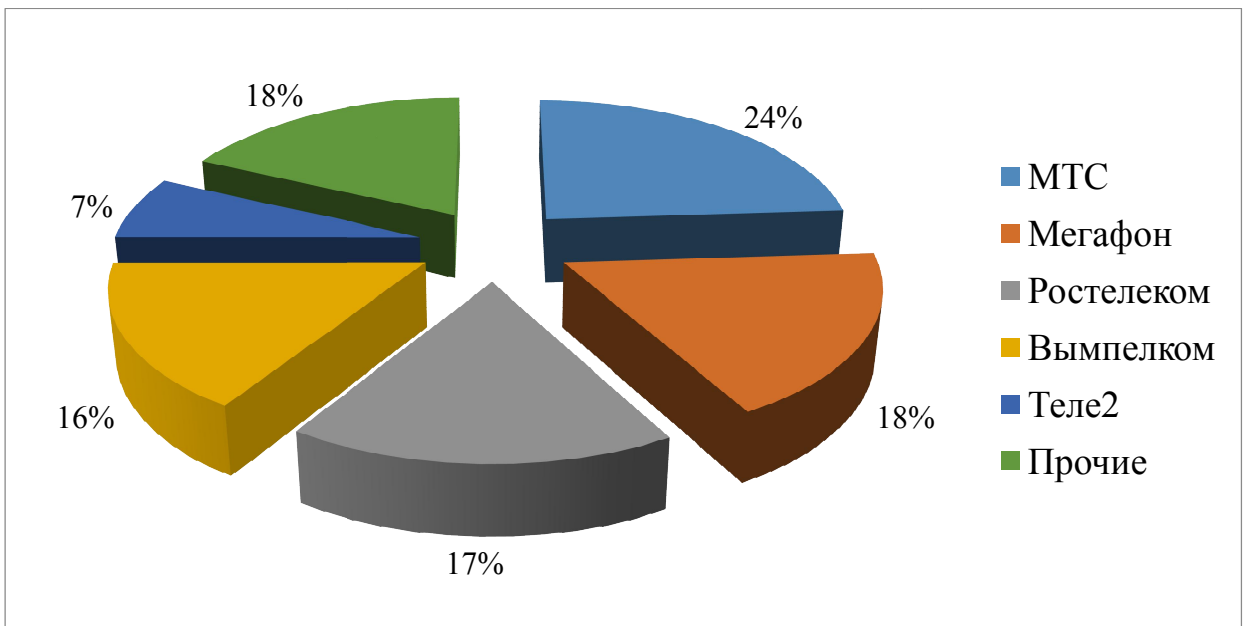


Рисунок 7. Структура российского телекоммуникационного рынка в 2016 г., %  
(источник - Годовой отчет за 2016г. ПАО «Ростелеком»)

На долю корпоративного и государственного сектора приходится около сорока процентов, остальное – межоператорский сегмент (Рисунок 8).

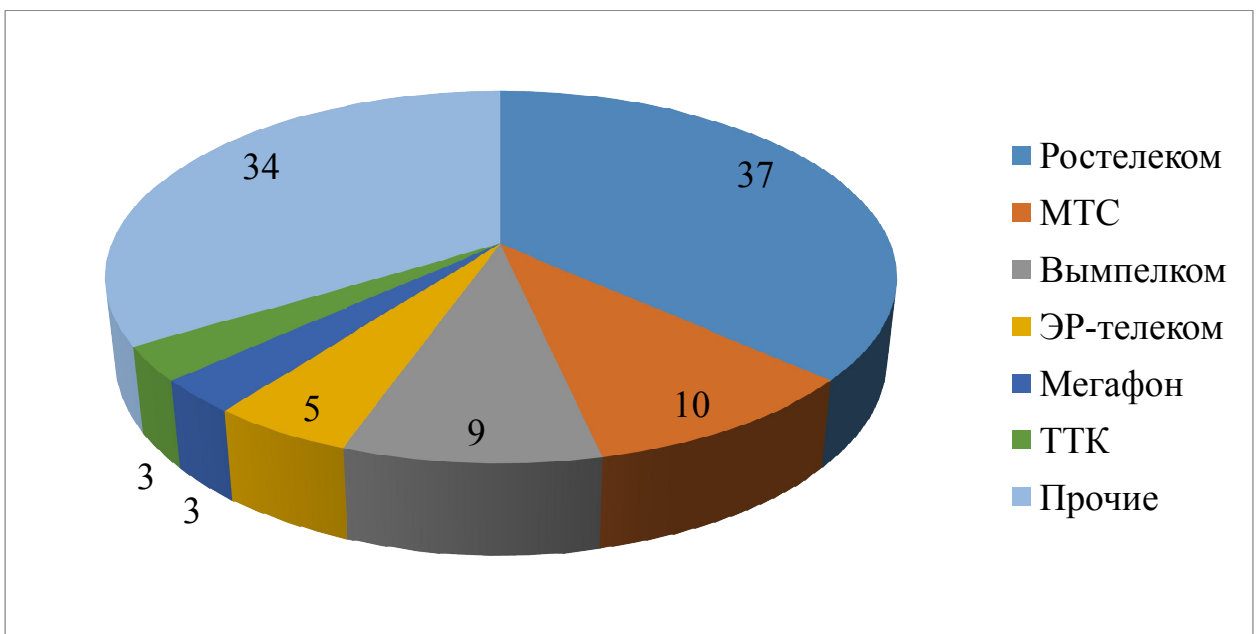


Рисунок 8. Структура рынка ШПТ по операторам в сегментах B2B/B2G в 2016 г., % (источник - Годовой отчет за 2016г. ПАО «Ростелеком»)

Сегмент В2С по предоставлению широкополосного доступа в интернет формирует около двух третей совокупного объема российского телекоммуникационного рынка (Рисунок 9).

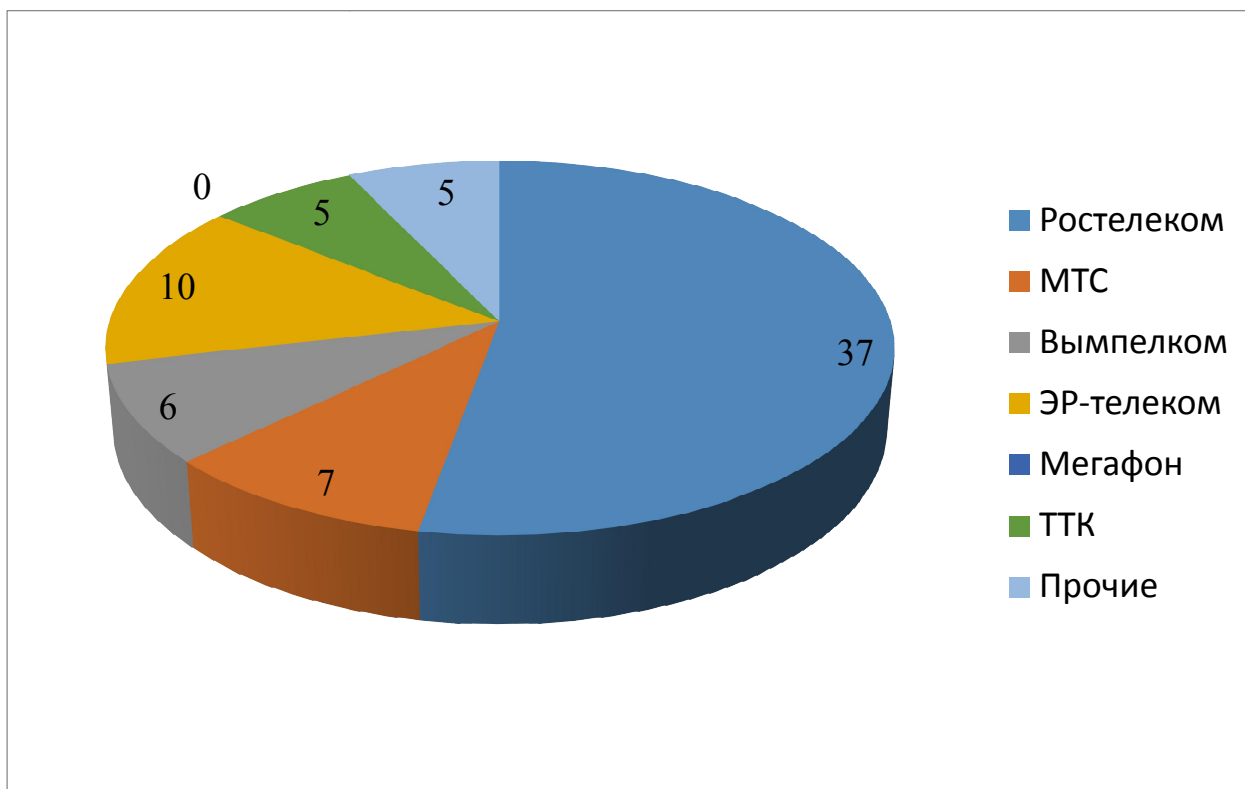


Рисунок 9 Структура рынка ШПД по операторам в сегментах В2С в 2016 г., %  
(источник - Годовой отчет за 2016г. ПАО «Ростелеком»)

Миссия Компании: «Ростелеком» создает больше возможностей для людей и организаций как через свои услуги, так и через реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества сферы.

Стратегия развития - «Продолжение трансформации из телеком оператора в цифрового партнера населения, бизнеса и государства», принята до 2022 года и включает в себя следующие направления: технологическое преимущество в IP сетях; дифференцированные продукты; клиентский сервис на уровне лучших

практик; организационная и культурная трансформация; повышение эффективности.

В Компании работает более 142,5 тысяч человек. На сегодняшний момент ПАО «Ростелеком» стал менять бизнес-стратегию. Происходит трансформация организационной и корпоративной структуры. Создается среда, в которой в которой сотрудники могут максимально эффективно решать свои задачи и принимать компетентные решения. «Наш приоритет – создавать больше возможностей для сотрудников» утверждает Старший вице-президент по организационному развитию и управлению персоналом Г.В. Рысакова.

Клиентами Компании являются как частные лица, так и корпоративные клиенты от представителей малого бизнеса до транснациональных компаний, а также государственные структуры и ведомства.

Главным преимуществом ПАО «Ростелеком» в достижении поставленных целей является мощная магистральная сеть, объединяющая сети региональных и мобильных операторов связи в единую национальную сеть, а также имеющая выходы на сети крупнейших международных операторов. Таким образом, инфраструктура сети компании позволяет связать клиента ОАО «Ростелеком» с любой точкой мира.

Предприятие принимает активное участие в сфере социальной политики, спорте, благотворительности, культуре. Уделяет большое значение качественному и безопасному развитию детей, в том числе и в сети Интернет. Ростелеком поддерживает проекты в области образования, особый акцент делая на подготовку новых высококлассных специалистов в телекоммуникационной сфере.

## 2.1.2 Организационная структура компании ПАО «Ростелеком»

Общая информация о компании «Ростелеком» представлена в виде Таблицы 1.

Полное наименование	Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком»
Сокращенное наименование	ПАО «Ростелеком»
Место нахождения	Российская Федерация, 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д. 15
Почтовый адрес	Российская Федерация, 115172, Москва, ул. Гончарная, д. 30
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1027700198767 от 09.09.2002
Номер свидетельства о государственной регистрации	021.833 от 23.09.1993
Идентификационный номер (ИНН)	7707049388
Официальный сайт	<a href="http://www.rt.ru">www.rt.ru</a>

Структура ПАО «Ростелеком» включает в себя 72 филиала, в том числе 7 макрорегиональных филиалов (далее МРФ). Макрорегиональные филиалы — «Центр» (Центральный федеральный округ, штаб-квартира в г. Москва), «Северо-Запад» (Северо-Западный федеральный округ, г. Санкт-Петербург), «Волга» (Приволжский федеральный округ, г. Нижний Новгород), «Юг» (Южный и Северо-Кавказский округа, г. Краснодар), «Урал» (Уральский федеральный округ и Пермский край, штаб-квартира в г. Екатеринбурге), «Сибирь» (Сибирский федеральный округ, г. Новосибирск), «Дальний Восток» (Дальневосточный федеральный округ, г. Владивосток) (Рисунок 10).



Рисунок 10 – Краткая организационная структура ПАО «Ростелеком»  
(источник – собственная работа)

Корпоративный центр является главной операционной единицей в компании. Он координирует деятельность всех МРФ и региональных филиалов. Здесь разрабатывается общая стратегия, контролируется деятельность МРФ и региональных филиалов. Во главе каждого филиала стоит директор. Непосредственным руководителем всех директоров макрорегиона является вице-президент — директор МРФ, который подчиняется напрямую Президенту компании. За функциональные направления — финансы, сети связи их развитие, коммерция, безопасность, управление персоналом и так далее — закреплены заместители директора филиала — функциональные директора, которые уже непосредственно

управляют отделами их начальниками.

В Компании выстроена четкая

иерархическая

структура.

Каждый филиал имеет прямое подчинение своему макрорегиональному филиалу, который уже взаимодействует с Корпоративным центром .

(Рисунок 11).

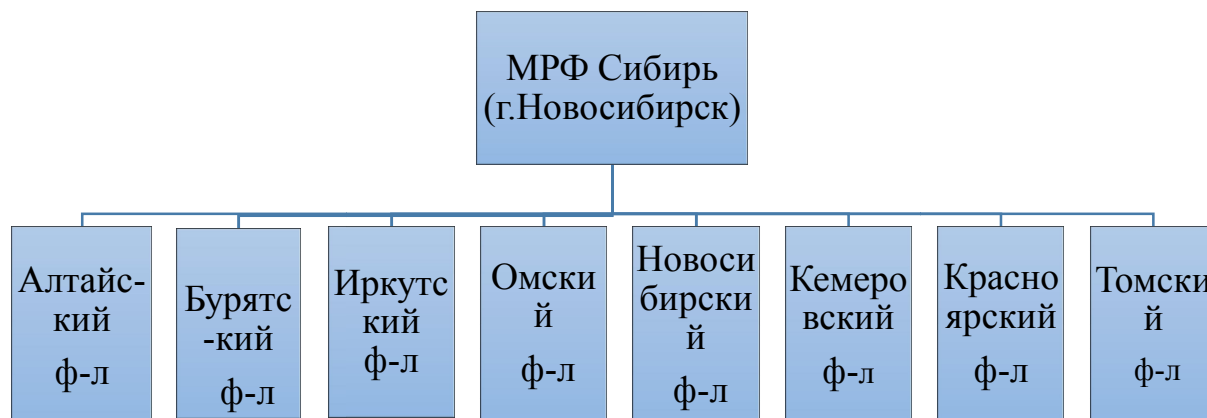


Рисунок 11 – Краткая организационная структура ПАО «Ростелеком»  
Макрорегиональный филиал «Сибирь» (источник – собственная работа)

### 2.1.3 Организационная организационной структура Кемеровского филиала и краткая экономическая характеристика

Кемеровский филиал ПАО «Ростелеком» включает себя 12 городов Кемеровской области. Административный центр расположен в г. Кемерово, крупнейший город – Новокузнецк.

Кемеровское отделение обслуживает более 554 тыс. абонентов телефонии, свыше 119 тыс. пользователей Интернет на территория 95, 7 тыс. кв. км. Оказывает обширный перечень телекоммуникационных услуг: местная связь; дальняя связь; доступ к сети Интернет; сеть передачи данных; IP TV; построение VPN-сетей; видеоконференцсвязь; аудиоконференцсвязь; интеллектуальная сеть связи; справочно-информационные услуги и др. Данные о выручке от продаж, себестоимости продаж, а также коммерческих и управленческих расходах за 2015-2016 гг. указаны в таблице 2.

Таблица 2 - Основные экономические показатели деятельности ПАО «Ростелеком» (Кемеровский филиал) за 2015-2016 гг. (источник - внутренние документы Кемеровского филиала ПАО «Ростелеком»)

Показатель	2015 г.		2016 г.		Отклонение, млн. руб.		Темп роста, %	
	УС	АО	УС	АО	УС	АО	УС	АО
Выручка (нетто), млн. руб.	284261	4364	286600	2687	2339	-1677	100,8	61,6
Себестоимость, млн. руб.	148027	6851	154494	4312	6467	-2539	104,4	62,9
Валовая прибыль, млн. руб.	136234	-2487	132106	-1625	-4128	862	97,0	-
Коммерческие расходы, млн. руб.	27509	9	28161	-	652	-9	102,4	-
Управленческие расходы, млн. руб.	19385	-	20462	-	1077	-	105,6	-
Прибыль от продаж, млн. руб.	89340	-2496	83483	-1625	-5857	871	93,4	-

где УС - услуги связи

АО - абонентское оборудование



Выручка от реализации услуг связи возросла незначительно, что свидетельствует о замедлении темпов роста деятельности предприятия в виду высокой конкуренции на телекоммуникационном рынке. Выручка от реализации абонентского оборудования сократилась на 1677 млн. руб., к тому же по данному направлению был получен убыток в сумме 1625 млн. руб. в 2016 г. (Рисунок 12).

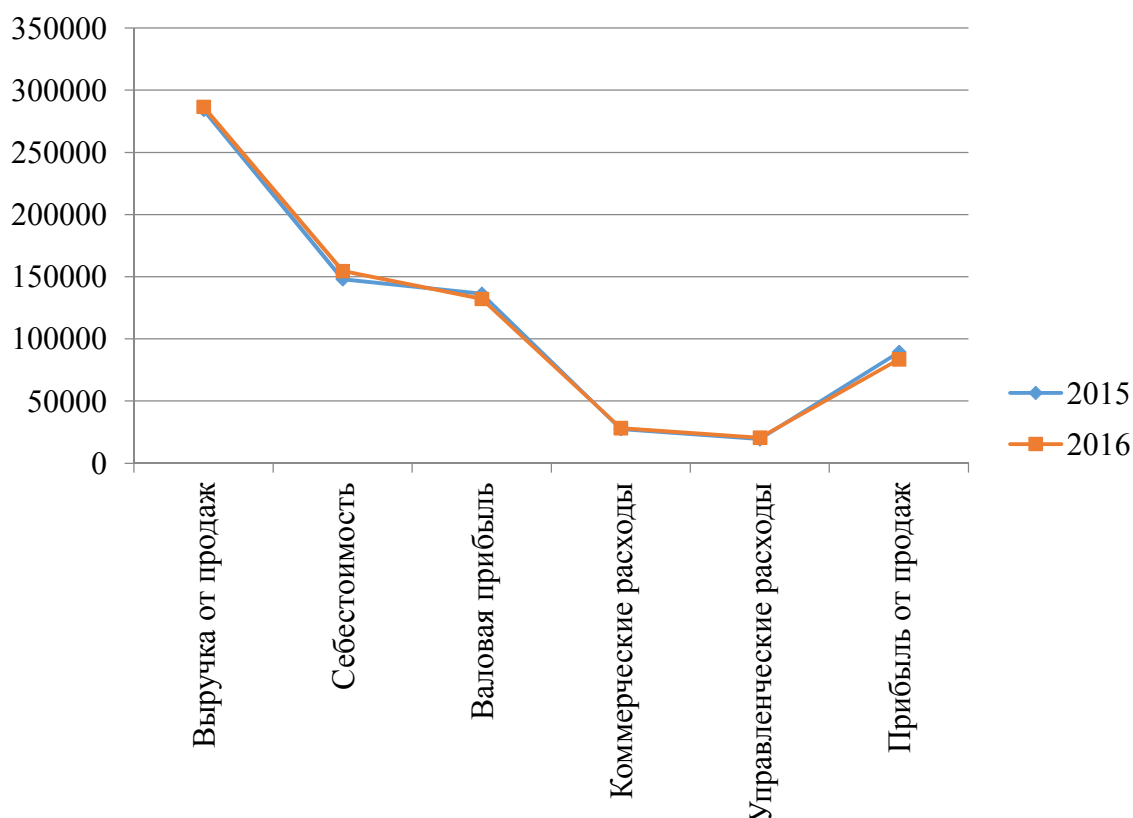


Рисунок 12 - Динамика основных экономических показателей деятельности ПАО «Ростелеком» (Кемеровский филиал) за 2015-2016 гг. (источник - внутренние документы Кемеровского филиала ПАО «Ростелеком»)

Следует также отметить сокращение прибыли от продаж по услугам связи - на 6,6 %. Можно сделать вывод о неэффективном функционировании предприятия за 2015-2016 гг.

Совокупные затраты Общества на оплату использованных в течение 2016 года энергетических ресурсов составили 5120 млн. руб. (в 2015 году:

4352 млн. руб.), данные расходы отражены в себестоимости по строке «Аренда и содержание площадок базовых станций и складов» и в управленческих расходах по строке «Аренда, содержание, ремонт и охрана помещений».

В течение отчетного года Общество осуществляло реализацию товаров, работ, услуг, оплата которых по договорам предусматривала исполнение обязательств контрагентов не денежными средствами путем проведения взаимозачета встречных требований. Общая сумма подобных сделок за 2016 год составила 34213 млн. руб. (за 2015 год: 33212 млн. руб.). Общее количество организаций, с которыми осуществляются указанные договоры в 2016 году составляло 475 контрагентов, в 2015 году: 435 контрагентов.

**Клиенты.** На сегодняшний день разными услугами ПАО «Ростелеком» Кемеровского филиала пользуются более 554 тыс. жителей Кемеровской области. ПАО «Ростелеком» Кемеровского филиала руководствуется принципами ответственного маркетинга, стремится сделать общение с клиентами и сделать ее как можно более удобной, а услуги более доступными и адресными. Компания придает огромное значение обратной связи и комментариям клиентов, а также охране здоровья и безопасности.

**Деловые партнеры.** ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал нацелено на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с партнерами в различных регионах России. С их помощью компания может оказать услуги очень высокого качества и оказывать деловым клиентам новые возможности. Деловые отношения с поставщиками товаров и услуг компания выстраивает на основании ряда принципов: прозрачность, честность и доверие. Покупая оборудование, товары и заказывая услуги, ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал использует систему электронных торгов, что обеспечивает удобство, простоту и скорость покупки, а также сокращает коррупционные риски при осуществлении торгов.

Государство. ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал не раз становилось партнером государства в реализации крупномасштабных национальных проектов. «Ростелеком» сумел заявить о себе как о надежном партнере, которые неукоснительно соблюдает нормы законодательства и выполняет поставленные задачи качественно и точно в срок.

Организационную структуру управления ПАО «Ростелеком» (Кемеровский филиал) можно описать как линейно-функциональную схему с применением элементов матричной организационной структуры.

Для оценки результативности организационной структуры управления филиалом следует кратко охарактеризовать все составляющие ее подразделений. Организационная структура ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиала представлена на Рисунках 13.1 и 13.2.

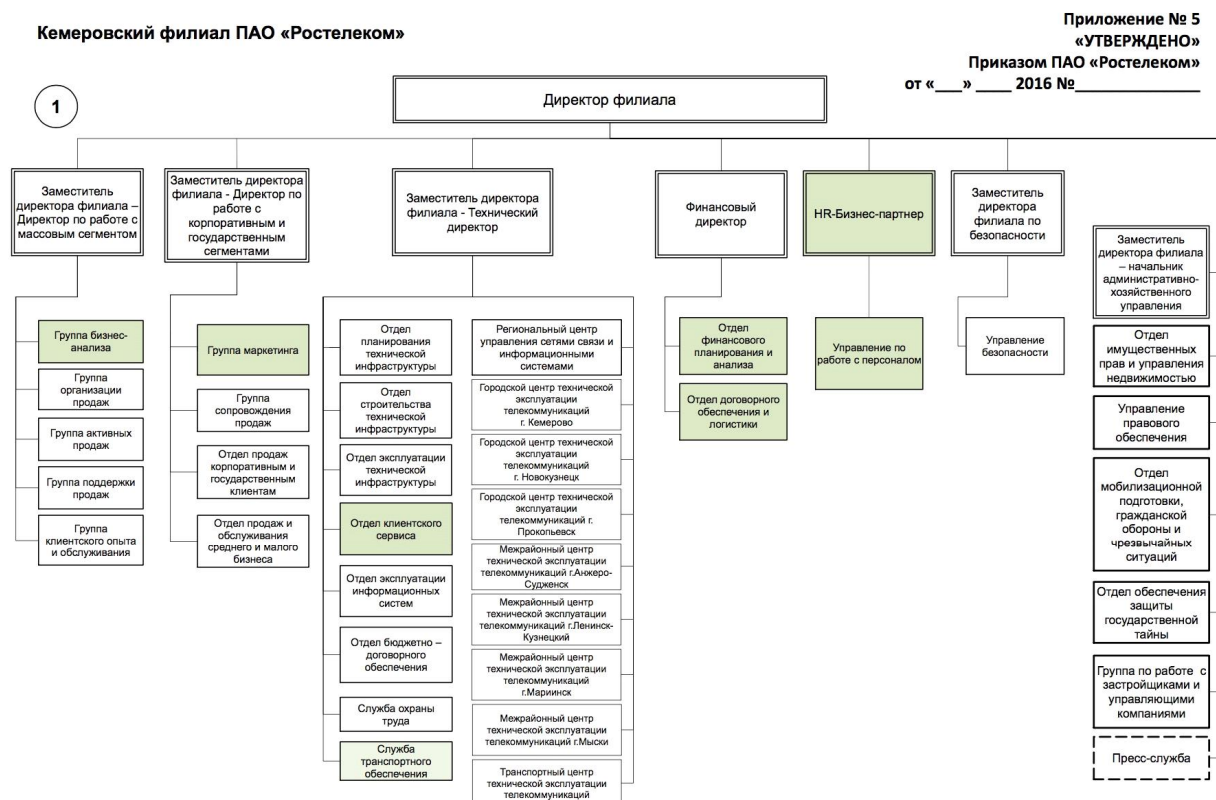


Рисунок 13.1 - Организационная структура управления ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал

(источник – внутренние документы компании «Ростелеком»)

2

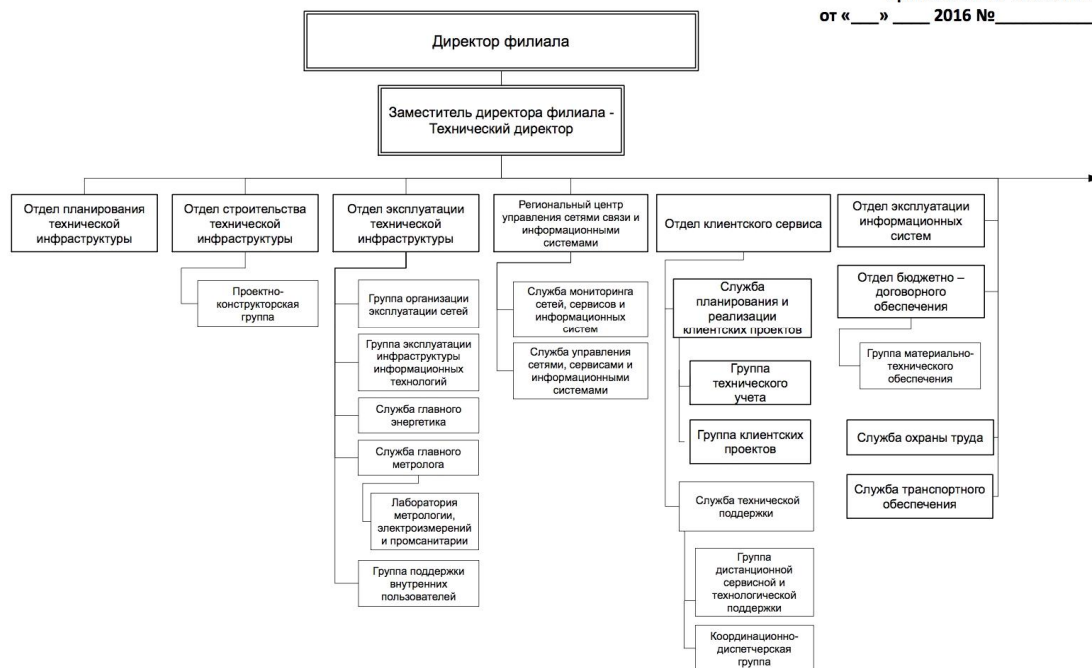


Рисунок 13.2 - Организационная структура управления ПАО «Ростелеком»  
Кемеровский филиал

*(источник – внутренние документы компании «Ростелеком»)*

Директор филиала: ведет всю деятельность компании и несет всеобщую ответственность за ее положение и работу перед страной и самой компанией. Директор является представителем предприятия во всех государственных учреждениях и коммерческих организациях, осуществляет распоряжение активами компании, производит заключение договоров, издание приказов по компании, согласно трудовому законодательству осуществляет прием и увольнение сотрудников, производит поощрение и наложение взысканий на сотрудников компании, открывает в банках расчетные счета компании, проводит работу по оперативному менеджменту компанией, производит планирование, координацию работы всех подразделений, принимает управленческие решения по текущей работе компании.

Заместитель директора филиала - Технический директор регламентирует работу по следующим направлениям: планирование, строительство, эксплуатация технической инфраструктуры; контроль клиентского сервиса; регионального центра управления сетями и информационными системами; городских центров технической эксплуатации (ГЦТЭ). Регламентирует ряд вопросов по: охране труда и технике безопасности в компании, патентно-изобретательской работе, вопросам метрологии (соблюдение стандартов), транспортному и бюджетно-договорному обеспечению.

Заместитель директора филиала по работе с массовым сегментом (B2C) осуществляет руководство группами: бизнес-анализа, организации продаж, активных продаж, поддержки продаж, клиентского опыта и обслуживания. Данное направление работает с физическими лицами Кемеровской области.

Заместитель директора филиала по работе с корпоративным (B2B) и государственным сегментами осуществляет деятельность по подготовке и реализации проектов с государственными учреждениями и участие в тендерах. Заключение контрактов с малым, средним и крупным бизнесом, а также их дальнейшее обслуживание. Группа маркетинга производит постоянный мониторинг рынка и обеспечивает поддержку в сопровождении договоров.

Финансовый директор регламентирует ряд вопросов по: планированию и экономическому стимулированию в компании, бухгалтерскому учету, по несению ответственности совместно с директором компании за точность информации, представленной в налоговую инспекцию и отдел бухгалтерии ПАО «Ростелеком» (Кемеровское отделение).

Пресс-служба филиала занимается связями с общественностью. Состоит из одного человека – пресс-секретаря, который работает: со СМИ, проведение пресс-конференций и интервью, взаимоотношения с

государственными учреждениями, решает вопросы благотворительности и прочие мероприятия по социальной ответственности компании. Функционал пресс-секретаря направлен в основном на внешний пиар компании.

Также напрямую директору филиала подчиняются: Административно-хозяйственное управление, Отдел имущественных прав и управления недвижимостью, Управление правового обеспечения, Отдел мобилизационной подготовки, гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, Отдел обеспечения защиты государственной тайны, Группа по работе с застройщиками и управляющими компаниями, Управление безопасностью.

HR-бизнес-партнер. Относительно новое подразделение, ранее называлось Управление по работе с персоналом, и возглавлял данное подразделение Заместитель директора филиала – Директор по персоналу. На данный момент это должность упразднена, а отделы внутри Управления объединены. С изменением структуры филиала изменилась и идеология самого Управления по работе с персоналом, оно призвано налаживать коммуникации между подразделениями компании и быть независимым, занимаясь, в том числе и внутренним пиаром. HR-бизнес-партнеру подчиняются такие направления как: кадровое администрирование, мотивация персонала (расчет зарплат, премий и прочих денежных выплат), обучение и развитие персонала. Отдельно необходимо выделить внутреннего тренера филиала, данная единица может быть - штатной или сотрудник работает по совмещению, исполняя еще и свой основной функционал. Внутренний тренер подчиняется в МРФ «Сибирь» Руководителю направления обучения и развития персонала, Куратору проекта Корпоративного университета, а в филиале HR-бизнес-партнеру.

Особенность данной организационной структуры в том, что подчинение у сотрудников могут быть как административное, так и организационное. Часть задач спускается от директора и заместителя директора филиала, а часть может спускаться напрямую с МРФ или КЦ. И

это одно из слабых мест коммуникации между подразделениями. Так как помимо общей задачи есть еще цели подразделения, которые сотрудники считают более важными и при решении общих вопросов филиала «тянут одеяло на себя», что приводит к разрозненности и снижению результативности работы филиала по различным направлениям.

На основании исследования организационной структуры Кемеровского филиала «Ростелеком» можно сделать заключение: с точки зрения построения внутренних коммуникаций структура спланирована не достаточно эффективно. И требует дополнительных методов работы по вовлечению и улучшения взаимодействия аппарата управления и сотрудников компании.

## 2.2 SWOT – анализ корпоративной системы обучения филиала

Для оценки качества корпоративной системы обучения ПАО «Ростелеком» Кемеровского филиала используется методика SWOT-анализа — один из самых распространенных видов анализа в маркетинге и стратегическом управлении, позволяющий выявлять и структурировать сильные и слабые стороны проекта (компании), а также потенциальные возможности и угрозы.

Цель исследования: проанализировать сильные и слабые стороны корпоративной системы обучения, на что компания может повлиять в дальнейшем; оценить влияние внешней среды на деятельность компании.

Объект исследования – корпоративная система обучения компании «Ростелеком».

Исследование составлено на основе анализа внутренних документов компании «Ростелеком». В «Приложении А» представлена полная информация по данной работе.

Изучение показателей позволяет сделать следующие выводы: преимуществом корпоративной системы обучения является действующий корпоративный университет с перечнем программ обучения для проведения тренингов и вебинаров. Однако, штатный тренер имея большую загруженность не может, оперативно обрабатывать все запросы внутреннего заказчика. В связи с этим, необходимо внедрить универсальную программу, которая позволила бы в короткие сроки удовлетворить потребность заказчика и могла включать максимальное количество участников.



### 2.3 Экспертное интервью

С целью проведения экспертного интервью - получения полной и достоверной информации о положении компании на рынке Кемеровской области и ее основных конкурентах на сегодняшний момент.

Интервью проведено Директором Кемеровского филиала ПАО «Ростелеком» Константином Николаевичем Ярыговым (Приложение Б). В данном случае, достаточно мнения одного эксперта, именно директор обладает нужными полномочиями и объективными знаниями по интересующим вопросам.

Получение экспертной оценки позволило следующие выводы:

- 1) Аппарат управления филиала не наделен достаточными правами и ресурсами (в том числе и финансовыми) для исполнения программ, которые запланированы Корпоративным центром;
- 2) Кемеровский филиал за 2017 год уступил долю рынка в сегменте В2С, по причине того, что сотрудники технического блока были не готовы к происходившим изменениям в компании, и соответственно оказывали большое сопротивление внедрению новых стандартов и регламентов;
- 3) В условии ограниченных полномочий и финансовых ресурсов, руководству филиала следует использовать потенциал сотрудников, как основное конкурентное преимущество.

## 2.4 Конкурентный анализ системы работы с персоналом

Для оценки эффективности действующей системы работы с персоналом был подготовлен конкурентный анализ в разрезе двух ключевых конкурентов для «Ростелеком» на рынке Кемеровской области, которые были выявлены в ходе проведения экспертного интервью. Анализ проведен в рамках системы обучения персонала компаний, так как именно сотрудники оказывают решающее значение при реализации планов развития и захвату телекоммуникационного рынка области. Анализ отображает основные характеристики, на которых фокусируются компании при работе с персоналом (Приложение В).

Анализ конкурентов – это одна из важнейших частей конкурентного исследования рынка. Данный инструмент актуален для нас с точки зрения внедрения нового подхода в построении коммуникаций внутри компании, для эффективного взаимодействия в решении вопросов реализации стратегии и выполнения KPI филиала.

При работе над конкурентным анализом использовались следующие маркетинговые исследования: мониторинг интернет ресурсов; сбор первичных качественных данных и включенное наблюдение.

Сравнения проводились только по критериям, которые связаны с персоналом и осуществляются собственными силами компании, без привлечения консультантов со стороны.

Конкурентный анализ отображает положение корпоративной системы обучения «Ростелеком» на рынке телекоммуникационных компаний Кемеровской области. Из минусов можно выделить: небольшой штат тренеров, по отношению к общему количеству персонала. Плюсы: сотрудники компании имеют возможность получать всестороннюю информацию с различных источников и коммуникационных каналов.

В ходе проведения исследования конкуренты «Ростелеком» имеют ряд сильных преимуществ в обучении и переподготовке персонала, для осуществления стратегических целей и захвату рынка телекоммуникаций.

По результатам проведенного комплексного исследования состояния внутреннего PR и систем коммуникаций компании, предлагаются следующие рекомендации по налаживанию эффективного взаимодействия сотрудников разных подразделений компании. Данную проблему возможно решить по средствам корпоративного обучения. В условиях ограниченных финансовых ресурсов проведение фасилитационных сессий на постоянной основе способно улучшить качество взаимоотношений сотрудников и как следствие повысить внутренний PR компании.

Фасилитация - это универсальный инструмент по повышению вовлеченности сотрудников компании в решение стратегических и текущих задач филиала компании. При это экономически выгоден, так как практически не требует финансовых вложений.

## 2.5 Проектные рекомендации по совершенствованию внутренней PR-деятельности в ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал

Слово «фасилитация» уходит корнями в латинский язык: *facil* означает “легкий”. Под фасилитацией подразумевается облегчение процесса работы в группе. На практике 90% проблемы в работе групп связано с процессом работы, а не с содержанием. Фасилитация применима для групп, у которых имеется информация для самостоятельного решения вопроса. «В традиционном совещании руководитель слушает доклад сотрудников и делает вывод. Как показывает опыт он говорит в среднем 70% времени совещания, что крайне неэффективно». [11, с.3]

Цель фасилитации – решить конкретные бизнес-вопросы: проанализировать проблемы, собрать идеи, уточнить задачи, найти решения, спланировать действия.

Задача фасилитатора заключается в стимулировании и направлении поиска информации. Данная технология занимает большое место на переговорах и рассматривается, как один из современных и успешных способов решения проблем, связанных с эффективной групповой работой. Фасилитация, как технология заключается в работе с процессом коммуникации обозначении возможности движения в группе через групповые нормы.

Главная цель фасилитатора это создать условия для эффективной групповой работы, за счет задания регламентов, ролевой структуры, организации пространства. Функцией фасилитатора является концентрация на снятии коммуникативных барьеров, создание условий для максимального участия в процессе обсуждения всех участников, задание этапов и правил работы с последующим контролем их соблюдения, формирование ролевой структуры группы.

В традиционном совещании руководитель слушает доклад сотрудников и делает вывод. Как показывает опыт он говорит в среднем 70% времени совещания, что крайне не эффективно.

Цель проведения фасилитационных сессий в компании:

- 1) решить конкретные бизнес-вопросы: проанализировать проблемы, собрать идеи, уточнить задачи, найти решения, спланировать действия для решения текущих и стратегических задач компании;
- 2) создать условия для максимального участия в процессе обсуждения всех участников, стереть коммуникативные барьеры между подразделениями.

Существует ряд причин, почему имеет смысл использовать методы фасилитации в работе по построению корпоративной культуры в организации:

1. Методы фасилитации в группе предполагают практику проявления уважения к партнеру по команде и его интересам. Что, в свою очередь, способствует выработке привычки работать в современной деловой культуре, предполагающей уважение к личности, ответственность сотрудника коллективом.
2. Методы фасилитации эффективны в решении вопросов совместимости интересов, помогают работникам и руководителям вместе выявить проблемы на пути согласования своих интересов и найти подходящее решение.
3. У работников повышается самооценка, мотивация, поскольку они вовлечены в процесс принятия решений, повышается лояльность к организации, потому что технология такова, что учитывается мнение каждого, соответственно, происходит признание значимости опыта каждого. Сотрудники имеют возможность представить свою точку зрения и защитить свои интересы здесь и сейчас, соответственно, они начинают верить, что могут улучшить ситуацию с социально-трудовыми правами. Возможно, это один из самых важных результатов применения данного метода для стран,

создающих в настоящее время инновационную экономику.

4. С помощью этих методов руководители научаются новому для них методу лидерства— лидерству-фасилитаторству, командному лидерству, отличному от иерархического.

5. Методы фасилитации предполагают, что идеи каждого участника принимаются. Каждой идее уделяется внимание. Нет предпочтительных идей. Идеи могут уточняться, но не отвергаться. Те идеи, которые ощущаются участниками стратегического планирования деятельности как более важные, упоминаются чаще. Соответственно, наиболее важные идеи становятся видимыми.

6. Пытаясь реализовать план действий, полученный в результате стратегического планирования деятельности, и затем, повторяя такую встречу снова и снова, работники осознают какие изменения проходят легче, какие труднее, где необходимо приложить больше усилий, чтобы добиться улучшения ситуации с реализацией своих интересов.

7. Для понимания и использования методов фасилитации не нужно затрачивать денежные средства. Достаточно иметь бумагу, фломастеры и доску, на которую крепятся листы бумаги. Работники познают метод, участвуя в стратегическом планировании деятельности. Не нужно проводить специальные тренинги.

9. Методы эффективно работают в бизнесе, государственных организациях, различных сообществах, университетах, больницах и т. д.

10. Менеджмент хорошо воспринимает эти методы, потому что они эффективны и не затратные, задают временные рамки для решения задачи, а также координируют действия. Руководители могут фокусировать свое внимание на стратегических вопросах и в меньшей степени уделять время текущим проблемам за счет использования технологии участия.

Хорошим результатом работы по согласованию интересов с помощью методов фасилитации является то, что по окончании сессии мы видим готовые стратегии, решения или планы действий.

2.6 Разработка программы по улучшению внутренней PR-деятельности.  
Фасилитационная сессии «Эффективное взаимодействие подразделений»

Цель проведения: 1) определить «болевые точки» во взаимодействии подразделений и найти пути эффективного взаимодействия двух различных подразделений компании для выполнения одной общей цели;  
2) понять роль каждого участника в ее достижении.

Время проведения: 10-14 часов (в зависимости от активности группы и количества участников)

Количество участников: от 10 до 50 человек

Краткое содержание программы (с подробной разработкой можно ознакомиться в Приложение Г):

этап	инструменты фасилитации
ОТКРЫТИЕ СЕССИИ	1. Алгоритм 1-2-3 2. Присоединение целей участников «Вечеринка» 3. 2 вопроса
ПОСТРОЕНИЕ ОБЩЕГО ПОНИМАНИЯ	4. Информационный взброс 3 а. 2 вопроса: продолжение 5. 3 корзины 5а. Если «горячих» вопросов недостаточно 5б. Финская группировка 6.1 World Cafe: введение 6.2 World Cafe: 1 раунд 6.3 World Cafe: 2 раунд 6.4 World Cafe: 3 раунд 6.5 World Cafe: голосование 6.6 World Cafe: выбор ключевых решений
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	7.1 Три смелых шага: определение



	7.2 Три смелых шага: ответственные
ЗАКРЫТИЕ СЕССИИ	8. Обратная связь 9. Закрытие

По результатам проведенной сессии были получены следующие результаты:

- 1) выявлены барьеры, которые мешающие эффективной коммуникации;
- 2) Определены шаги для преодоления барьеров (не универсальные сотрудники, возраст);
- 3) Разработан регламента рабочего времени сотрудников ТБ в рамках проекта «Продажи ТБ» (график и структура работы);
- 4) Разработка эффективной системы мотивации для ТБ в рамках проекта «Продажи силами сотрудников технического блока».

Проведение повторных фасилитационных сессии рекомендовано 1-2 раза в 6 месяцев, в зависимости от сложности выработанных группой решений. Обязательный контроль и получение обратной связи в контрольные сроки со стороны Заказчика сессии.

Оценить эффективность предложенной программы в данный момент сложно оценить, так как результаты будут получены через пару месяцев после проведения сессии.

Однако, грамотно созданный внутрикорпоративный пиар повысит эффективность сотрудников и следовательно повлияет на улучшение финансового положения: увеличение прибыли, сокращение затрат на издержки и «потери» компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал разрабатывает и реализует решения, направленные на обеспечение: равного доступа граждан к информационным ресурсам и развития цифрового контента; качественными информационно-коммуникационными технологиями важнейших отраслей экономики РФ; высокого уровня информационной безопасности государства, организаций и граждан при оказании услуг.

Компания вносит вклад в развитие российского общества, используя различные инструменты: собственные социальные программы, партнерские программы, волонтерство, благотворительность, спонсорство.

Анализ деятельности компании ПАО «Ростелеком» Кемеровский филиал, а также ее конкурентов позволяет выделить методы ведения конкурентного соперничества на разных этапах динамично развивающегося рынка телекоммуникационных услуг.

На современном этапе рынок телекоммуникационных услуг уже насыщен, как самими телеком - услугами, так и количеством абонентов, превышающих в несколько раз численность страны.

В настоящее время определяющее значение успешного развития телекоммуникационных компаний зависит от инновационной и информационной деятельности внутри компании. Грамотная созданная внутренняя PR- деятельность позволит уменьшить издержки и потери компании, что приведет к повышению экономии и дохода.

Возможности внутреннего PR способствуют реализации проектов с наименьшими финансовыми затратами, а также быстрее получать материальную отдачу.

В современное время работодатели определяют главное преимущество компании, это талантливые кадры и грамотные специалисты, с высокой готовностью к изменениям и развитию.

Предложенная рекомендация позволит повысить уровень лояльности, информированности и налаживаю коммуникативных каналов между сотрудниками и руководством компании.

В связи с чем перед Кемеровским филиалом ПАО «Ростелеком» стоит непростая задача по удержанию своей позиции на рынке.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Чумиков А.Н., Бочаров М.П. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА: Учеб. Пособие.— 4-ое изд. И лоп. — М.: Дело, 2007. — 552 с., 48 с. вкл. — (Сер. «Классический университетский учебник»).
- 2) Касьянов Ю.В. PR-кампания своими силами. Готовые маркетинговые решения. - СПб.: Питер, 2008 - 192 с.
- 3) Пашенко У.Ю. Корпоративный Pr как инструмент развития корпоративной культуры // Гуманитарий Юга России. 2014. №3.
- 4) Ермолов Юрий Алексеевич Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №8 (054)
- 5) Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Науковедение. – 2015. – № 2 (27). – С. 53
- 6) Долженко Р.А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. №3
- 7) Дорожкин Е. М., Щербина Е. Ю. Тенденции развития профессионального образования в условиях социально-экономических преобразований // Образование и наука. – 2013. – № 6. – С. 6
- 8) Слейтор Р. Принципы управления от легенды Generl Electric Джека Уэлча/ Пер. с англ. — Мн.: ООО «Попурри», 2005. — 288 с.
- 9) Рэй Крок, Роберт Андерсон. McDonald's. Как создавалась империя/ Пер. с англ. — С.Кривошеин изд. «Альпина Паблицер», 2016. — 260 с.
- 10) Прозументова Г.Н. Отчет по Госконтракту № 375/1 «Образование как ресурс инновационного развития региона». Томск: Томский государственный университет, 2008. 296 с.

- 11) Базаров Тахир Юсупович Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? // Организационная психология. 2013. №4.
- 12) Мірошніченко Д.А. Формирование корпоративной культуры инструментами внутреннего Pr // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. 2015. №25-1.
- 13) Зайцев Александр Владимирович Диалогическая модель связей с общественностью и этика PR Р. Пирсона // Вестник КГУ. 2013. №4.
- 14) Леонтьева Дарья Сергеевна Public relations: как инновационная форма связи бизнеса, власти и общества // ВЭПС. 2013. №4
- 15) Мыльникова Светлана Андреевна, Погосян Виктория Акоповна Корпоративное обучение // Universum: Вестник Герценовского университета. 2014. №3-4
- 16) Гиниева Светлана Борисовна, Долженко Руслан Алексеевич Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета // Известия БГУ. 2015. №5
- 17) Хаматнурова Елена Николаевна, Гужавина Наталья Сергеевна Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями // Интернет-журнал Науковедение. 2013. №6 (19)
- 18) Медведева Татьяна Алексеевна Методы фасилитации как помощь в согласовании интересов субъектов социально-трудовых отношений // Baikal Research Journal. 2014. №1
- 19) Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // ОТО. 2010. №2
- 20) Ротанова Мира Борисовна Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева.

Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». 2014. №1.

21) Андреева Л. Ю., Шмаленюк К. А. Проблемы формирования профессиональных компетенций и обеспечения мобильности кадров крупных компаний // Пространство экономики. 2013. №4-2.

22) Карасева Светлана Захаровна Повышение эффективности внутрикорпоративного обучения молодых специалистов в крупных российских компаниях // Интернет-журнал Науковедение. 2013. №1

23) Новиков А. М. Корпоративное обучение напредприятиях туризма и гостеприимства // Вестник РМАТ. 2013. №2 (8).

24) Стрельников Алексей Владимирович Формы корпоративного обучения как элемента системы непрерывного обучения персонала // Сервис в России и за рубежом. 2011. №2

25) Соловьева Ирина Анатольевна, Закирьянов Ратмир Ильгизович Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации // Интернет-журнал Науковедение. 2016. №2

26) Унылова Анастасия Владимировна Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации // Теория и практика общественного развития. 2014

27) Ф. Джефкинс, Д. Ядин Паблик Релейшенз / Пер. с англ. под ред. Б.Л. Еремина – Уч. пос. для вузов/ М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 - 416с.

28) Коллинз Джим. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.../пер. с англ. П. Павловского, под ред. В.Дерманова.- 18-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.- 368 с.

29) Лидировать со смыслом. Дать вашей компании стимул верить в себя / Джон Бальдони/ пер. с англ. Е. Деревянко. – М.: - Эксмо, 2014.-240 с.

30) Евтеева Елена Викторовна Использование информационных технологий в системе управления предприятия // Вестник ВУиТ. 2015. №2 (24).

**SWOT – анализ корпоративной системы обучения филиала**

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренние бизнес-тренеры;</li> <li>2. Внутренний тренер знает особенности своей организации (структура профессиональные особенности);</li> <li>3. Наличие действующей системы обучения сотрудников;</li> <li>4. Разработанные и действующие программы обучения по различным направлениям исходя из потребностей внутреннего заказчика;</li> <li>5. Мотивированный штат внутренних тренеров;</li> <li>6. Большая мобильность внутреннего тренера;</li> <li>7. Повышение лояльности у сотрудников после прохождения обучения;</li> <li>8. Готовность к коммуникациям;</li> <li>9. Возможность оценить эффективность обучения в дальнейшем процессе работы;</li> <li>10. Повышение конкурентоспособности компании на рынке, за счет более квалифицированного персонала;</li> <li>11. Корпоративный университет.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая загрузка тренера (работает со всеми подразделениями компании);</li> <li>2. Отсутствие площадок для проведения обучения в городах филиала;</li> <li>3. Плохо оснащенная материальная база для проведения обучения;</li> <li>4. Отрыв от работы и дополнительная нагрузка для сотрудников;</li> <li>5. Снижение мотивации у тренера;</li> <li>6. Внутренний тренер не имеет возможности постоянного возобновления опыта в других отраслях;</li> <li>7. Длительное время на реализацию проектов, так как тренер работает один;</li> <li>8. Тренер и сотрудники могут находиться под давлением внутренних взаимоотношений.</li> </ol>



Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянное развитие системы обучения и HR-инструментов;</li> <li>2. Увеличение количества обученных сотрудников, которым требуется повышение ЗУН;</li> <li>3. Снижение страха перед руководителем;</li> <li>4. Поиск новых путей реализации поставленных задач;</li> <li>5. Установление стабильных личных отношений между сотрудниками подразделений;</li> <li>6. Использование разных видов обучения.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Риск, что после обучения сотрудник уйдет из компании;</li> <li>2. Большие финансовые затраты, в том числе и на командировки (тренера, сотрудников);</li> <li>3. Требования к постоянному повышению уровня квалификации кадров;</li> <li>4. Стремление компании к централизации, как следствие сокращение персонала на местах и увеличение объема работы;</li> <li>5. Постоянные изменения стратегии и целей компании ведут к снижению мотивации и высокому сопротивлению у сотрудников.</li> </ol>

### Экспертное интервью

Место: г. Кемерово, пр. Советский, д. 61, приемная. Личная встреча.

Время: 25 апреля 2018 г.

Продолжительность: 1 ч. 10 мин.

Обозначения: И – интервьюер, К.Н. – респондент

Введение в контекст интервью:

И: Добрый день, Константин Николаевич! Как мы с Вами ранее договаривались, наша встреча предполагает формат интервью. Я задам Вам несколько вопросов, о положении дел компании на рынке, о конкурентах и конечно же о планах по дальнейшему развитию. По времени это займет час-полтора.

И: Как Вы оцениваете положение Ростелеком на рынке телекоммуникаций в Кемеровской области? И какие компании сейчас являются основными конкурентами?

К.Н.: Кемеровской филиал Ростелеком остается безусловным лидером на большинстве рынков своего присутствия, а именно – фиксированной голосовой связи, ШПД, платного ТВ, VAS и облачных продуктов, таких как ЦОДы и видеонаблюдение, оптовых услуг связи и ряда других во всех существующих клиентских сегментах: B2C, B2B/B2G и B2O. В 2016 году компании удалось укрепить свое лидерство на традиционных рынках, а также продолжить развитие перспективных направлений бизнеса с высоким потенциалом роста, таких как дата-центры, геоданные, облачные сервисы и других. Однако в 2017 году мы уступили часть рынка B2C по услугам ШПД и платного ТВ компаниям МТС и GoodLine. При этом данные компании

усилили свое присутствие только в 5 городах области из 20. В сельскую местность, по-прежнему из провайдеров никто не заходит.

И: Как Вы думаете, по каким причинам это произошло?

К.Н.: Это произошло с тем, что GoodLine работает с витой парой, а мы отходим от этой технологии и полностью переходим на оптоволоконный кабель, где это возможно. Даже федеральная программа «Цифровое равенство», когда мы прокладывает десятки километров кабеля до сел и деревень, мы «тянем» оптику. А как известно, это более хрупкий материал и с ним сложнее проводить инсталляционные работы. Этим и пользуется GoodLine, так как в квартире с витой парой (медный кабель) легче работать и есть возможность при установке оборудования максимально спрятать провода, что при работе с оптикой не всегда возможно. По поводу компании МТС – они всегда с нами делили большую часть рынка, а за последние 2 года стали уделять большое внимание обслуживанию абонентов. Во-первых, инсталляторы стали универсальными работниками, что это значит - приходя на устранение неисправностей к абоненту, техник не только восстанавливает работу услуги, но и продает абоненту дополнительные, может проконсультировать по тарифным планам и «не отходя от кассы» оформить дополнительное соглашение. Во-вторых, уменьшили скорость принятия решений по точечному изменению тарифных планов, что в нашем случае практически невозможно без согласования г. Москвы, мы не можем этого сделать, да сам процесс согласования затягивается на долгие месяцы даже по корпоративным клиентам.

И: Насколько мне известно, инсталляторы Технического блока еще в начале 2017 года стали универсальными работниками (то есть, они должны работать с любым способом установки оборудования и устранять любые повреждения) и в их КРІ уже заложены показатели плана продаж и

удержанию абонентов. Тогда с чем связано, что компания МТС вас так опередила?

К.Н.: Думаю это связано с тем, что сотрудники очень тяжело и с огромным сопротивлением воспринимают изменения в компании, которых, за последние несколько лет было много. Произошло изменение организационной структуры, соответственно поменялись и руководители на местах, добавились новые полномочия и обязанности и у линейного персонала. Коллективы, как правило, в компании стабильные и многие работают не один десяток лет и принимать нововведения им сложно, даже если эти изменения только в плюс для них. Также не в нашу пользу было снижение доходов населения прошлые года, средний чек стал ниже, срок жизни абонента был три месяца, при условии что срок окупаемости подключения составляет 9 месяцев, компания несла убытки, как следствие вынужденное сокращение персонала. Изменения в КРІ переживали «болезненно», так как считали, что продавать и консультировать абонентов должны исключительно продавцы. Все эти события привели к демотивации и снижению эффективности сотрудников. Из компании ушли отличные специалисты. Многие с этим сопротивлением и постоянным конфликтом между подразделениями за зону ответственности, произошло то, что мы за прошлый год уступили долю рынка.

И: Какие сейчас проводятся мероприятия в филиале по устранению оттока абонентов и удержанию доли рынка по услугам ШПД и платного ТВ?

К.Н.: В конце 2016 года в КЦ было принято решение активно заняться обучением специалистов и Руководителей Технического блока. Проведение тренингов, совместные стратегические сессии с подразделениями В2С, В2В и техническими блоком помогли преодолеть сопротивление сотрудников и руководителей. При этом стало меньше слухов в компании, а лояльность сотрудников повысилась, что подтверждается проведенными анонимными

опросами. Увеличилась инициатива снизу, что принесло хорошие результаты в первый же год.

И: На данный момент удалось наладить ситуацию с персоналом?

К.Н.: На мой взгляд – да. Мы проделали много работы, в том числе с Управлением по работе с персоналом. Качественные изменения почувствовали после проекта «3D- менеджмент».

И: Как сейчас устроена коммуникация в подразделениях?

К.Н.: Раньше это был классический формат совещаний, на котором в основном присутствовали Замы и начальники МТЭТов. Они в свою очередь спускали информацию вниз, при этом часть информации либо терялась, либо искажалась, что в свою очередь порождало слухи и сомнения среди коллективов. После моего назначения на должность директора филиала, я начал проводить выездные совещания на местах.

И: Какая цель стояла в проведении совещаний такого формата?

К.Н.: «Расшевелить» народ! Хотел, чтобы начали проявлять инициативу, услышать, что они думают о задачах и вариантах решений!

И: Как Вам кажется, цель была достигнута? Если да, то за счет чего?

К.Н.: Не до конца, процентов на 70%. За счет того, что сотрудники стали понимать стратегические цели компании, причины, почему происходят те или иные изменения. А этого мы достигли, в том числе и благодаря корпоративному обучению. Мы научились проводить более эффективные совещания. Хорошо работает формат стратегических сессий, который

позволяет объединить большое количество сотрудников при этом не позволяет отсидеться, а действительно эффективно проработать задачи филиала.

И: Планируете ли Вы дальше продолжать развитие персонала и подобный формат таких рабочих встреч?

К.Н.: Да, конечно! Обучение руководителей и линейного менеджмента позволяет сформировать качественный кадровый резерв и произвести стратегически важные рокировки при оптимизации персонала. Повышает вовлеченность и эффективность сотрудников! HR-бизнес – партнерам я уже поставил задачу... Я всегда сам учусь и прокачиваю свои управленческие навыки, ежегодно прохожу оценку и составляю план развития на год. Считаю, что изменения неизбежны и без системы корпоративного обучения нам будет сложнее добиться поставленных целей.

И: Константин Николаевич, мои вопросы закончились. Спасибо за предоставление полной информации и уделенное время!

**Приложение В**

**Конкурентный анализ системы работы с персоналом**

№	Характеристики	Ростелеком (Кемеровски й филиал)	МТС	GoodLine
1.	Система корпоративного университета	+	+	–
2.	Количество навыковых тренеров (штатные/совмещение )	1 чел. (работает на 8 городов)	1 чел. (работает на 2 города)	5 чел. (работают на 2 города)
3.	Количество тренеров по продукту (совмещение)	1 (работает на 8 городов)	2 (работают на 2 города)	Обучение проводят руководител и групп
4.	Программы обучений	+	+	+
5.	Дистанционное обучение (обучающий портал)	+	+	+
6.	Проведение тренингов (для каких сотрудников)	Линейный персонал, линейный менеджмент, ТОПы	Линейный персонал (проходят только продавцы) Линейный менеджмент	Линейный персонал (проходят только продавцы) Линейный менеджмент
7.	Проведение вебинаров (онлайн)	+	–	+
8.	Возможность проведения	+	–	–

	фасилитационных и стратегических сессий			
9.	Оценка персонала: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 360 градусов</li> <li>• ассесмент-центр</li> <li>• интервью по компетенциям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +</li> <li>• +</li> <li>• +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +</li> <li>• +</li> <li>• –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• –</li> <li>• –</li> <li>• +</li> </ul>
9.	Составление индивидуального плана развития	+	+	–
10.	Корпоративная электронная библиотека	<p>+</p> <p>(доступ сотрудников не ограничен; литература различных направлений). На базе издательства «МИФ».</p>	<p>+</p> <p>(доступ ограничен у количеству сотрудников; присутствует только бизнес-литература)</p>	–



Программа фасилитационной сессии для эффективного взаимодействие подразделений

Сценарий

№	Время	Мин.	Метод	Содержание	Материалы
<b>ОТКРЫТИЕ СЕССИИ</b>					
1	9-00	10	Алгоритм 1-2-3	<p>1. Приветственное слово Директора Филиала/Технического директора</p> <p>2. Формат фасилитации. Цели и результат на выходе</p> <p>Фасилитация – это новый метод группового обсуждения, который помогает создавать пространство для обсуждения различных вопросов, дает возможность сосредоточиться на содержании, не отвлекаясь на форму.</p> <p>Пленарные заседания, конференции, совещания — любой тип встреч, на которых люди высказываются в строго определенном порядке, неизбежно выключаясь из процесса обсуждения в ожидании своей очереди, обычно</p>	<p>Флипчарт (2-3 пункт)</p> <p>Бейджи</p>

			<p>заканчиваются тем, что многие идеи оказываются не озвучены, не все возможности рассмотрены. В лучшем случае, люди начинают скучать, а в худшем появляется раздражение и неудовлетворенность результатом. Основополагающим принципом фасилитационного обсуждения является максимальная вовлеченность каждого участника на всех стадиях обсуждения.</p> <p>Фасилитация также способствует установлению эффективных деловых и личных коммуникаций внутри компании. В любой организации есть свои эксперты в разных областях. Нередко эти люди работают автономно, и их видение той или иной ситуации ограничивается тем участком, за который они отвечают. Когда у компании возникают проблемы или появляются новые цели, становится важным получить полную картину происходящего. А это возможно только в том случае, если каждый эксперт готов вступить в диалог.</p> <p>Цели сегодняшней встречи – определить «болевые точки»</p>	
--	--	--	--	--

				<p>во взаимодействии и найти пути эффективного взаимодействия 2 блоков - ТБ и В2С сегмента - для выполнения одной общей цели; понять роль каждого в ее достижении.</p> <p>Ожидаемым результатом сегодняшней встречи будут первоначальный план Вашей дальнейшей самостоятельной работы в этом направлении.</p> <p>3. Программа, регламент: с 9-00 до 13-10, 2 кофе-брейка по 15 мин.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытие встречи</li> <li>• Презентация и обсуждение</li> <li>• Поиск решений</li> <li>• План действий</li> <li>• Закрытие сессии</li> </ul>	
2	9-10	15	Присоединение целей участников «Вечеринка»	<p>«Ме»: подготовить приглашение на вечеринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Имя</li> <li>• Качество, помогающее мне как руководителю</li> </ul>	Цветная бумага, маркеры, малярный скотч

				<p>договариваться</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чем я могу быть полезен на этой встрече?</li> <li>• Что для меня лично будет хорошим результатом сегодня?</li> </ul> <p>«We»: подойти к участнику, рассмотреть его приглашение, рассказать о своем.</p> <p>«Us»: обсудить в группе, что услышали от собеседников.</p>	
<b>ПОСТРОЕНИЕ ОБЩЕГО ПОНИМАНИЯ</b>					
3.1	9-25	5	2 вопроса	<p>Перед презентацией задать участникам 2 вопроса: (все вопросы ПИСАТЬ, а не задавать спикеру во время презентации. Далее мы с ними будем работать)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие плюсы и минусы Вы видите: для себя лично/ для подразделения/для Компании?</li> <li>• Какие вопросы у Вас остались?</li> </ul>	A4, ручки
4	9-30	10	Информационный взброс	Презентация «Структура и цели МЦТЭТ: было/стало» от ДФ	Презентация, раздатка участникам
3.2	9-40	30	2 вопроса: продолжение	«Me»: каждый участник индивидуально записывает свои ответы на 2 вопроса.	Флипчарт, маркеры, стикеры

				<p>«We»: в группах по 4 человека обсуждают ответы, резюмируют главное, фиксируют на флипчартах.</p> <p>«Us»: участники читают резюме других групп, задают уточняющие вопросы и отвечают на них.</p> <p>Отдельно на стикерах вывешиваются вопросы, которые остались после презентации.</p>	
5	10-10	20	3 корзины	<p>Распределяем совместно с ДФ вопросы по 3 категориям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Блиц-вопрос» (вопросы, на которые может ответить только спикер – экспертиза у него)</li> <li>• «Там и тогда» (вопросы выходят за рамки темы рабочей встречи – спикер может забрать их с собой)</li> <li>• «Горячие» (вопросы, которым нужно искать решения здесь, соединяя экспертизы участников)</li> </ul> <p>Спикер отвечает на вопросы блиц.</p> <p>Участники структурируют и приоритезируют «горячие» вопросы.</p> <p>Ведущий озвучивает «горячие» вопросы, которые получили самый высокий приоритет и требуют решения в первую</p>	<p>Доска с заголовками</p>

			очередь.  На выходе – 3 главных вопроса.	
5а		Если «горячих» вопросов недостаточно)	Если на выходе презентации не получилось достаточного количества «горячих» вопросов, собрать их через MeWeUs: Каждый предлагает вопросы («болевые точки») по критериям: <ul style="list-style-type: none"> <li>• касается взаимодействия МЦТЭТов и В2С в выполнении КПЭ;</li> <li>• волнует Вас по-настоящему;</li> <li>• можно разрешить, используя экспертизу людей, присутствующих здесь</li> </ul>	Стикеры
5б		Финская группировка (если «горячих» вопросов недостаточно)	Все вопросы (стикеры) вывешиваются на доску. Участники встают полукругом, каждый читает про себя, задают вопросы, если возникает непонимание в формулировках. Любой участник может начать структурировать данные вопросы по кластерам, молча, не поясняя. Также у любого участника есть возможность перегруппировать	Доска

				<p>получившуюся структуру. После того, как ни у кого не осталось других взглядов ведущий совместно с группой называют кластер вопросов.</p> <p>При необходимости провести приоритезацию (какой вопрос не должен остаться без внимания?)</p> <p>На выходе – 3 главных вопроса.</p>	
<b>КОФЕ БРЕЙК: 10-30 – 10-45</b>					
<b>ПОИСК РЕШЕНИЯ</b>					
6.1	10-45	5	World Cafe: введение	<p>Рассказать историю создания метода.</p> <p>Авторами данного метода являются Хуанита Браун и Дэвид Исаакс. Во время встречи лидеров бизнеса, организованной Хуанитой и Дэвидом в прекрасном патио, внезапно начался проливной дождь. Столы и стулья пришлось втащить внутрь, где расположившись с едой и напитками за столами, накрытыми бумажными скатертями, участники продолжали дискуссию в непринужденной, и как выяснилось,</p>	<p>Столы, флипчарт, маркеры, конфеты</p>

				<p>невероятно продуктивной обстановке. Время от времени группы прерывались, чтобы поменяться столами и обменяться идеями. Общение оказалось гораздо плодотворнее, чем они могли себе представить.</p> <p>Рассказать о принципах работы.</p> <p>Фокусируйтесь на том, что имеет значение: говорите о главном</p> <p>Вносите вклад своими идеями</p> <p>Слушайте, чтобы понять</p> <p>Комбинируйте идеи</p> <p>Записывайте и зарисовывайте</p> <p>Чувствуйте себя свободно!</p> <p>Распределяем участников по 3 группам: 3 стола по 5 человека.</p> <p>Распределить вопросы.</p> <p>Задаем структуру обсуждения:</p>	
--	--	--	--	--	--



				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что было бы хорошим результатом решения Вашего вопроса?</li> <li>• Что нужно сделать, чтобы добиться этого результата?</li> <li>• Какие барьеры могут помешать осуществить намеченное? Как их преодолеть?</li> </ul>	
6.2	10-50	20	World Cafe: 1 раунд	<p>Участники выбирают хозяина стола.</p> <p>Обсуждение, фиксация идей.</p> <p>По истечению времени хозяин стола остается, остальные участники распределяются по другим столам.</p>	
6.3	11-10	25	World Cafe: 2 раунд	<p>Хозяин стола коротко рассказывает наработки новым участникам.</p> <p>Участники добавляют новые идеи, фиксируют.</p> <p>По истечению времени хозяин стола остается, остальные участники распределяются по другим столам.</p>	
6.4	11-35	15	World Cafe: 3 раунд	<p>Хозяин стола коротко рассказывает наработки новым участникам.</p> <p>Участники добавляют новые идеи, фиксируют.</p>	
6.5	11-50	5	World Cafe: голосование	<p>Участники объединяются в пары. Им выдается 7 голосов.</p> <p>Задача – из всех идей отметить самые продуктивные,</p>	Пункты

				которые не должны остаться на бумаге.	
6.6	11-55	10	World Cafe: выбор ключевых решений	Участники возвращаются в свои первоначальные группы. Хозяин стола резюмирует все, что наработано, обсуждают фокусы исходя из количества голосов. Совместно участники группы определяют ключевые решения, реализация которых существенно продвинет к цели (3-4 решения). Ключевые решения вывешиваются на «Выставку лучших идей» (1 вопрос/3 решения – 1 флипчарт)	А4, маркеры
<b>КОФЕ-БРЕЙК 12-05 – 12-20</b>					
<b>ПЛАН ДЕЙСТВИЙ</b>					
7.1	12-20	20	Три смелых шага: определение	Участникам предлагается выбрать и подойти к тому вопросу, решение которого ему наиболее интересно. Обсудить и написать на стикерах 3 первых шага: что мы можем начать делать сейчас, чтобы приблизиться к этому решению?	Стикеры
7.2	12-40	15	Три смелых шага: ответственные	Участники с помощью стикеров (имя участника) отмечают те действия, которые попадают в их функционал и в которых им важно и интересно поучаствовать.	Стикеры

				Действия, оставшиеся без участников, проанализировать с точки зрения актуальности, соотнести с экспертизой присутствующих.	
<b>ЗАКРЫТИЕ СЕССИИ</b>					
8	12-55	15	Обратная связь	Каждый участник определяет по шкале от 1 до 10 степень удовлетворенности результатом рабочей встрече, пояснить почему.	Флипчарт
9	13-10		Закрытие	слово Директора Филиала/Технического директора	