

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Фурьева Екатерина Игоревна**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации туризма

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой, д.э.н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Научный руководитель:

д.э.н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся:

Фурьева Екатерина Игоревна

11.06.2019

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2019



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Теоретические основы организации управления персоналом</b> .....	6
1.1. Понятие, сущность управления персоналом .....	6
1.2. Проблемы управления персоналом в современных условиях .....	18
<b>Глава 2. Анализ управления персоналом в организации АО «Софтлайн Трейд»</b> .....	28
2.1. Характеристика организации АО «Софтлайн Трейд» .....	28
2.2. Анализ управления персоналом организации АО «Софтлайн Трейд» .....	31
<b>Глава 3. Совершенствование управления персоналом АО «Софтлайн Трейд»</b> .....	61
3.1. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом АО «Софтлайн Трейд».....	61
3.2. Результаты апробации предложений .....	71
<b>Заключение</b> .....	79
<b>Список использованной литературы</b> .....	82
<b>Приложение 1</b> .....	85
<b>Приложение 2</b> .....	88
<b>Приложение 3</b> .....	90

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время вопросам управления персоналом уделяется все больше внимания. Вопросы эффективной работы производства и решение задач, связанных с повышением конкурентоспособности, рентабельности любого предприятия, учреждения, его стабильности замыкаются на «качестве» (качественном) составе кадров, его потенциале.

Современный подход к управлению человеческим капиталом подразумевает, что HR-департамент компании или организации действует не просто как отдел кадров, но как важная составляющая бизнеса, выполняющая множество задач и подчиненная глобальным целям: увеличить прибыль, предлагать конкурентоспособные товары и услуги, наращивать долю на рынке. Поэтому с точки зрения бизнеса службу HR можно и нужно рассматривать как сервис, решающий определенные бизнес-задачи.

Перспективы развития предприятия помимо главной экономической составляющей напрямую зависят от степени вовлеченности персонала в процессы совершенствования организации.

Любое действие (или бездействие) в любой сфере деятельности организации – следствие решений, принимаемых людьми, которые занимают разные должностные позиции и обладают различными квалификацией и потенциалом. И только качество персонала организации на всех уровнях и во всех сферах способно обеспечить ее выживание, процветание, конкурентоспособность. С другой стороны, одно неграмотное решение может привести солидную фирму к катастрофе и даже гибели.

От грамотного управления персоналом зависит, будут ли принимаемые решения вести к развитию и успеху предприятия или же повлекут убытки.

Внимание в России к трудам ученых и практиков в области менеджмента в вопросах управления человеческим капиталом не только российских, но и зарубежных свидетельствует о стойком интересе к изучению лучших практик международного характера, поскольку относительная стабильность системы организа-

ции трудовых отношений передовых зарубежных стран нацеливает российских менеджеров на апробацию соответствующего опыта применительно к отечественному рынку труда. Этим обусловлена актуальность данной работы.

Целью данной работы является анализ управления персоналом организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения этой цели в выпускной квалификационной работе должны быть решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом;
- выполнить анализ управления персоналом в организации АО «Софтлайн Трейд»;
- предложить рекомендации по совершенствованию управления персоналом в АО «Софтлайн Трейд»;
- проследить за результатами апробации предложенных рекомендаций;

Объект исследования – Акционерное общество «Софтлайн Трейд».

Предметом исследования являются процессы управления персоналом предприятия.

Методы исследования: анализ литературных источников, анкетирование, SWOT-анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1.1. Понятие, сущность управления персоналом**

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Знания в области персонал-менеджмента необходимы сотрудникам любого предприятия, чтобы эффективно использовать инструменты, методы, механизмы управления персоналом.

Человеческие ресурсы – это трудоспособное население, являющееся материальным носителем человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей индивида [2, с.127].

Управление человеческими ресурсами – наука, в рамках которой исследуется система управления человеческими ресурсами, их стратегическое планирование, теория и практика эффективного использования человеческого потенциала, подготовка и развитие работников и др.

Все вопросы охраны труда, профподготовки, переподготовки и повышения квалификации, трудоустройства, социального партнерства регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) является важнейшим кодификационным правовым актом, действующим на всей территории РФ, в отношении как всех работодателей независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, так и работников, в том числе иностранных граждан и лиц

без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором РФ. Трудовой кодекс РФ был введен в действие с 1 февраля 2002 г. (ст. 420 ТК). С этой же даты утратил силу ранее действовавший КЗоТ РФ [6, с.548].

Законодательное оформление отношений с работниками является одним из признаков персонала, как отмечено выше. Трудовой Кодекс РФ так дает определение трудовых отношений. Трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Заключение гражданско-правовых договоров, фактически регулирующих трудовые отношения между работником и работодателем, не допускается [1].

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Обращение к актуальной мировой теории и практике показало, что ключевыми составляющими системы управления персоналом являются:

- оценка потребности организации в персонале;
- маркетинг персонала, т.е. формирование представления организации как эффективного работодателя, заботящегося о своих сотрудниках, для привлечения наиболее квалифицированных кадров;
- отбор кандидатов на вакансии с использованием различных методов первичного отбора, таких как: оценка резюме, тестирование, телефонное интервью, баскет-метод, экспертиза почерка, тест на полиграфе и т.д.;

- набор наиболее подходящих кандидатов с помощью проведения собеседований по различным методикам, поиска данных о кандидате службой безопасности и интервью с непосредственным руководителем;
- обеспечение условий для повышения квалификации персонала;
- оценка уровня усвоения программ повышения квалификации и оценка затрат на данные мероприятия;
- формирование организационной культуры, т.е. ценностей, правил поведения в коллективе и т.д.;
- формирование грамотной организационной структуры;
- создание программ мотивации сотрудников (с использованием различных материальных и нематериальных стимулов) [3, с.1202].

Исходя из того, что персонал является важнейшим стратегическим ресурсом любого предприятия, особое значение принимает решение таких управленческих задач, как нахождение компетентного работника, воспитание лояльности среди подчиненных, формирование эффективной команды, управление поведением персонала.

Персонал представляет собой один из сложнейших объектов управления в организации, так как способен самостоятельно принимать решения, реагировать на ситуации, оценивать те требования, которые ему предъявляют, имеет собственное субъективное мнение и крайне чувствительно реагирует на управленческие воздействия.

Многие исследователи при определении понятия «человеческий капитал» учитывают следующие особенности.

Человеческий капитал на протяжении своей жизни как приобретает знания, так и изнашивается, физически и морально. Устаиваются знания индивидуума, т.е. экономически изменяется стоимость человеческого капитала в процессе бытия, человеческий капитал амортизируется [18, с.159].

Человеческий капитал является главной ценностью современного общества, а также основополагающим фактором экономического роста.

Инвестиции в человеческий капитал дают своему обладателю, как правило,

в будущем более высокий доход [21, с.283].

Планирование персонала или планирование рабочего состава организации, определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, обладающего необходимым опытом и навыками, принятым на соответствующие должности в правильное время.

Понятие оценки эффективности управления персоналом, встречающееся у зарубежных и отечественных авторов, имеет общие черты – эффективность управления персоналом предлагается определять путем соотнесения затрат и выгод от применения организацией конкретных рабочих методик в системе управления персоналом [17, с.241].

Правильное определение потребности в персонале, т.е. трудовых ресурсах, является одним из важнейших направлений маркетинга персонала, которое позволяет установить на заданный период времени количественный и качественный состав персонала.

В современной литературе, как правило, выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные.

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

Социальная же эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми.

Необходимость в управлении персоналом возникла с появлением разделения труда, что потребовало кооперирования деятельности специализированных исполнителей. Еще при простой кооперации в мануфактурном производстве выделилась особая функция управления, направленная на координацию трудовых усилий работников, занятых совместной деятельностью. С развитием производ-

ства и экономических связей в обществе управление усложнилось и стало организующим началом в развитии общественного производства [27, с.240].

Управление персоналом можно рассматривать как элемент управления организацией, основную функцию любого менеджера в достижении организационных целей. Управление персоналом заключается в деятельности по обеспечению потребностей организации (текущих и перспективных) в работниках всех категорий. Субъекты управления персоналом – менеджеры организации, как и все остальные категории работников, относятся к ее персоналу, и в этом контексте можно говорить о самоуправляемости персонала [20, с.360].

Конечной целью подбора и найма персонала является удовлетворение потребностей компании в необходимых для достижения ее стратегических целей человеческих ресурсах. Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика;
- подбор персонала;
- расстановка персонала;
- адаптация персонала;
- обучение персонала [9, с.522].

Функции по управлению персоналом, исходя из его специфики, обобщенно определяются следующим образом: нанимать, развивать, стимулировать развитие и необходимое трудовое поведение, достижение ожидаемых результатов, удерживать работников в организации.

К функциям службы управления персоналом относится составление должностных инструкций совместно с руководителями подразделений, ведение кадровой документации в соответствии с ТК РФ, ведение кадровой отчетности, работа с государственными организациями [8, с.108].

Также управление персоналом можно рассматривать как управление основ-

ным фактором производства – трудом, отличающимся от материальных и финансовых факторов своей живой природой, системностью, активностью, способностью к развитию потенциала и обладающим всеми свойствами живых систем. Управление персоналом – это управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями.

Объектом управления являются работники организации, одновременно выступающие и как субъекты, то есть имеющие, как правило, позицию, которая отражается на поведении, а предметом – трудовое поведение работников и групп и определяющие его факторы – личностные, социальные, экономические, нравственные. Влияя на них, менеджеры пытаются добиться необходимого трудового поведения.

Эффективность руководства в значительной мере зависит от его стиля.

Традиционно в специальной литературе, посвященной проблемам менеджмента и психологии профессиональной деятельности, выделяют три основных блока типов стилей руководства. В различных источниках они имеют разные названия и определения, хотя суть содержания понятий при этом не изменяется:

- авторитарный (автократический, диктаторский, директивный и т.д.);
- демократический (парламентарный, «метод длинных вожжей» и т.д.);
- отстраненный (анархичный, либеральный, попустительский и т.д.) [16, с.310].

Сложность современного производства и многоступенчатость структуры управления приводят к тому, что отношения управления персоналом подразделяются на следующие организационные виды:

- Отношения между управляющей и управляемой системами, т.е. между субъектом непосредственного управления и объектом непосредственного производства;
- Отношения между руководителями и подчиненными в каждом звене управления;
- Отношения между руководителями различных звеньев одного уровня и отношения между подчиненными – отношения координации;

- Отношения управления внутри самой управляющей системы:
  - между ступенями управления (например, между аппаратами управления участков, цехов и предприятия), т.е. вертикальные связи;
  - между звеньями управления каждой ступени (например, между аппаратами управления различных цехов, между отделами заводоуправления), т.е. горизонтальные связи;
  - между одноименными, функциональными звеньями управления на разных ступенях управляющей системы (например, отношения между планово-экономическим отделом завода и планово-экономическим бюро цеха).

По характеру связей отношения управления можно подразделить на линейные, функциональные и смешанные; по времени существования – на постоянные и временные; по направлению и степени воздействия – на непосредственные и косвенные. Непосредственные отношения имеют преимущественно характер подчинения и выражены в форме приказа или указания, косвенные – в форме совета, консультации, информации и т.д. [19, с.320].

Основным структурным подразделением по управлению персоналом на предприятии является отдел кадров. Однако на отечественных предприятиях их функции в основном сводились к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны. К сожалению, отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центрами кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами и службами, которые осуществляют функции управления персоналом, и в силу этого не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы [21, с.283].

Под управлением кадровыми ресурсами обычно понимают всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное формирование коллектива и полное использование его способностей в производственном процессе (политика подбора и найма работников, развитие карьеры, мотивация,

поощрения, увольнения с работы, уход на пенсию, лидерство в коллективе, культура, взаимоотношения и связи, развитие коллектива, творческая обстановка, подготовка персонала, управление конфликтными ситуациями). Для достижения успеха на рынке компании должны располагать стабильным персоналом.

Процесс подбора и найма должен быть хорошо формализован, оформлен процедурно и подкреплен соответствующими положениями, инструкциями, типовыми формами и т.д. Специалисты, проводящие найм и принимающие решения о профессиональной пригодности или непригодности кандидатов, должны иметь достаточный для этого уровень квалификации. К сожалению, во многих организациях положение дел в этом важном направлении работы далеко от идеала, и первыми шагами должны стать действия по наведению порядка: обучение сотрудников, занятых подбором и отбором, разработка процедуры подбора и найма, подготовка типовых форм, бланков и т.п.

В зависимости от той должности, на которую отбираются кандидаты, может меняться значимость тех или иных критериев или используемых процедур. Так, проверка сведений и рекомендаций, предоставляемых кандидатами, имеет особое значение для профессий, предполагающих материальную или финансовую ответственность.

При организации подбора и найма работников необходимо учитывать, из каких источников – внешних или внутренних – поступают кандидаты на вакантные рабочие места.

Для того чтобы построить эффективную систему подбора и найма кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Найм кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

В современных условиях кадровая служба должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделе-

ниях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников [21, с.283].

Работники службы управления персоналом должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; трудовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

- иметь ясное представление о перспективах развития своей организации, рынка и конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре организации и основных функциях структурных подразделений.

Конечно, вряд ли можно найти идеального кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Наличие сформированной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в производственную и социальную деятельность компании.

Качественный отбор персонала играет существенную роль в его адаптации. Если описание рабочего места составлено некачественно, неправильно определены квалификационные требования, источники набора и методы отбора персонала, то сотруднику будет сложно адаптироваться в новых условиях [14, с.57].

Создание, поддержка и внутренняя реклама корпоративной культуры направлены на вдохновение сотрудников на высокую эффективность работы в компании, повышение их приверженности, лояльности и преданности.

Кадровая политика, стратегия ее реализации, современные принципы работы с кадрами требуют соответствующего организационного механизма, способного решать эти задачи, создавая достаточные организационные условия для проведения кадровой работы по всем ее направлениям. Проведение в жизнь современной кадровой политики, сложность и многообразие задач наполняют работу кадровых служб новым содержанием и требуют пересмотра их места и роли в управлении организациями.

Еще одной важной стороной процесса управления персоналом является необходимость правильной мотивирования сотрудника, чтобы работа, которую он выполняет, приносила ему удовольствие и высокий результат. Если прибегать к насильственным способам, то это может привести к еще большим проблемам, но никак не к достижению эффективности. Поощрение работников и признание их достижений является довольно непростым процессом.

При этом следует учитывать, что данная система не предполагает никаких выплат. Существует следующая классификация видов мотивации персонала:

- Материальная мотивация, которая предполагает денежное поощрение, в качестве услуг и материальных объектов. Она может применяться к одному или нескольким работникам, но не ко всей организации, поскольку является не настолько эффективным способом;

- Нематериальная мотивация, предполагает признание достоинств работника, улучшения рабочих условий, повышения продуктивности труда, признание со стороны коллег и начальства и т. п. Она применима не только к одному работнику, но и всему коллективу, так как способствует формированию отношений каждого сотрудника в организации;

- Положительная мотивация, которая основывается на применении положительных стимулов;

- Отрицательная мотивация, противоположна положительной мотивации;

Внутренняя мотивация направлена на самостоятельное развитие мотивации работника, которая при осуществлении определенных задач приносит им моральное удовольствие. Вместе с тем персонал может оказаться в поиске выгоды, по-

скольку при внутренней мотивации внешних рычагов, связанных с мотивацией, бывает недостаточно, чтобы получить желаемые блага.

Внешняя мотивация может воздействовать на персонал положительно или отрицательно и, в конечном счете, приводит к необходимому результату. В роли награды может выступать как удовлетворительный результат, так и наоборот. Внешняя мотивация персонала предназначена стимулировать и совершенствовать внутреннюю мотивацию. Достигнуть это возможно только при постоянной оценке применяемых способов и при помощи особых методов.

Несмотря на общие схожие признаки мотивации и стимулирования персонала эти понятия все же следует различать. Мотивацией труда – является побуждение работника к эффективной деятельности. А стимулированием – считаются внешние воздействия, оказываемые на работника, чтобы повысить его производительность и заставить его работать еще лучше [11, с.87]. Это значит, что мотивация направлена на поднятие внутреннего желания работника, а стимулирование заставляет его трудиться, если такое желание отсутствует.

В рамках выбора основных механизмов управления персоналом в современных условиях следует остановиться на анализе некоторых работ в области управления человеческими ресурсами.

В учебном пособии автора Румянцева З.П. «Менеджмент организации» рассматриваемый материал позволяет понять роль и систему управления персоналом, раскрывает комплексные функции управления и определяет их влияние на деятельность организации. Авторы рассматривают процессы формирования персонала организации, уделяя внимание специфике анализа рынка труда. Найм персонала авторы связывают со стратегией развития организации [28, с.275].

В статье «Инновационная роль управления персоналом (HR) в развитии современной компании» Селивановой А.В. материал строится на основе реального управленческого опыта ведущих HR-менеджеров российских предприятий и является обобщением практического учебного курса «HR-практикум». Предлагаемые в книге методики нацелены на рациональное использование человеческих ресурсов для достижения бизнес-задач компании. Особое внимание уделяется

службе управления персонала, как проводнику идей и поставленных задач в области управления человеческими ресурсами. Авторы книги отмечают, что «управление персоналом – дело тонкое, где не бывает единственно правильного решения и однозначно верного пути» [30, с.87].

Петрова Е.А., Макарова В.В. в своей статье «Алгоритм внедрения профессионального стандарта как основного инструмента реализации кадровой политики на примере производственной компании» отмечают, что «кадровая политика сводится, в конечном счете, к выработке определенного набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации: решений по найму, расстановке, продвижению, обучению, стимулированию и оплате, увольнению кадров». По мнению авторов, основа соответствующих кадровых решений – результаты оценки, которая проводится с применением разнообразных методов оценки персонала и кадрового состояния организации в целом [25, с.1203].

Среди учебных пособий с кратким изложением теоретических основ управления персоналом заслуживает внимание труд Лукичевой Л.И. «Управление персоналом». Особенностью данной работы является включенная в него методика проведения практических занятий и игр, учитывающая необходимость активного использования приобретенных теоретических знаний, навыков коллегиальной работы, самостоятельность и обоснованность при выборе и принятии решений по кадровым проблемам [20, с.360].

Учебное пособие «Управленческие решения» автора Репкиной О.Б. сфокусировано внимание на локальных сферах управления персоналом организации, оно ориентирует на изучение методологических основ, технологии осуществления данного направления деятельности. Учебное пособие от главы к главе раскрывает основные цели, роль и значение привлечения к труду профессионально пригодных работников; исследует основные принципы формирования и концепций отбора и найма, с учетом внешних и внутренних факторов; определяет технологию оценки персонала; раскрывает роль, назначение и содержание кадровой политики, а также опыт ее формирования, необходимость увязки со стратегией

развития организации. Авторы раскрывают представление об отечественном опыте работы с занятым в организации персоналом: от вопросов конфликтологии, подбора, расстановки кадров до механизмов оценки персонала [26, с.115].

В рамках выбора методики оценки персонала предприятия представляет определенный интерес статья Г. Тугускиной «Человеческий капитал: управление развитием». Автор утверждает, что существующие методики оценки персонала являются несовершенными, а также анализируя научные методики делает выводы, почему они не находят широкого применения на практике в России. Г. Тугускина рассматривает методику определения стоимости человеческого капитала В. Алавердяна, которая, по ее мнению, является наиболее адаптированной к реалиям отечественного бизнеса. На взгляд автора указанной статьи данная методика способствует более точной оценке стоимости человеческого капитала и позволяет более точно оценивать его составляющие, которые не находят отражения в бухгалтерском учете [31, с.62].

На основе обширного материала в области управления персоналом складывается общее представление о том, что все области являются достаточно изученными и фундаментально проработанными, что позволяет составить общую концепцию об управленческих основах различных направлений HR-менеджмента. Однако в рамках управления человеческим капиталом менеджеры должны выбрать наиболее оптимальную методику из многочисленных методик для решения конкретных целей и задач или разработать свою оригинальную методику.

## 1.2. Проблемы управления персоналом в современных условиях

В современных условиях персонал является стратегическим фактором, который определяет будущее организации, именно это превращает его в человеческие ресурсы – совокупность людей, обладающих особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к самореализации, саморазвитию, творчеству.

Вопросы эффективной работы производства и решение задач, связанных с повышением конкурентоспособности, рентабельности любого предприятия,

учреждения, его стабильности замыкаются на «качестве» (качественном) составе кадров, его потенциале. Перспективы развития предприятия помимо главной экономической составляющей напрямую зависят от степени вовлеченности персонала в процессы совершенствования организации [5, с.17].

Можно отметить, что одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является основным богатством. За последние годы работник превратился в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиций. Именно персонал играет решающую роль в процветании, когда материальные ресурсы изобильны, общедоступны, а технология и методы управления ими не представляют особо сложной проблемы. Решающее значение персонал имеет и в ситуации нестабильности, когда рыночные отношения еще формируются.

На отношение к человеку в условиях современного производства повлияли и такие обстоятельства как:

- сосредоточение в руках одного, ничем не выдающегося, «рядового» работника огромной мощи – энергетической, военной, экологической, экономической и т.п., что является неизбежным следствием научно-технического прогресса;
- практически доказанная наиболее высокая в конкурентной экономике эффективность инвестиций в персонал;
- решающая роль персонала в принятии и реализации решений, в генерации инновационных идей;
- развитие гражданского общества, установление реальных целей повышения благосостояния и развития человека в качестве основной цели развития цивилизации, рост самосознания персонала как субъекта организации, рост качества рабочей силы, правовой подготовки персонала и возможностей защиты своих интересов;

- повышение уровня общественного развития, что определило пристальное внимание общественности к вопросам этики бизнеса, к его поведению по отношению к клиентам, акционерам, сотрудникам, обществу в целом;

- восприятие обществом отношения к персоналу как индикатора внутренней этики предприятия, сущности и глубины моральных принципов поведения в бизнесе, что влияет на имидж организации.

До последнего времени какая-либо упорядоченная система управления персоналом на наших предприятиях отсутствовала, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива, в которой большую часть работ по управлению персоналом выполняли линейные и функциональные руководители.

Ведущим фактором повышения роли персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности. Автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для управления персоналом функцию «максимального выжимания пота». На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки оборудования. Все это повысило интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника.

Компьютеризация не только повышает роль персонала в производственном процессе, но и порождает некоторые проблемы в области управления им. Внедрение компьютерных систем и сетей в рабочий процесс нередко ведет к росту надомного труда и индивидуализации труда в целом, в значительной степени заменяет межличностное взаимодействие общением посредством электронной связи. Это, в свою очередь, ослабляет чувство организационной принадлежности и интерес к делам всего предприятия, подрывает мотивационную значимость корпоративной культуры.

Нейтрализация этих негативных факторов компьютеризации – одна из новых задач управления персоналом.

Еще одним фактором повышения роли персонала в современном обществе является изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины. Контроль – одна из важнейших функций управления персоналом.

Наибольшую сложность представляет осуществление текущего контроля за представителями не стандартизированного труда, связанного с творчеством, новациями. Здесь требуется, прежде всего, самоконтроль, необходимой предпосылкой которого является высокая сознательность и ответственность, самодисциплина, а также контроль по конечным результатам.

В современных условиях наблюдается расширение области индивидуальной и групповой свободы, автономии, самостоятельного принятия решений. Чтобы использовать эти новые возможности для достижения организационных целей, у работника должны быть соответствующие качества и мотивация. Повышение роли самоконтроля и самодисциплины в трудовом процессе изменяет соотношение различных методов мотивации работника, повышает удельный вес функций формирования более сложной, по сравнению с методом «награждение-наказание» по схеме «стимул-реакция», мотивации в управлении персоналом.

Из повышения уровня индивидуальной свободы происходит также проблема вовлеченности персонала в процессы управления. Данная проблема является одной из самых актуальных в области менеджмента. У вовлеченных сотрудников уровень приверженности к организации гораздо выше, это влияет на эффективность деятельности компании. Следовательно, создание условий и поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников необходимо для развития организации.

Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия, но она должна осуществляться в соответствии со стратегическими целями организации, особенностями корпоративной культуры, долгосрочными планами развития предприятия [4, с.26].

Можно сделать вывод, что при отсутствии службы по управлению персона-

лом руководству предприятия не справиться с возникающими новыми задачами и проблемами.

Удачно подобранной и мотивированной команде специалистов-профессионалов по плечу решение самых трудных задач и проблем. И наоборот, если коллектив апатичен, подвержен внутренним конфликтам и нездоровой конкуренции, то может «завалить», казалось бы, беспроблемный проект [7, с.1205].

Низкая степень вовлеченности персонала в процесс управления влечет за собой такие последствия как: рассеивание целей, отсутствие конкретизации целей, отсутствие четкого представления о целях компании, низкая степень приверженности. Важный фактор – это недоверие персонала к руководству. Таким образом, можно сделать вывод, что персонал необходимо вовлекать и в процессы управления по целям. Ведь только тогда сотрудники смогут понимать и разделять цели компании.

Иванова-Швец Л.Н. отмечает, что современная система мотивации персонала является инновационно-ориентированной системой, т.е. системой социально-экономических отношений между субъектами предпринимательской деятельности (руководителями и персоналом организаций и др. форм), направленных на использование инструментов, методов и технологий их стимулирования для целей формирования побудительных мотивов к профессиональному и интеллектуальному развитию, повышению инновационности и конкурентоспособности на рынке труда [10, с.34].

Повысить эффективность компании можно за счет понимания и разделения сотрудниками целей и ценностей компании и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Следовательно, для того, чтобы повысить эффективность работы как сотрудников, так и деятельности всей организации необходимо вовлекать персонал в управление по целям.

В процесс разработки целей рекомендуется привлекать сотрудников, управляющих достаточно масштабным участком работы в компании. Они должны уметь принимать не только оперативные решения (в пределах заданной производственной задачи), но и стратегические. Как правило, это топ-менеджеры.

Также допускается привлекать сотрудников, у которых есть желание участвовать в разработке стратегии, так как это должно быть им интересно.

Вовлекать сотрудников можно, создавая площадки для дискуссии, где сотрудники будут вовлечены в процесс формирования стратегии, где можно будет обмениваться идеями, которые могут сделать работу в компании более слаженной.

Стоит также отметить, что если человек работает в известной организации (компании), которая пропагандирует и осуществляет известные за ее пределами цели, а также получая общественное одобрение, будет всегда вызывать чувство гордости и лояльности к организации. Поэтому создание необходимого корпоративного духа является важнейшим звеном программы мотивации в любом коллективе [12, с.53].

Также необходимо учитывать обратную связь, т.е. сотрудники должны иметь возможность хотя бы в письменном виде излагать свое видение стратегии и целей компании. Процесс формирования и реализации стратегии можно будет отражать на внутреннем сайте или в корпоративной газете. Ведь не менее важным для сотрудников является возможность видеть, как развивается компания и понимать, что они учувствуют не только в реализации стратегии компании, но и в ее формировании.

Вовлеченность сотрудников, необходима, прежде всего, по причинам:

- вовлеченные сотрудники реже увольняются, а также являются ярыми защитниками компании, ее услуг и продукции;
- вовлеченные сотрудники более продуктивны и мотивированы;
- вовлеченные сотрудники чувствуют эмоциональную связь со своей компанией, что положительно влияет на их отношение к работе и клиентам, что в свою очередь способствует улучшению клиентского обслуживания и повышению удовлетворенности клиентов;
- вовлеченность способствует формированию энергичной рабочей атмосферы;
- вовлеченность способствует стремительному развитию бизнеса;

- вовлеченные сотрудники демонстрируют гораздо более высокий результат, чем сотрудники, которые не вовлечены в процессы управления.

Таким образом, вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях [22, с.632].

На сегодняшний день отдел кадров должен работать не только над своевременным заполнением вакансий для поддержки на должном уровне объема производства, но и организовать компании работу таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения квалифицированного персонала, нацеленного на результат, который выведет организацию на более высокий уровень.

В наше время множество прав работников нарушается, но в этом вина может быть не только руководителя, но и работника, который может выполнять свою работу плохо или не качественно. Из-за этого может возникать конфликт. Чтобы добиться хорошего результата в таком тонком деле, как управление персоналом, нужно проводить постоянный мониторинг существующих проблем в учреждении. Необходимо постоянно учиться мастерству управления рабочими кадрами во избежание разных проблем [29, с.748].

На сегодняшний день любой специалист должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Появляются требования непрерывного развития персонала, т.е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и роста их способности вносить вклад в деятельность организации.

Как любой сервис, служба HR должна работать прозрачно, выполнять регламентированный ряд функций, иметь измеримые показатели работы и, таким образом, быть контролируемой и управляемой.

Именно такую работу HR призваны обеспечить информационные технологии в кадровом деле. Например, запрос на подбор персонала становится входной точкой целого бизнес-процесса. Отслеживать выполнение этого процесса, получать обратную связь, видеть показатели этого процесса (сколько кандидатов отс-

мотрено, сколько в работе, сколько времени занимает подбор) – все это становится возможным с IT-решениями, применяемым в HR [22, с.632].

По сути, служба HR занимается инвестированием в персонал. Вложения в оплату труда, мотивацию, аттестацию и обучение можно и нужно рассматривать как инвестиции. Так же, как и в финансовых инвестициях, мы имеем здесь дело с клубком взаимосвязанных показателей, которые необходимо анализировать. Сколько вам надо вложить в персонал и как это сделать, чтобы вложения принесли максимальную отдачу, — предмет сложного анализа, который под силу современному HR.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, специфики и сложности выполняемых работ, при этом следует выполнять следующие условия:

- равномерная и полная нагрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала организации в соответствии с его профессией и квалификацией (сотрудник должен четко понимать свои функции и задачи, не должно происходить дублирование функций);
- обеспечение необходимой горизонтальной и вертикальной взаимосвязи между различными подразделениями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точная оценка ее количественных и качественных результатов.
- закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

Распространенными проблемами современного подбора персонала являются:

- отсутствие четкого понимания того, каким должен быть будущий сотрудник, требований, которым он должен соответствовать и обязанностей, которые он должен выполнять в организации. Из-за этого поиск нужного сотрудника может безуспешно продолжаться длительное время;
- неправильное определение источников и способов поиска работников, в итоге на поиск кандидатов расходуются лишние средства и время;

- недостаточный профессионализм сотрудника, занимающегося отбором, незнание и непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Внешние эксперты чаще считают, что больше внимания следует уделять оценке эффективности как при отборе кандидатов в резерв, так и при исполнении резервом своих функций. В свою очередь, внутренние эксперты больше внимания уделяют пересмотру имеющихся систем – оценки труда, мотивации, а также считают полезным создание единой базы кадрового резерва [13, с.221].

Планирование персонала основывается на стратегии развития организации, так как от планов организации будет зависеть работа кадровых служб, по определению точной потребности в персонале и дальнейшем составлении программ по повышению квалификации и работе с резервом. Только при правильной организации кадрового учета и контроля трудового процесса можно достигнуть высокой производительности и качества труда, и как следствие повысить конкурентоспособность организации на рынке [23, с.44].

Подбором персонала в организации должны заниматься подготовленные и компетентные в этом вопросе специалисты, которые могут соотнести способности кандидата с требованиями определённой вакансии, знают состояние рынка труда в своей отрасли и регионе.

Чтобы выбрать наиболее соответствующего для организации работника необходимо создать систему оценки и отбора персонала, которая предполагает умелое использование службой отдела кадров современных и обоснованных методов поиска, подбора и отбора работников. Оптимальны с точки зрения, надежности, и стоимости процедуры оценки являются интервью (по компетенциям, личностное, бизнес-интервью), тесты профессиональных знаний и бизнес-кейсы.

Планирование персонала организации – важный этап в работе современной организации, так как грамотное планирование потребности в персонале является залогом полной занятости трудовых ресурсов и высокой продуктивности их труда. Главная задача кадрового планирования – обеспечить качественный и количе-

ственный состав персонала, который будет способствовать достижению целей организации в установленные сроки.

Целесообразно выбирать наиболее приемлемые для организации с точки зрения величины затрат источники удовлетворения потребности в персонале, параллельно проводя мероприятия по выявлению, поиску и подготовке качественного квалифицированного персонала, формированию и развитию делового потенциала работников и социально-экономических условий внутри организации, совершенствованию методик отбора привлеченного персонала, регулированию порядка высвобождения персонала [15, с.259].

В настоящее время в отечественной науке сформировались подходы к определению этапов кадрового планирования, рассмотрим их содержание.

Одегов Ю.Г., автор учебников по управлению персоналом, выделяет четыре основных этапа планирования [24, с.195].

Первый этап включает, определение основных задач, исходя из целей организации; анализ внутренних ресурсов, с точки зрения удовлетворения будущих потребностей; дается оценка наличного персонала и его потенциала.

На втором этапе вырабатывается кадровая система предприятия вместе с общими направлениями развития и обновления предприятия, анализируются конкретные потребности в персонале на планируемый период и оцениваются будущие потребности.

Третий этап. Уточняются принципы руководства внутри предприятия и определяются цели для каждого работника на планируемый период, анализируются возможности удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов. Разрабатываются программы по развитию персонала.

Четвертый этап. Принимаются решения о привлечении персонала из внешних источников, переквалификации внутренних либо сокращении имеющихся.

Таким образом, мы рассмотрели и изучили теоретические основы управления персоналом, что позволяет нам провести анализ управления кадрами в организации АО «Софтлайн Трейд».

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД»**

### **2.1. Характеристика организации АО «Софтлайн Трейд»**

Акционерное общество «Софтлайн Трейд» зарегистрировано в 2002 году в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», действующим законодательством Российской Федерации в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности. На рынке компания представлена под брендом «Softline».

Организация является юридическим лицом, имеет Устав, печать установленного образца (с полным наименованием на русском языке), штамп, бланки со своим наименованием.

Компания является лидирующим глобальным поставщиком IT-решений и сервисов, работающим на рынках Восточной Европы, Америки и Азии. Компания имеет представительства в 95 городах 50 стран мира.

Место нахождения Общества: 119270, Москва, Лужнецкая набережная, 2/4, стр.3а, офис 304.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 46.90 - Торговля оптовая неспециализированная.

Дополнительные виды деятельности:

- Торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием;
- Торговля розничная офисными машинами и оборудованием в специализированных магазинах;
- Деятельность в области связи на базе проводных технологий;
- Разработка компьютерного программного обеспечения;
- Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;
- Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая;

- Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- Предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки;
- Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- Деятельность рекламных агентств;
- Деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки;
- Ремонт компьютеров и периферийного компьютерного оборудования.

Структура организации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура организации АО «Софтлайн Трейд»

Миссия АО «Софтлайн Трейд»: помогать государству и бизнесу работать эффективнее в цифровую эпоху.

Принципы ведения бизнеса:

- Лидерство (быть №1 в ключевых направлениях нашего бизнеса; если компания делает что-либо, она должна делать это лучше конкурентов);
- Клиентоориентированность (компания помогает своим клиентам достичь

цифровой трансформации; компания выстраивает с клиентами долгосрочные доверительные отношения);

- Люди – основа нашего бизнеса (лучшая мотивация – лучшим сотрудникам; доверительное и честное партнерство с сотрудниками);

- Инновации (максимальные инвестиции и внимание к новейшим технологиям и инновационным проектам);

- Ответственный бизнес (компания – за рациональное использование ресурсов и за здоровый образ жизни; компания всегда готова помочь сотрудникам в сложных жизненных ситуациях).

Компания АО «Софтлайн Трейд» является партнером более чем 3000 поставщиков программного и аппаратного обеспечения, имеет высочайшие партнерские статусы всех ключевых вендоров.

По итогам 2018 года оборот АО «Софтлайн Трейд» превысил 1,36 млрд долл., рост в регионе LATAM составил 26%, рост в регионе APAC – 46%.

Корпоративный кодекс (КК) является выражением ценностей АО «Софтлайн Трейд» и отражает неуклонную приверженность этике ведения бизнеса и соблюдению законов. КК применяется всеми сотрудниками, директорами, высшим руководством АО «Софтлайн Трейд» и ее филиалов, а также партнерами, когда они действуют от имени АО «Софтлайн Трейд».

КК предназначен для того, чтобы помочь принимать решения, основываясь на принципах, изложенных в КК. КК не ставит целью затронуть каждую проблему или ситуацию, с которыми вы можете столкнуться в качестве сотрудника АО «Софтлайн Трейд». КК может быть дополнен другими, более детальными политиками АО «Софтлайн Трейд» и документами, но имеет самый высокий приоритет. КК обеспечивает следование АО «Софтлайн Трейд» высоким этическим мировым стандартам, честное ведение бизнеса и работу в строгом соответствии с законодательством.

Любая политика, вошедшая в Корпоративный Кодекс, демонстрирует видение АО «Софтлайн Трейд» по тому или иному важному для Компании вопросу. Любая политика может использоваться как отдельный самостоятельный доку-

мент.

Каждый сотрудник компании АО «Софтлайн Трейд» обязан:

- осознать и использовать принципы, изложенные в настоящем КК;
- соблюдать разработанные в процессе развития данного КК политики и регламенты АО «Софтлайн Трейд», законы, относящиеся к нему;
- поступать в соответствии с принципами, изложенными в настоящем КК при решении задач, которые не урегулированы документами АО «Софтлайн Трейд» или законами. В случаях, когда вы не уверены в том, как следует действовать в какой-либо ситуации – запрашивать руководство;
- докладывать о возможных нарушениях КК, политик, законодательных и нормативных требований.

Перечень Политик Корпоративного Кодекса:

- Антикоррупционная политику;
- Политика в области качества;
- Политика конфиденциальности;
- Политика защиты и надлежащего использования активов Компании;
- Политика по недопущению дискриминации и защите от преследований;
- Политика деловой объективности;
- Экологическая политика;
- Политика в области безопасности труда и охраны здоровья;
- Политика по непрерывности бизнеса;
- Политика обеспечения безопасности.

## 2.2. Анализ управления персоналом организации АО «Софтлайн Трейд»

Отдел Управления персоналом в АО «Софтлайн Трейд» осуществляет стратегическое и оперативное управление человеческими ресурсами Группы компаний.

К его задачам относится:

- создание эффективного механизма удовлетворения потребности компании

в персонале, обладающем высоким потенциалом, квалификацией и личностными качествами, соответствующими требованиям компании;

- оптимизация организационной структуры и управления численностью персонала компании;

- управление производительностью труда;

- подбор и расстановка кадров;

- учет и оформление трудовых отношений с персоналом;

- обеспечение трудовых прав, льгот и гарантий сотрудникам компании;

- адаптация персонала;

- обучение и развитие персонала;

- ротация и работа с кадровым резервом;

- оценка и развитие персонала, составление программ личностного роста;

- формирование кадрового резерва;

- социально-психологическое сопровождение деятельности подразделений компании;

- контроль роста затрат на персонал при сохранении конкурентоспособности индивидуальных компенсационных пакетов;

- развитие корпоративной культуры, чувства принадлежности к компании у сотрудников.

Рассмотрим структуру управления персоналом в компании АО «Софтлайн Трейд» (рисунок 2).

Структура является линейной, во главе административный блок Управления персоналом, в подчинении у которого находятся Департаменты и Отделы. У каждого подразделения есть руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

К преимуществам данной структуры управления персоналом можно отнести:

- единство и четкость распорядительства;

- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки структуры заключаются в следующем:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- сложные коммуникации между исполнителями.

Таким образом, перечисленные преимущества и недостатки структуры управления персоналом в АО «Софтлайн Трейд», обусловлены линейностью структуры самой системы.

Департамент обучения и развития включает в себя Отдел обучения, Отдел оценки и развития персонала, Корпоративный университет.

Цель Департамента обучения – максимальная реализация потенциала сотрудников и обеспечение бизнеса сильными кадрами.

Департамент занимается вопросами развития системы навыкового обучения, прежде всего, для сотрудников фронт офиса (менеджеры по продажам и руководители среднего звена). Основные направления: продуктивное обучение, развитие навыков продаж и управленческих навыков.

Отдел оценки и развития персонала АО «Софтлайн Трейд» занимается обеспечением процедуры ежегодной оценки персонала и организацией корпоративных мероприятий для сотрудников группы Компаний.

Оценка персонала позволяет определить соответствие работников предъявляемым требованиям. Показатели оценки можно условно разделить на три группы: результативность труда, профессиональное поведение, личностные качества.



Рисунок 2 – Структура управления персоналом АО «Софтлайн Трейд»

Цель отдела – максимальная реализация потенциала сотрудников и обеспечение бизнеса сильными сотрудниками.

Задачами Отдела оценки и развития персонала является:

- разработка и внедрение системы оценки и развития персонала компании;
- разработка и реализация программы ежегодной оценки сотрудников по методу 360;
- разработка и реализация системы кадрового резерва;
- разработка и внедрение нормативной документации работы в области развития персонала компании;
- диагностика социально-психологического климата в коллективах подразделений компании;
- участие в проведении ротации персонала компании;

- подготовка и проведение корпоративных мероприятий в рамках бюджета;
- реализация социальных программ для сотрудников.

Оценка персонала – процедура определения уровня профессиональной подготовки, практических навыков, измерения качества выполнения профессиональных обязанностей сотрудниками, анализ их отношения к своим обязанностям и измерения профессионального и личного потенциала в разрезе стратегических задач Компании.

Метод 360 градусов — это метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса его делового окружения (руководителей, коллег, подчиненных, сотрудников смежных подразделений).

Цели и задачи оценки:

- выявление степени соответствия сотрудника ценностям организации и задачам его должности;
- выявление потребностей в обучении, формирование эффективной программы развития компетенций сотрудников;
- формирование списка участников программы «развития талантов».

Со стороны Компании оценка проводится для того, чтобы выявить корреляцию индивидуальных целей сотрудников и стратегических целей Компании, единые критерии успешности сотрудников.

Со стороны руководителя оценка проводится для того, чтобы получить инструмент постановки задач и предоставления обратной связи, в том числе простые инструменты для дифференциации и развития сотрудников.

Со стороны сотрудника оценка проводится для того, чтобы была объективная оценка и обратная связь со стороны руководителя, имелись четкие цели и критерии успешности.

Департамент подбора и адаптации персонала включает в себя Отдел подбора и адаптации персонала в Москве и Отдел подбора и адаптации персонала в регионах РФ.

Целью этого Департамента является удовлетворение потребности Компании

в квалифицированном персонале для решения задач развития бизнеса.

Задачи Департамента подбора и адаптации:

- разработка и внедрение системы подбора персонала компании (Москва, регионы);
- разработка и внедрение нормативной документации в области подбора персонала компании;
- формирование и контроль исполнения бюджета подбора персонала компании;
- формирование и выполнение ресурсного плана подбора персонала и подразделений компании;
- описание профессиональных и личностных компетенций должностей компании;
- адаптация новых сотрудников компании к новым условиям труда (Москва/регионы);
- диагностика социально-психологического климата в коллективах подразделений компании.

Департамент статистики и учета кадров включает в себя Отдел кадров и Отдел кадровой аналитики и отчетности.

Анализ кадровых данных нужен для принятия бизнес-решений и оценки влияния человеческого капитала на бизнес компании.

К целям этого Департамента относится:

- обеспечение документальной основы для соблюдения гарантий трудового права сотрудников компании в соответствии с трудовым законодательством;
- достижение статуса активного бизнес-партнера за счет стратегического и оперативного HR-консультирования.

В задачи Департамента входит:

- построение и применение результативной системы кадрового документооборота на основе соблюдения норм трудового законодательства;
- обеспечение условий реализации прав и обязанностей сотрудников, предусмотренных трудовым законодательством;

- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях компании и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, участие в разработке предложений по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени и иных рисков;

- формирование банка данных о персонале компании, его своевременное пополнение, оперативное предоставление статистической отчетности о кадровом составе, текучести по видам причин др.;

- подготовка документов по пенсионному страхованию, представление их в органы социального обеспечения, подготовка материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям, оформление материальной помощи;

- выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, заверенных копий иных кадровых документов;

- разрешение конфликтных ситуаций и трудовых споров, оказание консультационной поддержки;

- участие в оптимизации процесса предоставления сервисных услуг внутреннему заказчику в условиях роста бизнеса, расширения сфер деятельности и усложнения организационной структуры.

Бизнес-партнер выступает в роли основного контактного лица для сотрудников и руководителей курируемого подразделения.

В задачи Отдела бизнес-партнеров по управлению человеческими ресурсами входит:

- активное участие во внедрении hr-процессов на стороне внутреннего клиента;

- участие в комплексных и кросс-функциональных hr-проектах;

- выявление рисков и инициация процессов для их предотвращения или минимизации;

- помощь в предоставлении лучших бизнес-решений сотрудникам подразделения;

- предложение идей по повышению эффективности существующих процессов и ответственность за процессы в области управления персоналом;

- создание и поддержка организационной структуры по мере развития подразделения;
- разработка планов преемственности для ключевых сотрудников и позиций.

В основе работы с человеческим капиталом лежит кадровый учет. Любая организация должна хранить информацию о своих сотрудниках, своевременно обновлять ее, вести соответствующий документооборот в соответствии с требованиями законодательства.

Руководству организации необходимо знать, насколько сотрудники пунктуальны, во сколько они приходят в офис и когда уходят домой.

Кадровое делопроизводство регулируется множеством законодательных актов. Оформление трудоустройства, перевода, увольнения, отпуска, поощрения или наказания происходит с оформлением строго определенных документов.

В Приложении 1 представлены задачи и решения, которые должны применяться в отношении сотрудников отделом кадров компании АО «Софтлайн Трейд».

Рассмотрим, как регулируются регламентом внутреннего трудового распорядка АО «Софтлайн Трейд» процессы приема, увольнения, корпоративного общения, повышения квалификации, меры поощрения и взыскания.

Правила внутреннего трудового распорядка являются локальным нормативным актом, и утверждаются Генеральным директором АО «СофтЛайн Трейд».

Действие правил распространяется на всех работников Общества. Правила внутреннего трудового распорядка имеют целью способствовать укреплению трудовой дисциплины, организации труда, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда.

Главной задачей компании АО «СофтЛайн Трейд» является поддержание на необходимом уровне объема продаж и сохранение требуемого количества рабочих мест с оплатой труда не ниже указанной в Трудовом договоре и установленном государством минимального размера при условии соблюдения работниками трудовой дисциплины и настоящих Правил.

Не считаются входящими в состав работников лица, осуществляющие выполнение работ на основе гражданско-правовых договоров либо иных соглашений, не подпадающих под понятие Трудового договора, определенного ТК РФ.

Согласно заключенному Трудовому договору и оформленному на его основе приказу работодателя работники занимают оплачиваемые должности в структурных подразделениях компании АО «СофтЛайн Трейд».

Должностные обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются Должностной инструкцией работника.

Рассмотрим порядок приема, кадрового перемещения и увольнения работников.

Основанием возникновения трудовых отношений между работником и работодателем является Трудовой договор, заключаемый между ними в соответствии с ТК РФ (ст. 16 ТК РФ).

При заключении Трудового договора должны быть согласованы следующие условия:

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в обособленном структурном подразделении Компании, расположенном в другой местности, – место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием);

- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный Трудовой договор, – также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного Трудового договора в соответствии с ТК РФ или иным федеральным законом;

- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) Работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих в Компании);

- гарантии и компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- условия труда на рабочем месте;
- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами;
- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

При заключении Трудового договора работодатель может предусмотреть условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Срок испытания работника не может превышать трех месяцев. Для руководителя Компании и его заместителей, главного бухгалтера и его заместителей, руководителей филиалов/представительств или функциональных директоров Компании срок испытания не может превышать шести месяцев. В период испытательного срока на Работников полностью распространяется действующее трудовое законодательство. В данный срок не входит период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе. Условие об испытании должно быть прямо указано в Трудовом договоре (ст. 70 ТК РФ).

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, получивших среднее профессиональное или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впер-

вые поступающих на работу по специальности в течение одного года со дня его получения;

- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;
- иных лиц в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором (при его наличии).

Если срок испытания истек, а Работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение Трудового договора допускается только на общих основаниях. При неудовлетворительном результате испытания Работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть Трудовой договор с Работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого Работника не выдержавшим испытание (ст. 71 ТК РФ).

Прием на работу оформляется приказом Генерального директора Компании, изданным на основании заключенного Трудового договора. Содержание приказа должно соответствовать условиям Трудового договора. Приказ объявляется Работнику под роспись в трехдневный срок со дня подписания Трудового договора (ст. 68 ТК РФ).

На каждого Работника, проработавшего в Компании свыше пяти дней, Работодатель обязан вести трудовые книжки в случае, если работа в Компании является для Работника работой по основному месту работы (ст. 65 ТК РФ).

Временный перевод Работника на другую работу допускается на срок до одного года, а в случае, когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего Работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, – до выхода этого Работника на работу. Если по окончании срока перевода прежняя работа Работнику не предоставлена, а он не потребовал ее предоставления и продолжает работать, то условие соглашения о временном характере перевода утрачивает силу и перевод считается постоянным (ст. 72.2 ТК

РФ).

Трудовой договор может быть прекращен (расторгнут) в порядке и по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

Прекращение Трудового договора оформляется приказом (распоряжением) Работодателя и доводится до сведения Работника под роспись (ст. 84 ТК РФ). Днем прекращения трудового договора во всех случаях является последний день работы Работника, за исключением случаев, когда Работник фактически не работал, но за ним, в соответствии с Трудовым кодексом РФ или иным федеральным законом, сохранялось место работы (должность).

Работникам региональных Представительств/ филиалов трудовая книжка высылается Работодателем на адрес Представительства, либо на личный адрес сотрудника, согласно заявления на пересылку трудовой книжки.

В Компании существуют стандарты корпоративного общения.

При общении по телефону Работник в начале разговора обязан представиться: назвать имя, фамилию и поприветствовать собеседника.

При электронной деловой переписке Работник обязан использовать стандартную подпись в любом исходящем письме, настроенную в соответствии с правилами, утвержденными в Компании.

В офисах, комнатах и кабинетах, требующих активной коммуникации, двери должны оставаться открытыми.

Для Работников, в обязанности которых входит общение с клиентами, соблюдение деловой формы одежды обязательно (для женщин – деловой костюм, для мужчин – деловой костюм с галстуком). Для остальных Работников разрешается свободный стиль одежды, ограниченный рамками офисного стиля (исключаются спортивные костюмы, слишком открытая декольтированная одежда и т.п.).

Курение возможно в специально отведенных для этого местах, в остальных местах курение строго запрещено.

Обеды на рабочем месте запрещаются; на время обеда в подразделении должно присутствовать не менее одного Работника. Руководители подразделений

ведут учёт обеденных перерывов Работников подразделения.

Домашняя интернет-страница Компании (Корпоративный портал) находится по ссылке <https://portal.softlinegroup.com/SitePages/Main.aspx>. На Портале содержится:

- контактная информация Работников (внутренний телефонный справочник с указанием имен, должностей, телефонных номеров, добавочных телефонных номеров и электронных адресов);
- внутренние нормативные документы;
- шаблоны документов (кадровые и финансовые документы, типовые формы договоров и тому подобное);
- заявки (на доставку, техническую поддержку, согласование договоров, предоставление кадровых документов, заказ визиток и прочее);
- новости Компании и информация о корпоративных мероприятиях;
- другая информация, необходимая для внутреннего взаимодействия.

Запрещено использовать корпоративные электронные адреса в личных целях (форумы, чаты и т.п.).

Постоянное повышение профессионального мастерства рассматривается как прямая служебная обязанность всех Работников.

Для профессиональной подготовки и повышения квалификации Работников Работодатель может осуществлять различные формы профессионального обучения за счет Работодателя.

В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного Трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств Работодателя, Работник обязан возместить затраты, понесенные Работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено Трудовым договором или соглашением об обучении (ст. 249 ТК РФ).

Рассмотрим меры поощрения и взыскания, применяемые в Компании.

За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие

успехи в труде Работодатель применяет следующие виды поощрения Работников:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком, денежной премией;
- награждение почетной грамотой.

Поощрения оформляются приказом Работодателя, доводятся до сведения Работников.

Нарушение трудовой дисциплины, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине Работника возложенных на него трудовых обязанностей, а также нарушение Правил, Должностных инструкций, Положений, приказов руководства влечет за собой применение следующих мер дисциплинарного взыскания (ст. 192 ТК РФ):

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Дисциплинарные взыскания оформляются в соответствии с ТК РФ (ст. 193 ТК РФ).

Рассмотрим регламент подбора персонала при открытии новых представительств АО «Софтлайн Трейд» в России.

Отбор кандидатов проводится непосредственно в Регионе. Для этого организуется командировка должностных лиц в регион от Управления продаж в регионах РФ (как правило, Руководитель представительства, отвечающий за регион, либо лицо, замещающее его).

Задачи подбора персонала при открытии новых представительств:

- исследование рынка труда региона;
- поиск кандидатов, соответствующих требованиям на открытые вакансии;
- оценка и отбор кандидатов;
- трудоустройство кандидатов в представительство;
- введение в должность и адаптация сотрудников.

Исследование рынка труда проводит ответственный сотрудник Департамента подбора и адаптации персонала Управления персоналом.

Исследование рынка труда в регионе необходимо проводить за полтора месяца до намеченного срока открытия представительства в регионе РФ.

Для наиболее адекватной оценки рынка труда следует составить общее представление о регионе, обратив внимание на основные факторы: общая численность трудоспособного населения, количество профильных вузов, компании-конкуренты, прожиточный минимум в регионе, покупательская способность населения, уровень коррумпированности региона.

При исследовании рынка труда необходимо провести анализ местных информационных ресурсов (интернет-сайтов и периодических изданий кадровой тематики) на предмет изучения общего уровня подготовки кандидатов и для оптимального размещения информации о вакансиях в СМИ и Интернете.

Для определения адекватного уровня заработной платы для открываемых вакансий проводится мониторинг рынка заработных плат в Регионе.

Результаты мониторинга рынка заработных плат направляются по электронной почте на согласование Руководителю Департамента подбора и адаптации персонала и утверждение Директору управления персоналом

При открытии нового представительства вводятся, как правило, 2 (две) вакансии:

- Директор по развитию бизнеса;
- Менеджер по продажам.

Мероприятия по подбору персонала осуществляет сотрудник Департамента подбора и адаптации персонала, ответственный за подбор персонала при открытии нового представительства.

Информация об открытых вакансиях размещается за один месяц до планируемых сроков закрытия вакансий на интернет-сайтах (федеральных, региональных, городских) и в периодических изданиях кадровой тематики, выбранных как наиболее оптимальные источники информации о вакансиях.

За один месяц до планируемых сроков закрытия вакансий необходимо начинать активный поиск и отбор резюме в открытых источниках Региона (СМИ и Интернет).

В период активного поиска и отбора резюме проводятся телефонные собеседования с кандидатами, в ходе которых определяются претенденты для дальнейшего отбора.

Оценка и отбор кандидатов проводится сотрудником Департамента подбора и адаптации персонала совместно с сотрудником Департамента развития бизнеса в регионах РФ в несколько этапов.

Этап Первый. Оценка резюме на соответствие требованиям вакансии.

Сотрудник Департамента подбора и адаптации персонала оценивает резюме по основным требованиям вакансии. Если резюме кандидата соответствует всем требованиям вакансии, с ним проводится телефонное интервью.

Этап Второй. Телефонное собеседование/интервью.

Телефонное собеседование проводится сотрудником Департамента подбора и адаптации персонала удаленно с целью определения соответствия кандидата требованиям вакансии, доведения до кандидата информации о Компании и предлагаемой вакансии, а также определения даты и времени личного собеседования в Регионе открытия представительства с сотрудниками Компании.

Этап Третий. Сбор информации, характеризующей кандидата на предыдущих местах работы (при необходимости).

Этап Четвертый. Личное собеседование с кандидатом.

Личное собеседование с кандидатом, как правило, проводится Руководителем департамента развития бизнеса в регионах РФ, представляющим Компанию в регионе. По результатам проведенных собеседований принимается решение о кандидатах, которых необходимо пригласить на второй этап собеседования.

С кандидатами, успешно прошедшими собеседование, проводится повторное собеседование, в результате которого принимается окончательное решение по одному кандидату на каждую должность. Второго по приоритетности кандидата на каждую вакансию следует сохранить в резерве и сделать ему предложение о работе в Компании в случае отказа первого кандидата.

Должностные лица, участвующие в подборе персонала, прибывают в Регион открытия представительства, как правило, на 2-3 рабочих дня. Первый и вто-

рой день предназначены для проведения собеседований с кандидатами по всем позициям, третий – для повторных собеседований с кандидатами, успешно прошедшими первичное собеседование, и принятия решения.

На проведение первичного собеседования с каждым кандидатом отводится 30 минут, на проведение повторного собеседования отводится от 30 минут до 1 часа.

На должность Директора по развитию бизнеса должно быть приглашено не менее 5 кандидатов, на должность Менеджера по продажам – не менее 7 кандидатов. Итого, для закрытия вакансий необходимо отобрать и пригласить на собеседование не менее 12 кандидатов.

При проведении собеседований необходимо придерживаться структуры собеседования и применять различные методы оценки кандидатов в соответствии с Приложением 2.

В случае отказа утвержденного кандидата от выхода на работу сотруднику Департамента подбора и адаптации персонала необходимо сделать предложение о работе второму по приоритетности кандидату. Если ни один из приглашенных кандидатов не согласился принять предложение о работе, сотруднику Департамента подбора и адаптации персонала необходимо поставить в известность заинтересованных лиц, принимавших участие в подборе, и в краткие сроки осуществить все этапы оценки и отбора кандидатов на данную позицию.

Далее следует сбор рекомендаций и проверка кандидата Отделом экономической безопасности (ОЭБ).

При положительном решении «Кандидат соответствует требованиям вакантной должности» сотрудник, ответственный за подбор персонала, организует сбор рекомендаций с предыдущих мест работы кандидата и при необходимости передает анкету кандидата и копии его документов в ОЭБ для проведения проверки, которая также включает проведение комплексной проверки кандидатов согласно.

Если собранная информация о кандидате с предыдущих мест работы характеризует его как профессионала, не противоречит заявленным требованиям в За-

явке и в ходе проверки ОЭБ не выявлено информации, препятствующей работе кандидата в Компании, то сотрудник, ответственный за подбор персонала, в трехдневный срок делает кандидату официальное предложение о выходе на работу, информирует его о предоставлении необходимых документов для оформления, согласовывает условия работы и оплату труда.

Не менее чем за 3 рабочих дня до предполагаемой даты выхода нового сотрудника, сотрудник Департамента подбора и адаптации персонала делает рассылку на выход нового сотрудника путем присвоения статуса «Кандидат согласован» в Заявке на подбор персонала.

Сотрудник, ответственный за подбор персонала, контролирует процесс организации рабочего места для нового сотрудника.

Новому сотруднику в день выхода на работу предоставляют пакет документов, обязательных для ознакомления и подписания.

Сотрудник Департамента подбора и адаптации персонала несет персональную ответственность перед Директором управления персоналом за невыполнение или некачественное выполнение поиска кандидатов на открытые вакансии для нового представительства.

Сотрудник подбора и адаптации персонала несет ответственность за проведение мероприятий по введению в должность и адаптации новых сотрудников в новом региональном представительстве.

В целях анализа рассмотрим структуру персонала организации по категориям, возрасту, уровню образования (таблица 1).

Таблица 1 – Кадровые показатели АО «Софтлайн Трейд» 2016-2018 гг.

Численность персонала, чел.	2016 год	2017 год	2018 год
В том числе по категориям:			
руководители	136	141	150
аккаунт-менеджеры	505	547	624
продакт-менеджеры	379	410	468
прочие служащие	116	131	162
Образовательный состав персонала, чел.:			
общее среднее	11	12	14
среднеспециальное	102	110	126
незаконченное высшее	56	61	70

Окончание таблицы 1

Численность персонала, чел.	2016 год	2017 год	2018 год
Образовательный состав персонала, чел.: высшее	967	1048	1194
Возрастной состав персонала, чел.:			
18 - 25 лет	398	431	420
26 - 36 лет	489	530	564
37 - 50 лет	193	209	288
свыше 50 лет	56	61	132
Структура персонала по полу, чел.:			
мужчин	603	653	744
женщин	534	579	660
Стаж работы, чел.			
До 1 года	170	184	210
1 - 5 года	512	554	632
более 5 лет	455	493	562

Анализируя таблицу 1, можно сказать, что численность персонала постепенно увеличивается с каждым последующим годом. При этом распределение людей по профессиональным категориям остается примерно в одинаковом соотношении между собой. Наибольшую часть составляют аккаунт-менеджеры (персонал, работающий напрямую с заказчиками).

На втором месте по численности продакт-менеджеры (персонал, отвечающий за работу с поставщиками и вендорами). Третье и четвертое места занимают руководители и прочие служащие (бухгалтерия, координаторы, логисты и т.д.) Соотношение мужчин и женщин также остается на одинаковом уровне. Мужчин в АО «Софтлайн Трейд» больше, чем женщин, примерно на 5 процентов.

Рассматривая образование персонала и стаж работы, отметим, что 85 процентов персонала имеют высшее образование, при этом стаж от одного года до пяти лет имеют 45 процентов, более пяти лет работают 40 процентов персонала.

В таблице 2 представлена структура профессиональных групп на 2018 год.

Как видно из таблицы 2, высшее образование преобладает среди руководителей, аккаунт-менеджеров и продакт-менеджеров. В то время как среди прочих служащих большинство имеет общее среднее образование, а высшее только на

втором месте.

Возрастной состав довольно молодой. Преимущественно от восемнадцати до тридцати шести лет. Это обусловлено направлением деятельности АО «Софтлайн Трейд». Информационные технологии развиваются с высокой скоростью, более молодым сотрудникам легче дается непрерывный процесс освоения нововведений.

Таблица 2 – Кадровые показатели по категориям профессиональных групп в 2018 г.

Профессиональная группа:	Руководители (всего 150 чел.)	Аккаунт-менеджеры (всего 624 чел.)	Продакт-менеджеры (всего 468 чел.)	Прочие служащие (всего 162 чел.)
Образовательный состав персонала, чел.:				
общее среднее	0	0	0	14
среднеспециальное	0	24	15	87
незаконченное высшее	0	17	42	12
высшее	150	583	411	49
Возрастной состав персонала, чел.:				
18 - 25 лет	0	267	118	20
26 - 36 лет	45	217	209	93
37 - 50 лет	54	97	102	40
свыше 50 лет	51	43	39	9
Структура персонала по полу, чел.:				
мужчин	108	343	249	44
женщин	42	281	219	118
Стаж работы, чел.				
До 1 года	16	205	63	43
1 - 5 года	68	224	307	74
более 5 лет	66	195	98	45

На руководящих должностях и среди аккаунт-менеджеров мужчин больше, чем женщин. В то время как на позициях продакт-менеджеров количество представителей обоего пола почти одинаково. И, наконец, среди прочих служащих число женщин преобладает.

В каждой профессиональной группе большинство имеет стаж от одного года до пяти лет. Этот показатель совпадает с общим показателем по организации.

По сравнению с 2016 годом, в 2018 году численность персонала возросла на

23% (рисунок 3). Это связано с увеличением объема оказываемых услуг, расширением рынка сбыта оборудования, открытием новых филиалов компании за границей.

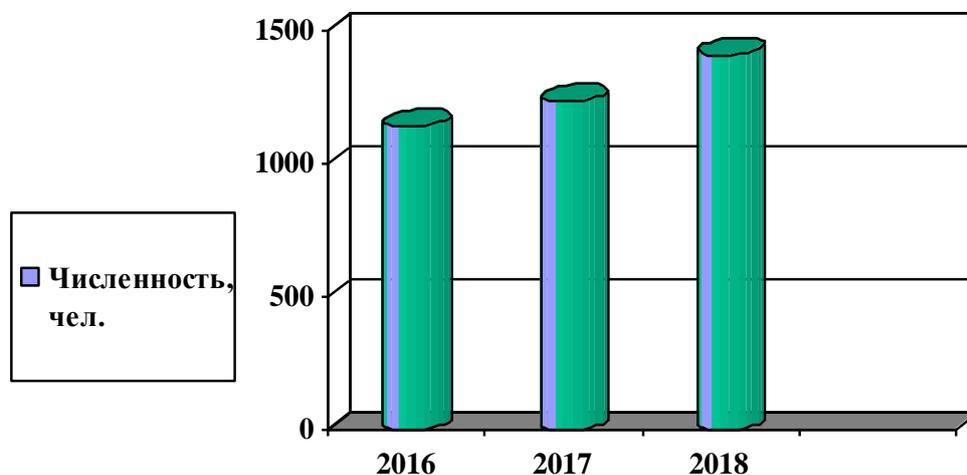


Рисунок 3 – Численность персонала 2016-2018 гг.

В структуре кадров категория работников в возрасте от 26 до 36 лет занимает первое место (рисунок 4). Работников старше 40 лет значительно меньше. Такая ситуация говорит о том, что прием на работу молодых людей увеличивает восприимчивость к инновациям, а это положительно складывается для деятельности предприятия.

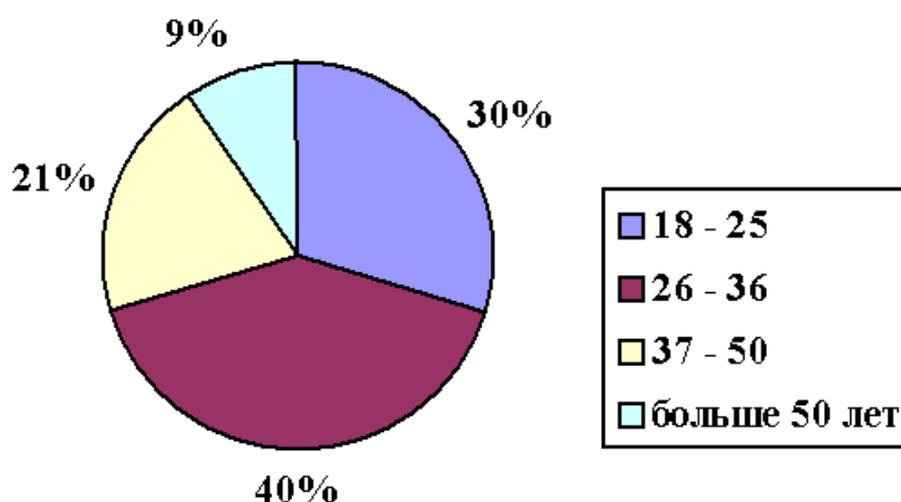


Рисунок 4 – Возрастная структура персонала

Сотрудники более старшего возраста относятся, как правило, к руководству предприятия, т.е. к должностям, где необходимы значительный опыт и соответствующая квалификация.

Необходимо изучить и качественный состав работников, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями (рисунок 5).



Рисунок 5 – Структура персонала по образованию

Среднеспециальное образование имеют, как правило, сотрудники среднего и низшего звена, в частности, IT-специалисты, работающие с оборудованием, что связано со спецификой деятельности АО «Софтлайн Трейд». Для данной категории работников большое значение имеет практический опыт, а наличие высшего образования представляется руководству необязательным.

В управлении АО «Софтлайн Трейд» все сотрудники имеют высшее образование. Это говорит о том, что люди, занимающиеся управлением, имеют хорошую теоретическую, образовательную подготовку. У персонала наблюдается ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности.

Рассмотрим динамику приема-увольнения персонала. На рисунке 6 видно, что количество уволенных сотрудников превышает количество принятых и в 2017, и в 2018 году.

В компании АО «Софтлайн Трейд» существуют и специализированные программы, такие как Mirapolis, E-Stu, для сбора и хранения резюме, собираемых из огромного количества источников. Здесь могут храниться сотни тысяч резюме людей, как работавших в компании, так и тех, чьи резюме решили отложить на будущее, и их история контактов с компанией. Предусмотрен поиск, выборка кандидатов по образованию, возрасту, полу и т.д.

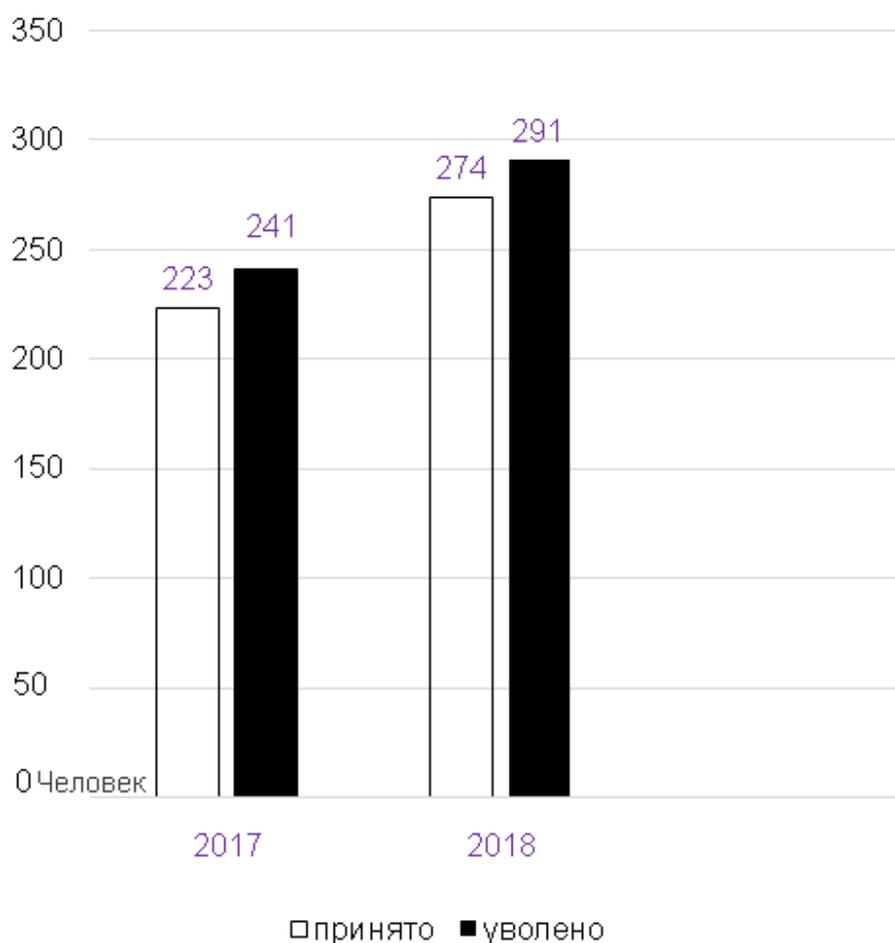


Рисунок 6 – Приемы и увольнения сотрудников в 2017-2018 гг.

АО «Софтлайн Трейд» имеет партнерские соглашения с рядом ВУЗов (например, МГУ и МГТУ, Энергетический институт, ряд колледжей), и студенты приходят в компанию на стажировку. В некоторые подразделения очень сложно найти новых сотрудников, их просто может не быть на рынке труда. Поэтому иногда хороший выход – вырастить специалиста из человека с нулевым опытом, но хорошим потенциалом.

Общие показатели по найму персонала за 2018 год представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Общие показатели по найму персонала за 2018 год

Месторасположение:	Москва	Регионы
Закрыто всего 852 вакансий:	293 вакансии	559 вакансий
Средний срок закрытия – 25 календарных дней	24 дня	25 дней
90% сотрудников прошли испытательный срок	92%	89%

Источники закрытия вакансий представлены на рисунке 7.

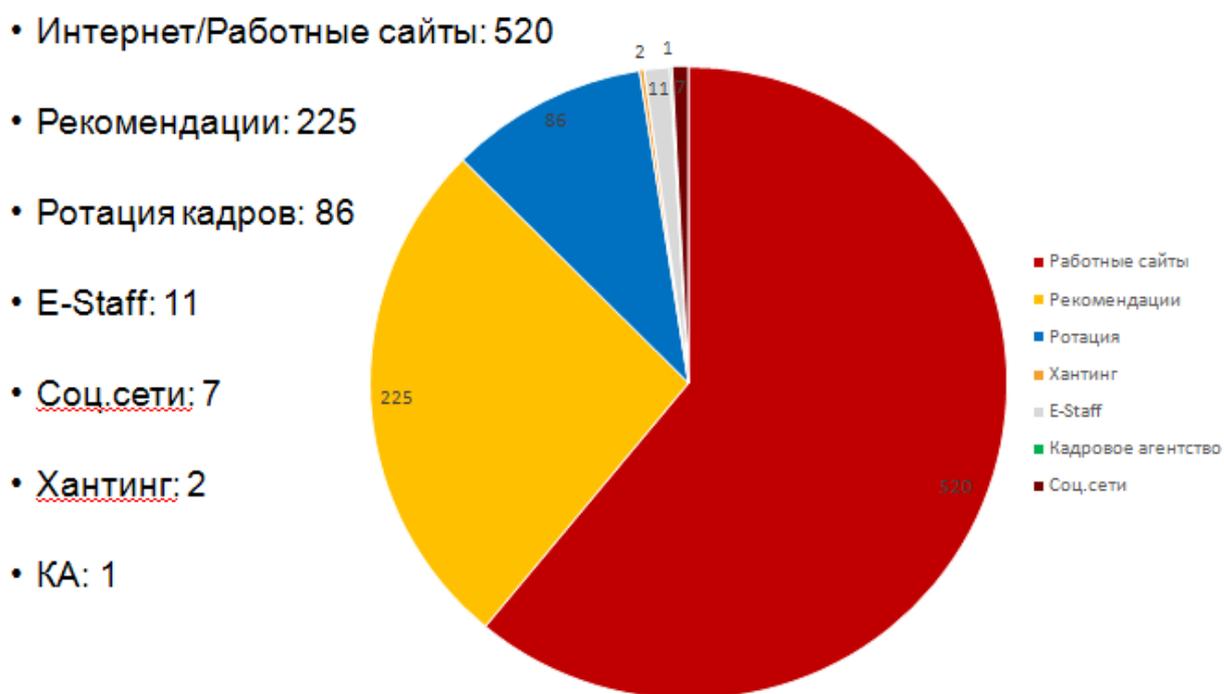


Рисунок 7 – Источники закрытия вакансий

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом. Для этого проведем анализ движения кадров (таблица 4).

На рисунке 8 представлен анализ причин увольнения (без оптимизации) за

2017-2018 финансовые года. В 2018 году процент уволившихся по собственной инициативе сотрудников превысил процент уволенных по инициативе работодателя.

Таблица 4 – Анализ движения кадров 2017-2018 гг.

Показатели	Кол-во рабочих, чел.	
	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность работников, чел	1233	1405
Уволено всего	241	291
в том числе		
– по причинам текучести	241	291
– в связи с сокращением	0	0
Принято	223	274
Коэффициент оборота кадров, %		
– по приёму	18,08	19,5
– по увольнению	19,5	20,7
Коэффициент текучести кадров, %	19,5	20,7

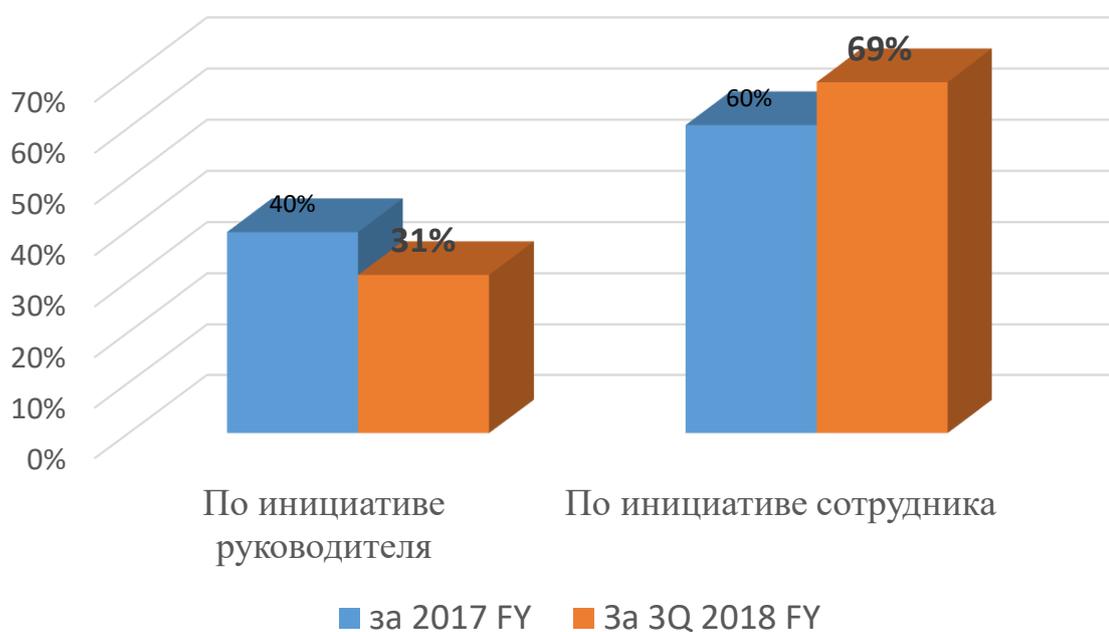


Рисунок 8 – Анализ причин увольнения (без оптимизации)

Далее рассмотрим анализ причин увольнения.

На рисунке 9 представлен анализ причин увольнения, в процентном отношении от общего количества увольнений.

При этом количество сотрудников, увольняющихся из компании по собственному желанию, со стажем до 6 месяцев увеличилось по сравнению с 2017 финансовым годом.



Рисунок 9 – Анализ причин увольнения, процентное отношение от общего количества увольнений

Таким образом, мы наблюдаем проблему, с которой сталкивается предприятие при управлении персоналом, это постоянная текучесть кадров. Причем в большинстве случаев люди уходят по собственному желанию. Трудовые ресурсы предприятия в результате систематического приема и увольнения все время изменяются.

С целью выявления мнений сотрудников по различным аспектам трудовой деятельности в 2018 году посредством электронной почты было проведено анонимное анкетирование сотрудников (таблица 5). В анкете предлагалось указать

вес (важность) каждого критерия в баллах от 1 до 10. Чем важнее, по мнению сотрудника, критерий тем больший балл ему присваивается. Также в специальной графе желающие могли внести пояснительный комментарий.

Таблица 5 – Сводные данные по анкетированию оценки удовлетворенности персонала системой управления персоналом, в баллах

Деятельность администрации (принципы управления; политика; цели и задачи; распределение ответственности, полномочий и ресурсов; участие в принятии управленческих решений; оперативность реагирования на вопросы и жалобы)	6
Морально-психологический климат (отношение со стороны руководства, командная работа, помощь и поддержка коллег по работе, уровень корпоративной культуры и т.д.)	4
Возможность повышения квалификации и карьерного роста	4
Уровень оплаты труда и социальной помощи (размер и принципы материального поощрения работников)	4
Наличие, доступность и открытость информации, необходимой для деятельности	3
Уровень мотивации к совершенствованию деятельности, признание успехов	7
Условия трудовой деятельности (качество рабочих мест, организация и охрана труда, техника безопасности и т.п.)	9
Уровень социального обеспечения (медицинского, бытового обслуживания персонала, общественное питание, организация досуга и т.п.)	8
Роль АО «Софтлайн Трейд» в обществе (гордость за принадлежность к организации)	7

В исследовании приняло участие 949 респондентов, что составляет 67% от общей численности персонала. Наибольший процент опрошенных составили аккаунт-менеджеры (479 человек). Второе место по количеству опрошенных заняли продакт-менеджеры (284 человека). На третьем месте оказались прочие служащие (115 человек). Наименьший процент опрошенных составило руководство (71 человек). Таким образом, среди аккаунт-менеджеров, продакт-менеджеров и прочих служащих было анкетировано более половины представителей от каждой категории. Количество опрошенных среди руководства составило почти половину от численности данной профессиональной группы. Следовательно, выборку можно считать репрезентативной.

Главной задачей анкетирования являлось выявить факторы, влияющие на удовлетворенность работой.

Таким образом, обнаружилась проблема несоответствия между фактиче-

ским состоянием дел и ожидаемым уровнем решения поставленных задач.

Например, респонденты отмечают высокий уровень социального обеспечения в компании АО «Софтлайн Трейд». Это говорит о том, что задача обеспечения трудовых прав, льгот и гарантий сотрудников реально осуществляется. В то время, как наличие пунктов с низкой оценкой говорит о том, что по этим задачам требуются новые методы решения.

Наименьшее количество баллов набрали следующие категории:

- морально-психологический климат (отношение со стороны руководства, командная работа, помощь и поддержка коллег по работе, уровень корпоративной культуры и т.д.);

- Возможность повышения квалификации и карьерного роста;

- Уровень оплаты труда и социальной помощи;

- Наличие, доступность и открытость информации, необходимой для деятельности.

В дополнение к вышесказанному целесообразно провести SWOT-анализ действующей системы управления персоналом в компании АО «Софтлайн Трейд» (таблица 6).

Как видно из таблицы 6, выявленные в ходе SWOT-анализа внутренние проблемы перекликаются с показателями, получившими наименьшее количество баллов при анкетировании.

Рассмотрим эти показатели и причины их низкой оценки.

Основной причиной неудовлетворенности морально-психологическим климатом сотрудники указывали слабо налаженную коммуникацию между отделами. В условиях большой компании с многочисленными работниками бывает затруднительно быстро найти нужного коллегу, ответственного по интересующему вопросу. Кроме того, наблюдалась тенденция, когда человек, имея возможность подсказать или ускорить процесс работы, что заняло бы немного времени, не делал этого, исключительно потому, что это не относилось к его сфере работ. Все это влечет за собой отсутствие слаженности в работе, таким образом, решение одного вопроса может тянуться неделями.

Таблица 6 – SWOT-анализ управления персоналом в АО «Софтлайн Трейд»

<p><b>S сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Высокий уровень компетентности руководителей.</li> <li>2. Молодой энергичный коллектив.</li> <li>3. Высокий уровень мотивации на успех.</li> <li>4. Хорошие условия трудовой деятельности.</li> <li>5. Высокий уровень социального обеспечения.</li> </ol>	<p><b>W слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Высокий уровень текучести кадров в течение первого года работы сотрудников</li> <li>2. Неотлаженные коммуникации во взаимодействии между подразделениями.</li> <li>3.Необъективное распределение уровней оплаты труда. Группы должностей, объединенные в одну категорию оплаты, иногда значительно отличаются по сложности выполняемых работ.</li> <li>4.Стрессовый характер работы Стрессовый характер работы</li> </ol>
<p><b>O возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Повышение значимости HR-бренда (репутации) компании в местной бизнес-среде.</li> <li>2.Расширение компании, открытие новых филиалов в России и за рубежом.</li> </ol>	<p><b>T угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Высокая конкуренция на внешнем рынке.</li> <li>2.Неблагоприятная экономическая ситуация в стране (наложение санкций от партнеров из США).</li> </ol>

В качестве причины низкой оценки возможности повышения квалификации и карьерного роста назывался слишком общий подход к оценке должностей. Тарифная сетка была построена так, что специалист без категории мог получать столько же, сколько и начальник отдела, т.е. сетка была размытой.

Сотрудники оценивали систему оплаты труда как несправедливую, т.к. группы должностей, объединенные в одну категорию оплаты, иногда значительно отличались по сложности выполняемых работ. Сам принцип увеличения окладов был непрозрачен для многих руководителей, они считали, что к их подразделениям относятся несправедливо.

Еще одним аспектом, требующим доработок, явилось отсутствие выстроенной системы адаптации. При устройстве на работу новому сотруднику уделялось мало внимания. У непосредственного руководителя ограниченное время на ознакомление человека с процессом работы, он не имеет возможности вводить нового коллегу в курс дела постепенно. Чаще всего, человек вынужден сразу погружаться в незнакомый процесс, на ходу ориентируясь и узнавать все нюансы работы. Отчасти такое внедрение имеет свои плюсы, новый человек почти сразу берет на себя объем работ, который до этого распределялся по остальным сотрудникам

сверх нормы. Но все же при таком подходе недавно пришедший в коллектив человек, и так, несомненно, испытывающий стресс, связанный с устройством на новое место работы, должен сразу обрабатывать очень большой объем новой информации. То есть погружаться в работу, еще не до конца узнав бизнес-процессы, принятые в компании.

На основе SWOT-анализа была составлена таблица 7, которая содержит перечень потенциальных возможностей и угроз для компании АО «Софтлайн Трейд», которые могут воплотиться при отсутствии каких-либо мер по совершенствованию управления персоналом.

Таблица 7 – Возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
1.Повышение эффективности работы предприятия. 2.Освоение новых технологий 3.Профессиональный рост сотрудников. Карьерный рост. 4.Сохранение и улучшение здоровья сотрудников. 5.Привлекательность компании для соискателей и новых партнеров. 6.Освоение зарубежного рынка.	1.Невыполнение обязательств перед заказчиками. 2.Замедление бизнес-процессов. 3.Увеличение текучести кадров. 4.Снижение уровня корпоративной культуры, нарушение морально-психологического климата. 5.Снижение мотивации к профессиональному росту. 6.Увеличение затрат на поддержание эффективности компании.

Таким образом, мы проанализировали структуру персонала АО «Софтлайн Трейд», с помощью анкетирования и SWOT-анализа выявили существующие проблемы в управлении персоналом. В следующей главе рассмотрим предлагаемые рекомендации и результаты их апробации.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД»

#### 3.1. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом АО «Софтлайн Трейд»

Для решения проблем, которые были выявлены в ходе анализа в предыдущей главе, в компании АО «Софтлайн Трейд» было предложено проведение следующих мероприятий (таблица 8). Их применение началось с января 2019 года.

Таблица 8 – Рекомендованные мероприятия

Проблема	Мероприятие	Направление мероприятия
Необъективное распределение уровней оплаты труда	Грейдинг персонала	Направлен на финансовое стимулирование сотрудников, построение иерархии должностей и размеров заработных плат
Высокий уровень текучести кадров в течение первого года работы сотрудников	Выполнение адаптационного плана	Направлено на сопровождение новых сотрудников, изучение бизнес-процессов компании
Неотлаженные коммуникации во взаимодействии между подразделениями.	Программа Ротация	Направлена на улучшение взаимодействия отделов
Стрессовый характер работы	Применение политики Event-менеджмента	Направлено на повышения корпоративного единства и улучшения психологического настроения

Для решения проблемы необъективного распределения уровней оплаты труда Отдел компенсаций и льгот должен был разработать программу под названием «Грейдинг персонала» и реализовать ее проект в базе 1С Grading.

Эта программа направлена на построение иерархии должностей и размеров заработных плат, т.к. на тот момент в АО «Софтлайн Трейд» был замечен неконтролируемый рост фонда оплаты труда за счет произвольного повышения оплаты работникам: личные просьбы линейных руководителей, шантаж уходом, введение доплат и надбавок и т.д.

Грейдинг (или система грейдов) определяется как процедура или система

процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Таким образом, грейд (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

В АО «Софтлайн Трейд» грейдинг должен осуществляться в три этапа (рисунок 10):

- описание должностей;
- оценка должностей;
- встраивание должностей (ролей) в общую матрицу.

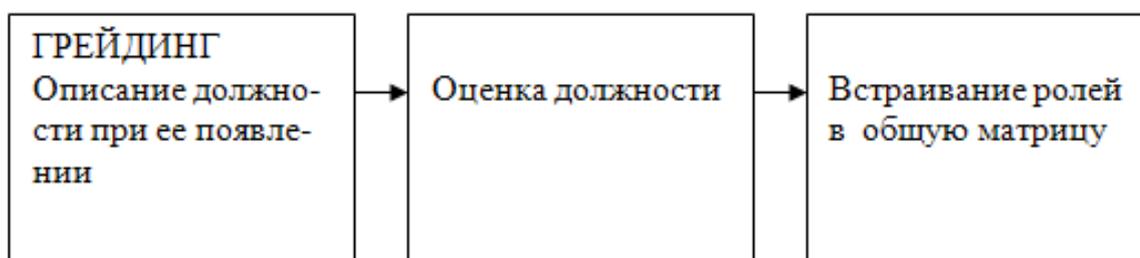


Рисунок 10 – Этапы грейдинга в АО «Софтлайн Трейд»

Описание должности заполняется в форме JobSummary. Шаблон JobSummary заполняет руководитель должности или сотрудник, находящийся на описываемой должности, в дальнейшем согласовав с руководителем. Перед проведением комитета все описания должны быть согласованы держателем бюджета. Пример Jobsummary представлен на рисунке 11.

Этап формирования матрицы – выстраивание всех ролей в иерархию, в зависимости от их веса (в баллах) для бизнеса. Каждый грейд включает в себя несколько зарплатных диапазонов, в зависимости от набранных баллов. За формирование матрицы несут ответственность специалисты по грейдированию и руководитель проекта. Каждому грейду соответствует определенное количество бал-

лов. Пример матрицы указан на рисунке 12.

1. Наименование должности
2. Цель должности: для чего создана роль?
3. Функции (должностные обязанности), 4-5 основных
4. Полномочия: решения, которые должность принимает самостоятельно
5. Опыт: количество лет профессионального и управленческого опыта
6. Знания, умения и навыки: образование (область), какие знания и навыки необходимы (программы, методики и т.д.)
7. Коммуникации: Внутренние: с кем коммуницирует внутри компании. Внешние: за пределами (заказчики и т.д.)
8. Бюджет: выполняемый план
9. Количество подчиненных в подразделении: суммарно прямых и не прямых, например 4/15
10. Сфера деятельности / География: в какой локации работает должность

Рисунок 11 – Пример заполнения формы Jobsummary

Грейды	Департамент транспортной логистики	Управление маркетинга	Управление по тендерам
10 (172-185 баллов)			
9 (159-172 баллов)	роль		роль
8 (146-159 баллов)	роль	роль	роль
7 (133-146 баллов)		роль	роль
6 (120-133 баллов)	роль	роль	роль
5 (107-120 баллов)		роль	
4 (94-107 баллов)			
3 (81-94 баллов)	роль	роль	
2 (68-81 баллов)	роль		
1 (55-68 баллов)			

Рисунок 12 – Пример матрицы ролей

Оценка должностей осуществляется по методологии оценки бально-факторным методом. Для проведения оценки необходимо описание должности – JobSummary. Оценка должности проходит по семи критериям, которые затрагивают все области деятельности должности (таблица 9):

- Специальные знания и умения (совокупность всех знаний, навыков и опы-

та, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей на стандартном уровне);

- Управленческая роль;
- Навыки общения;
- Сложность решаемых вопросов;
- Ответственность;
- Свобода действия.

Таблица 9 – Оценка критериев в баллах

№	Критерий	Уровень 1 5 баллов	Уровень 2 10 баллов	Уровень 3 15 баллов	Уровень 4 20 баллов	Уровень 5 25 баллов
1	Специальные Знания и Умения	Не требуется профессиональное образование.	Среднее профессиональное образование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Среднее профессиональное образование, требуются дополнительные, узкоспециализированные профессиональные знания	Высшее профессиональное образование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Высшее профессиональное образование, требуются дополнительные, узкоспециализированные профессиональные знания
2	Управленческая роль	Отсутствие подчиненных	Среди подчиненных 2-3 человека	Среди подчиненных группа	Среди подчиненных Отдел	Среди подчиненных несколько Отделов или Департамент
3	Навыки общения	Минимальные навыки коммуникации	Средние (нормальные) навыки коммуникации, для эффективного делового общения	Нормальные навыки коммуникации для объяснения, инструктирования	Требуются повышенные коммуникативные навыки	Требуются повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния
4	Внешние связи	Отсутствуют	По работе (посредническая коммуникация)	Переговоры с клиентами	Связь с руководством других фирм	Связь с высокопоставленными лицами
5	Сложность решаемых вопросов	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи, требующие поиска новых решений на основе полученных знаний	Различные задачи, требующие аналитического и конструктивного мышления	Неординарные, оригинальные, новые ситуации, требующие творческого подхода, создания новых методов и концепций

Окончание таблицы 9

6	Ответственность	Выполнение только своих обязанностей	Работа влияет на прибыль фирмы, но руководитель контролирует процесс	Принимаемые решения влияют на доход фирмы	Ответственность за результат группы подчиненных	Ответственность за результаты нескольких отделов
7	Свобода действия	Отсутствие принятия решений	Руководствуется инструкциями	Сотрудник получает цель и сам ее решает	Сотрудник сам ставит цель и сам ее решает	Сотрудник устанавливает стратегию компании в целом

При проставлении значений за каждый критерий, калькулятор автоматически подсчитывает балл, в итоге эти баллы суммируются и проставляются грейды.

В оценке принимают участие руководители Отделов, Департаментов, Управлений, это сотрудники, которые обучены методологии и детально имеют представление о должности, которая участвует в оценке.

Для того, чтобы какая-то должность была упразднена, должна быть одна из следующих причин:

- сокращение произошло по причине реорганизации подразделений;
- вследствие объединения нескольких ролей в одну;
- в связи с изменением организационной структуры;
- сокращение должности за ненадобностью;
- из-за изменений бизнес-целей компании.

Таким образом, применение грейдинга в АО «Софтлайн Трейд» должно было дать возможность финансово стимулировать сотрудников, а также планировать их карьерное развитие.

Для решения проблемы текучести кадров в течение первого года работы нами было предложено усовершенствовать процесс сопровождения выхода новых сотрудников АО «Софтлайн Трейд». Для этой цели Департамент подбора и адаптации персонала (ДПиАП) разработал адаптационный план (Приложение 3), в котором подробно расписаны шаги и сроки их выполнения, даны ссылки на все информационные порталы компании.

Система документооборота и корпоративный портал позволили автоматизировать процедуры, связанные с выходом сотрудника. По заявке о выходе сотрудника, заведенной через форму на портале, отдел кадров производит, оформляет необходимые документы и формирует приказ об оборудовании рабочего места в административные и IT-отделы. На электронную почту сотруднику высылаются адаптационный план и инструкции.

С помощью адаптационного плана новый сотрудник проходит обучение, слушает необходимые вводные курсы, участвует в конференции по приветствию новичков. В рамках испытательного срока за ним закрепляется коллега-наставник, как правило, занимающий такую же должность. Наставник должен давать обратную связь в отдел кадров о том, как происходит адаптация нового сотрудника, все ли он успевает, есть ли у него какие-то сложности в получении информации. При выявлении таких сложностей наставник помогает решить их, если не пройдены вовремя тесты по обучению, назначает новые сроки их прохождения.

Предлагаемый план позволит не привлекать сотрудника к непосредственному участию в работе на первоначальном этапе интенсивного обучения/знакомства с компанией, давая ему время адаптироваться, прочувствовать коллектив и изучить бизнес-процессы.

Рассмотрим подробнее процесс адаптации нового сотрудника с учетом применения адаптационного плана.

В первый рабочий день инспектор по кадрам оформляет выход нового сотрудника.

Специалист по охране труда или иное ответственное лицо проводит инструктаж по охране труда.

Менеджер по персоналу или непосредственный руководитель проводит экскурсию по офису и знакомит с Порталом компании АО «Софтлайн Трейд» и Страницей нового сотрудника.

Генерируется автоматическое письмо с Адаптационным планом для сотрудника, а также письмо с ссылками на ресурсы компании для ознакомления с

основными процессами, способствующее адаптации. Наличие отметок о прохождении этапов этого плана - рекомендуемое условие, способствующее успешному прохождению адаптации.

В течение первых 2-х рабочих недель сотрудник ДПиАП проводит «Welcome-встречу» в рамках которой рассказывает:

- о принципах ведения бизнеса, миссии компании АО «Софтлайн Трейд»;
- портрет компании;
- о структуре бизнеса;
- о группе компаний Softline и основных направлениях бизнеса;
- о работе в компании АО «Софтлайн Трейд».

В первый рабочий день непосредственный руководитель:

- знакомит сотрудника со структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании, должностными обязанностями;
- разъясняет сотруднику адаптационный план;
- показывает рабочее место, оснащение, отвечает на вопросы.

По итогам первой рабочей недели сотрудник ДПиАП:

- проводит неформальную встречу (или телефонный разговор) с сотрудником с целью получения обратной связи, при необходимости предоставляет недостающую информацию и отвечает на возникшие вопросы;
- обмениваются с непосредственным руководителем об итогах работы нового сотрудника в первую неделю.

По итогам 1 месяца работы сотрудника:

- новый сотрудник заполняет анкету «месяц работы»;
- сотрудник ДПиАП заполняет чек-лист «месяц работы. встреча с hr» и информирует непосредственного руководителя по процессу адаптации, обсуждая результаты работы сотрудника.

По истечении 2 недель, 1 месяца работы нового сотрудника с Портала автоматически приходят напоминания непосредственному руководителю и наставнику о периоде работы сотрудника с рекомендацией провести беседу и обсудить итоги.

В случае, если руководитель не может проставить результат прохождения испытательного срока, решение уточняет менеджер ДПиАП.

Если испытательный срок пройден, сотрудник получает письмо с поздравлением об успешном прохождении испытательного срока.

Если испытательный срок не пройден, на основании решения руководителя сотрудник Департамента статистики и учета кадров оформляет увольнение и предоставляет сотруднику на заполнение Анкету «Увольнение».

После 3-х месяцев и 2 недель работы новому сотруднику автоматически приходит письмо с просьбой заполнить Анкету по итогам испытательного срока. По итогам анализа данных в анкете сотрудник ДПиАП дает обратную связь непосредственному руководителю по итогам процесса адаптации.

Все процедуры, связанные с выходом на работу нового сотрудника, должны быть проведены максимально четко и удобно. Таким образом, применение Адаптационного плана должно было помочь в направлении снижения высокой текучести кадров среди новых сотрудников АО «Софтлайн Трейд». Каждый новичок должен почувствовать, что компания рада ему и настроена на взаимовыгодное сотрудничество.

Для решения проблемы отсутствия взаимопонимания между отделами сотрудниками Корпоративного Университета АО «Софтлайн Трейд» была разработана программа под названием Ротация.

Данная программа основана на том, что часто разные отделы не очень хорошо представляют специфику работы друг друга, а чаще всего, ничего не знают о процессе работы своих коллег.

Например, сотрудник отдела продаж имеет поверхностное представление, чем занимается управление финансов. А отдел финансов затруднится сказать, что самое трудное в работе менеджера по персоналу, какие задачи решает специалист управления по тендерам и т.д.

Цель программы ротации – повысить эффективность коммуникаций, улучшить взаимодействие сотрудников и оптимизировать бизнес-процессы.

Смысл программы заключается в следующем.

Участники программы 4 дня работали в отделах продаж, HR, финансах, IT. Коллеги примерили на себя роль сотрудников, работающих в смежных отделах, поняли основные проблемы, с которыми они сталкиваются каждый день. После ротации участники программы предложили идеи улучшения существующих бизнес-процессов.

Участие в программе является добровольным. Если сотрудник хочет принять участие в программе ротации и узнать больше о деятельности коллег – он оставляет свои заявки в опросе на портале до конца марта текущего года.

При этом, естественно, чтобы сильно не замедлять обычную скорость работы, ротация может длиться не более пяти дней.

В программе ротации могут принять участие:

- Сотрудники, проработавшие не менее 1 года.
- Сотрудники, которые указали: цель ротации, департамент, отдел, в котором планируют пройти стажировку, адрес офиса (программа проходит в пределах города сотрудника).
- Сотрудники, согласовавшие участие с непосредственным руководителем.

От одного отдела могут принять участие не более 10 сотрудников.

В программе могут принять участие не более 40 сотрудников.

Предлагаемая программа стажировки представлена в таблице 10.

От руководителей принимающего подразделения требуется:

- выделение ресурса (сотрудники, которые смогут рассказать про деятельность подразделения);
- подготовка сотрудников для успешного взаимодействия;
- закрепление сотрудников за участниками ротации;
- от подразделений необходимо будет выделить рабочее место (или стул, без ПК).

Для улучшения морально-психологического климата и снижения общего уровня стресса на работе

Исходя из того, что успешность деятельности современной компании во многом зависит от сплоченности персонала, доверительных, заинтересованных

отношений между руководством и сотрудниками, от надежности вертикальных и горизонтальных связей, для повышения корпоративного единства и улучшения психологического настроя в компании АО «Софтлайн Трейд» нами было предложено усовершенствовать политику Event-менеджмента (внутрикорпоративного PR).

Таблица 10 – Программа стажировки

1 день Стажировки	Знакомство с регламентами и бизнес-процессами, сотрудниками, информационными системами кросс-функционального подразделения.
2 и 3 день Стажировки	Погружение в рабочий процесс сотрудника кросс-функционального подразделения.
4 день Стажировки	Решение несложного кейса совместно с сотрудником кросс-функционального подразделения.
5 день. Отчет	Подготовка отчета по результатам ротации. Предложения по оптимизации/ускорению взаимодействию и бизнес-процессов.

Это часть политики управления персоналом, призванная повышать уровень лояльности и мотивированности сотрудников компании. Отделу внутренних коммуникаций и корпоративной культуры было поручено разработать программу мероприятий по внутренним связям с общественностью. В частности, кроме общих собраний предлагалось ввести и собрания по группам, увеличить количество и расширить содержание семинаров, что могло бы повысить заинтересованность и вовлеченность сотрудников. В дополнение к этому предлагалось развить такие направления корпоративной деятельности, как производственная пресса, проведение праздников, награждений лучших сотрудников и юбиляров с «круглым» стажем работы, в том числе в формате выездных мероприятий, а также всевозможный тимбилдинг.

Так, начиная с 2019 года на портале для сотрудников АО «Софтлайн Трейд» было запланировано начало публикации внутренних СМИ (корпоративной газеты). Это некоммерческое издание, выпускаемое организацией для поддержания контакта с сотрудниками. Главными задачами издания являются создание в коллективе чувства сплоченности, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение их интереса к делам фирмы и т.д. Но, помимо этого, газета

должна содержать в себе статьи на наиболее общие темы: следует более полно освещать жизнь сотрудников за пределами организации, их достижения в спорте хобби.

На корпоративном портале было предложено добавить электронную доску объявлений и постоянно действующий форум. Эксперты считают, что доска объявлений точно моделирует специфику корпоративного общения коллектива: сам набор объявлений, их тематика, периодичность, дизайн четко определяют круг вопросов, выносимых руководством для информирования.

Относительно проведения различных совместных мероприятий для сотрудников АО «Софтлайн Трейд» важно было сделать акцент на неофициальном общении: более частом проведении корпоративных праздников, тренингов, спортивных мероприятий, конференций.

### 3.2. Результаты апробации предложений

Рассмотрим результаты применения предложенных рекомендаций.

За время внедрения программы грейдинга в АО «Софтлайн Трейд» оценку должностей успешно провели в Департаменте транспортной логистики, Департаменте обучения и развития, Департаменте международной отчетности и внутреннего контроля, а также в Департаменте реализации маркетинговых мероприятий.

Рассмотрим применение грейдинга на примере Департамента реализации маркетинговых мероприятий. На первом этапе была проведена оценка существующих должностей (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка должностей в Департаменте реализации маркетинговых мероприятий, в баллах

Наименование должности	Итоговая балльная оценка	Номер критерия по таблице 9						
		1	2	3	4	5	6	7
Руководитель департамента	170	25	25	25	25	25	25	20
Руководитель отдела	155	25	20	25	20	25	20	20

## Окончание таблицы 11

Наименование должности	Итоговая балльная оценка	Номер критерия по таблице 9						
		1	2	3	4	5	6	7
Ведущий менеджер по маркетингу	130	20	10	25	20	20	20	15
Менеджер по маркетингу	100	20	5	20	15	15	15	10
Финансовый менеджер	100	25	5	10	10	20	15	15
Координатор	55	15	5	10	10	5	5	5
Оператор по приему звонков	55	10	5	15	10	5	5	5

Затем должности распределили по грейдам (таблица 12).

Таблица 12 – Распределение должностей по грейдам

Наименование должности	Итоговая балльная оценка		Номер грейда
Руководитель департамента	170		9
Руководитель отдела	155		8
Ведущий менеджер по маркетингу	130		6
Менеджер по маркетингу	100		4
Финансовый менеджер	100		4
Координатор	55		1
Оператор по приему звонков	55		1

Следующим этапом в целях установления должностных окладов и расчета вилок окладов был произведен анализ рыночного уровня оплаты труда в городе Москва. Такой региональный анализ осуществлялся по всем должностям, включенным в технологический проект грейдинга.

Анализ рынка зарплат и должностей производился по двум направлениям:

- 1) анализ резюме кандидатов и сотрудников;
- 2) анализ объявлений о вакансиях.

Сравниваемые должности были равными по функциональным особенностям, что было достигнуто с помощью сравнения должностных инструкций.

В результате была получена следующая таблица грейдов должностей Департамента реализации маркетинговых мероприятий АО «Софтлайн Трейд» (таблица 13).

Таблица 13 – Таблица грейдов должностей Департамента реализации маркетинговых мероприятий

Наименование должности	Номер грейда	Размер оплаты труда, руб.		
		минимальный	средний	максимальный
Руководитель департамента	9	220 000	235 000	250 000
Руководитель отдела	8	190 000	205 000	220 000
Ведущий менеджер по маркетингу	6	140 000	155 000	170 000
Менеджер по маркетингу	4	90 000	105 000	120 000
Финансовый менеджер	4	90 000	105 000	120 000
Координатор	1	30 000	45 000	60 000
Оператор по приему звонков	1	30 000	45 000	60 000

Далее был проведен анализ несоответствий существующей системы оплаты труда.

Первая должность – Оператор по приему звонков. По итогам оценки должность попала в 1 грейд, с вилкой по заработной плате 30000 – 60000 руб. При этом фактический оклад данного работника составляет 27000 руб. Т.е. должность недооценена.

Вторая должность – Координатор, грейд 1 (30000 – 60000 руб.), фактическая заработная плата — 65000 руб. Должность переоценена.

Третья должность – Финансовый менеджер, грейд 4 (90000 — 120000 руб.), фактическая оплата труда — 115000 руб. Должность попала в полученный диапазон распределения.

Четвертая должность – Менеджер по маркетингу, грейд 4 (90000 — 120000 руб.), фактический тариф 110000 руб. Должность попала в полученный диапазон распределения.

Пятая должность – Ведущий менеджер по маркетингу, грейд 6 (140000 — 170000 руб.), фактический тариф 130000 руб. Должность недооценена.

Шестая должность и 7-я должности (Руководитель Отдела и Руководитель Департамента) попали в полученный диапазон распределения.

В итоге система оплаты труда Департамента реализации маркетинговых мероприятий АО «Софтлайн Трейд» была пересмотрена, фонд оплаты труда был перераспределен и у всех сотрудников остался на среднерыночном уровне. Чтобы избежать увольнения тех, сотрудников, у которых отняли часть зарплаты, были выплачены единовременные материальные и нематериальные поощрения и льготы. В дальнейшем эти сотрудники не уволились, так как зарплата все же осталась на среднерыночном уровне. У тех же, кому повысили заработную плату, трудовая мотивация повысилась.

Планируется, что аналогичный анализ будет проведен по всем Департаментам и Отделам до конца 2019 года.

Для решения проблемы высокого уровня текучести кадров в АО «Софтлайн Трейд» было начато применение Адаптационного плана. По итогам первых 4 месяцев провели сравнительный анализ количества принятых и уволенных сотрудников за первый квартал 2018 и 2019 годов (рисунок 13).

На рисунке 13 видно, что в первом квартале 2019 года общее число уволившихся сотрудников снизилось по сравнению с первым кварталом 2018 года на 37 человек. В то же время разница между принятыми и уволенными также сократилась.

Обратная связь в виде отчетных опросов (2 недели работы, 1 месяц работы и т.д.) позволила корректировать работу с новыми сотрудниками в режиме реального времени. В данных условиях адаптация проходила максимально индивидуально. Число желающих покинуть компанию в течение первых месяцев работы по причине сложности погружения в бизнес-процессы значительно снизилось. Таким

образом, внедрение Адаптационного плана в АО «Софтлайн Трейд» было оценено как эффективное решение.

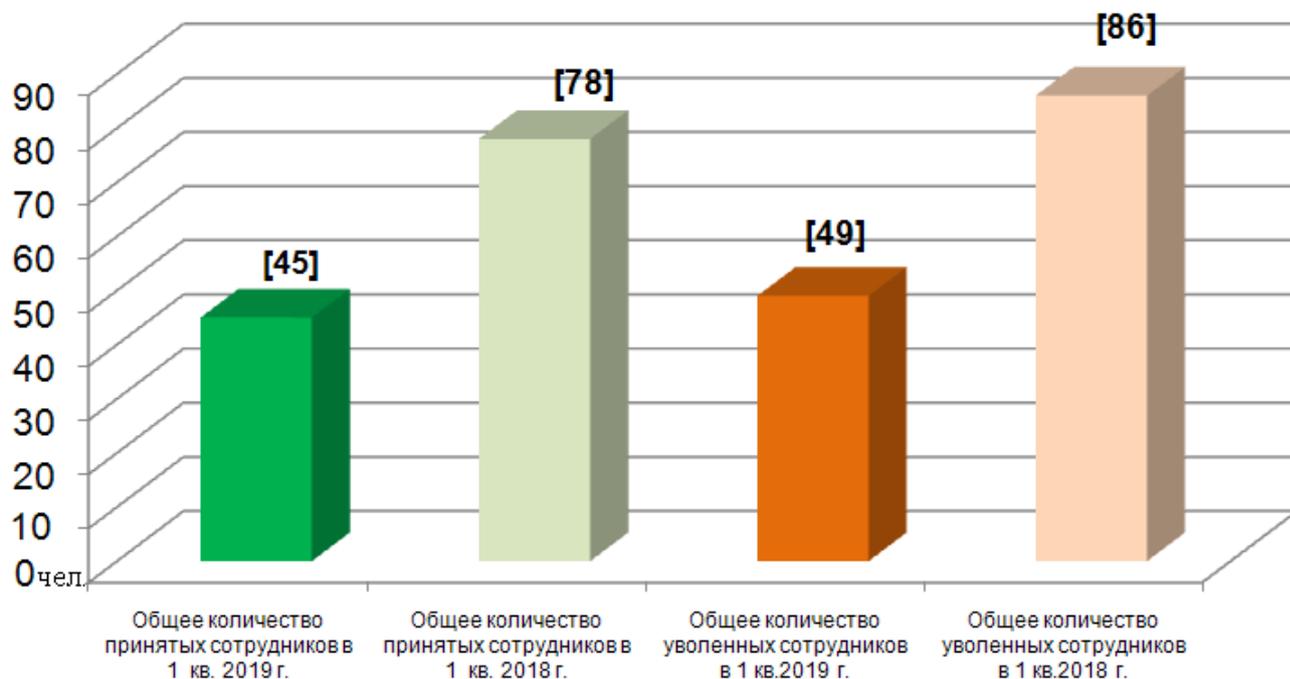


Рисунок 13 – Количество принятых и уволенных сотрудников за первый квартал 2018-2019 гг.

В качестве меры по улучшению взаимодействия отделов была предложена программа Ротация. Программа стартовала в 2019 году, в ней приняли участие более 50 сотрудников из 13 подразделений.

Сотрудники по 4 дня очно работали в подразделениях бизнеса, HR, финансах, IT и т.д. в Москве и в Воронеже. Коллеги примерили на себя роль коллег из соседних отделов, поняли основные проблемы, с которыми они сталкиваются в повседневной работе. После ротации участники программы предложили идеи улучшения существующих бизнес-процессов.

Ценность программы для компании АО «Софтлайн Трейд» проявилась в том, что она позволяет совершенствовать, оптимизировать взаимодействия и бизнес-процессы внутри компании, способствует развитию сотрудников на рабочем месте, раскрывает потенциал сотрудников.

Для руководителя ценность программы заключается в возможности увидеть

бизнес-процессы, выстроенные в отделе свежим взглядом, а также в возможности оптимизации ресурсных трудозатрат, оценке потенциала сотрудников подразделения.

Сотруднику программа помогает выстраивать взаимодействия с коллегами, понять и изучить деятельность компании в целом. Она также дает возможность профессионального развития, формирования широкого кругозора, шанс увидеть выстроенные процессы свежим взглядом и оптимизировать их.

Именно благодаря программе Ротации появилось предложение внести изменения в адаптационный план для новых сотрудников. С этой идеей выступил сотрудник Отдела качества. Данное предложение уже в работе.

Участие в программе Ротации позволило выявить слабую зону при взаимодействии со смежным подразделением сотруднику Управления сервисов, заместителю руководителя отдела Технической поддержки. Вследствие чего была сделана доработка в CRM: процессы автоматизированы, разграничены по зонам ответственности и полностью автоматизированы в CRM.

Среди положительных сторон программы отмечается, что живое общение помогает наладить контакты с коллегами и понять суть их работы. Зная специфику, можно правильно расставить приоритеты в процессе согласования сделок (как временные – кому сделать в первую очередь, так и по содержанию – что важно видеть бизнесу, а что вторично при согласовании и не стоит сил и внимания).

Таким образом, программа дала лучшее понимание задач и функций иного подразделения, лучшее понимание проблемных моментов взаимодействия и путей их решения.

По итогам проведения проект Ротация в АО «Софтлайн Трейд» запущен на регулярной основе.

В целях совершенствования корпоративной жизни проводились следующие мероприятия: награждение лучших сотрудников, юбиляров, летние и зимние корпоративы, детские утренники, Чудо-дерево (помощь детским домам), 1 сентября.

Еще в конце 2018 года было проведено торжественное подведение итогов года в форме заседания, обращение руководства к подчиненным с разъяснением

текущей ситуации, собрания топ-менеджеров. Отзывы среди сотрудников были преимущественно положительными.

Положительный отклик получило развитие корпоративного спорта.

С начала 2019 года было создано 17 команд по таким видам спорта, как футбол, волейбол, хоккей, баскетбол.

В корпоративных соревнованиях приняли участие сотрудники 7 городов: Нижнего Новгорода, Екатеринбурга, Воронежа, Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Красноярска.

В социальных сетях ведется блог о достижениях спортивных команд.

Что касается усовершенствования корпоративного портала и сайта, по данным последних опросов сотрудники высоко оценили появление доски объявлений на портале – она обеспечивает оперативность воздействия на мнение и поведение малых групп, высокую степень персонализации обращения.

По итогам анкетирования сотрудников АО «Софтлайн Трейд», проведенного в апреле 2019 года, были получены следующие результаты (таблица 14).

В этом исследовании приняло участие 1005 респондентов, что составляет 71% от общей численности персонала. Наибольший процент опрошенных составили продакт-менеджеры (41 %). Второе место по количеству опрошенных заняли аккаунт-менеджеры (37 %). На третьем месте прочие служащие (29 %). Наименьший процент составило руководство (25 %). Таким образом, выборку можно считать репрезентативной.

Таблица 14 – Сводные данные по анкетированию оценки удовлетворенности персонала системой управления персоналом, в баллах

Деятельность администрации (принципы управления; политика; цели и задачи; распределение ответственности, полномочий и ресурсов; участие в принятии управленческих решений; оперативность реагирования на вопросы и жалобы)	7
Морально-психологический климат (отношение со стороны руководства, командная работа, помощь и поддержка коллег по работе, уровень корпоративной культуры и т.д.)	7
Возможность повышения квалификации и карьерного роста	6

## Окончание таблицы 14

Уровень оплаты труда и социальной помощи (размер и принципы материального поощрения работников)	6
Наличие, доступность и открытость информации, необходимой для деятельности	7
Уровень мотивации к совершенствованию деятельности, признание успехов	8
Условия трудовой деятельности (качество рабочих мест, организация и охрана труда, техника безопасности и т.п.)	9
Уровень социального обеспечения (медицинского, бытового обслуживания персонала, общественное питание, организация досуга и т.п.)	8
Роль АО «Софтлайн Трейд» в обществе (гордость за принадлежность к организации)	8

Те показатели, которые ранее оценивались респондентами невысоко и вызвали наибольшее недовольство среди сотрудников, в ходе последнего опроса набрали больше положительных оценок.

Так, возможность карьерного роста и уровень оплаты труда получили по 6 баллов. А морально-психологический климат и доступность информации, необходимой для деятельности, были оценены на 7 баллов.

Подводя итоги апробации предложенных мер по совершенствованию управления персоналом АО «Софтлайн Трейд», можно сказать, что все предложенные программы имели положительный эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы были выполнены поставленные задачи: изучены теоретические аспекты управления персоналом; выполнен анализ управления персоналом в организации АО «Софтлайн Трейд»; предложены рекомендации по совершенствованию управления персоналом в АО «Софтлайн Трейд»; рассмотрены результаты апробации предложенных рекомендаций.

Мы исследовали структуру управления персоналом АО «Софтлайн Трейд». Изучили, как регулируются регламентом внутреннего трудового распорядка, процессы приема, увольнения, корпоративного общения, повышения квалификации, меры поощрения и взыскания. Рассмотрели порядок приема, кадрового перемещения и увольнения работников.

В процессе исследования мы проанализировали структуру персонала организации АО «Софтлайн Трейд» по категориям, возрасту, уровню образования. В структуре кадров категория работников в возрасте от 26 до 36 лет занимает первое место. Наибольшей профессиональной группой являются Аккаунт-менеджеры. В 2018 году их количество составило 624 человека. 84 % персонала имеет высшее образование.

По сравнению с 2016 годом, в 2018 году численность персонала возросла на 23%. Это связано с расширением компании и открытием новых филиалов. Таким образом, наблюдается тенденция к росту общей численности работников в компании АО «Софтлайн Трейд».

Для выявления существующих проблем в управлении персоналом в 2018 году было проведено анкетирование сотрудников, а также проведен SWOT-анализ. В анкетировании приняло участие 67 % работников АО «Софтлайн Трейд».

Результаты опроса и SWOT-анализа сравнили, полученные данные были проанализированы с целью выявления причин обозначенных проблем.

Далее был предложен комплекс мероприятий, каждое из которых было направлено на совершенствование управления персоналом в АО «Софтлайн

Трейд».

Для снижения уровня текучести кадров в течение первого года работы сотрудников было внедрено выполнение адаптационного плана. Он был направлен на сопровождение новых сотрудников, изучение бизнес-процессов компании.

Для налаживания коммуникации во взаимодействии между подразделениями была предложена программа Ротация, которая была направлена на улучшение взаимодействия отделов.

Для решения проблемы необъективного распределения уровней оплаты труда в АО «Софтлайн Трейд» был введен грейдинг персонала, направленный на финансовое стимулирование сотрудников, построение иерархии должностей и размеров заработных плат.

Для улучшения морально-психологического климата и снижения уровня стресса была доработана политика Event-менеджмента, цель которой - повышение корпоративного единства и улучшение психологического настроения.

Апробация всех предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом в АО «Софтлайн Трейд» началась с начала 2019 календарного года.

По итогам первого квартала 2019 года можно сделать следующие выводы.

За время проведения программы грейдинга в АО «Софтлайн Трейд» оценку должностей успели провести в Департаменте транспортной логистики, Департаменте обучения и развития, Департаменте международной отчетности и внутреннего контроля и в Департаменте реализации маркетинговых мероприятий.

По итогам система оплаты труда в этих Департаментах была пересмотрена, некоторая часть должностей оказалась переоцененной, но были также выявлены должности, получающие заработную плату в меньшем размере, чем требовалось по грейду. Основная цель была достигнута. Все должности перешли на зарплату, соответствующую среднерыночному уровню.

Таки образом, грейдинг дал понимание роли каждой должности в общей структуре компании. Помог осуществить прозрачную и справедливую систему вознаграждений, определить взаимосвязи между доходом сотрудника и относи-

тельной ценности его позиции в сравнении с другими в компании.

За время применения Адаптационного плана в АО «Софтлайн Трейд» его эффективность была отмечена как руководителями подразделений, так непосредственно самими новыми сотрудниками. Отмечены такие положительные факторы, как экономия времени за счет распланированных действий, постепенное, но непрерывное обучение. Разница между принятыми и уволенными сотрудниками за первый квартал 2019 года сократилась, а общее число уволившихся сотрудников снизилось по сравнению с первым кварталом 2018 года. Таким образом, Адаптационный план отмечен как эффективный инструмент.

В целях налаживания коммуникаций между отделами и для улучшения морально-психологического климата, в том числе снижения уровня стресса, в АО «Софтлайн Трейд» была внедрена программа Ротация, а также усовершенствован состав корпоративных мероприятий. Программа Ротация проявила себя как полезный инструмент выявления проблем и получения свежих идей их решений. Высоко оценили программу сотрудники, проявляющие интерес к новому опыту. Разнообразие корпоративных событий, таких, как совместные праздники, спортивные соревнования, награждения лучших сотрудников, в целом повысило сплоченность коллектива. Готовность прийти на помощь коллегам, подсказать нужное решение, в целом стали чаще проявляться среди сотрудников. По сводным данным анкетирования, проведенного в 2019 году, показатели оценки психологического климата, ранее набравшие низкие баллы, в этот раз были оценены выше.

Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию управления персоналом АО «Софтлайн Трейд» дали положительный эффект. Компания и далее намерена продолжать их применение, т.к. эффективное управление развитием человеческого капитала способствует формированию и развитию высокопрофессионального персонала, обладающего нестандартным мышлением, что является основой для создания конкурентоспособного предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Алиев И.М. Экономика труда: Учебное пособие / И.М. Алиева, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Юрайт, 2016. – С.127.
3. Ащеулов А.В., Тютюнников А.С., Чернякова В.Е. Особенности управления персоналом фитнес-индустрии // Экономика труда. – 2018. – Т.5. – №4 – С.1202.
4. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2016. – №3 (54). – С.26.
5. Геворгян Л.Р., Михайлова А. В. Управление персоналом в современных условиях // International scientific review. – 2018. – №9. – С.17.
6. Гейхман В.Л., Дмитриева И.К. Трудовое право. – М.: Юрайт, 2015. – С. 548.
7. Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы. // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. - №7. – С. 1205.
8. Данцева Д.С. Современные методы управления персоналом организации // Молодой ученый. – 2017. - №40. – С. 108.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. – С. 522.
10. Иванова-Швец Л.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель // Креативная экономика. – 2016. - №3. – С.34
11. Иващенко М.А. Понятие и сущность мотивации персонала // Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2018, №4. – С. 87.
12. Иващенко М.А. Управление мотивационным процессом и инноваци-

онной деятельностью персонала организации // Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2018, №4. – С. 53.

13. Калмыков Н.Н., Краснопольский И.А. Кадровый резерв в системе государственной службы: эффективность и возможности // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. - №4. – С. 221.

14. Колесникова М.Н. Факторы успешности адаптации персонала к условиям профессиональной деятельности // Вестник магистратуры. - 2016. - № 6. - Т. 4. – С. 57.

15. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2015. – С. 259.

16. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – С. 310.

17. Красностанова М.В., Кашпур А.К., Попова В.Г., Груздева Е.В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10. – №2. – С. 241.

18. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Т. 3. - №3. – С. 159.

19. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2014. – С. 320.

20. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2014. –С. 360.

21. Мельников О.Н., Чебысова В.Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами // Экономика труда. – 2017. – Т. 4. - №4. – С. 283.

22. Настинова Ц.С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. – 2016. - №8. – С.632.

23. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян; Рос. экон.ун-т им. Г. В. Плеханова. - М.: Юрайт, 2014. – С. 44.

24. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. С.195.
25. Петрова Е.А., Макарова В.В. Алгоритм внедрения профессионального стандарта как основного инструмента реализации кадровой политики на примере производственной компании // Экономика труда. – 2018. – Т. 5. - №4. – С.1203-1212.
26. Репкина О.Б. Управленческие решения: Учебное пособие / О.Б. Репкина. – М.: Российская академия предпринимательства, 2015. – С. 115.
27. Рофе А.И. Экономика труда: Учебное пособие / А.И. Рофе. – М.: КноРус, 2017. – С. 240.
28. Румянцев, З.П. Менеджмент организации: учеб. пособие /З.П. Румянцев. – Москва: Инфа-М, 2014. – С. 275.
29. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации // Креативная экономика. – 2017. – Т.11. - №7. – С. 748.
30. Селиванова А.В. Инновационная роль управления персоналом (HR) в развитии современной компании // Современные научные исследования и инновации. – 2017. - №6. – С.87.
31. Тугускина Г. Н. Человеческий капитал: управление развитием // Экономические науки. Управление в экономике. – 2016. - №1. – С.62.

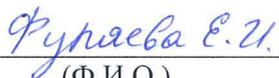
Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиографии 31 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

  
\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

« 11 » июня 2019 г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден:

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)

« 11 » июня 2019 г.  
(дата)

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: голубицкая екатерина [cat.golubitskaja@yandex.ru](mailto:cat.golubitskaja@yandex.ru) / ID: 2879855  
 Проверяющий: голубицкая екатерина ([cat.golubitskaja@yandex.ru](mailto:cat.golubitskaja@yandex.ru) / ID: 2879855)  
 Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 48  
 Начало загрузки: 13.06.2019 22:29:53  
 Длительность загрузки: 00:00:03  
 Имя исходного файла: совершенствование управления персоналом организации  
 Размер текста: 884 кБ  
 Символов в тексте: 152825  
 Слов в тексте: 18569  
 Число предложений: 1070

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
 Начало проверки: 13.06.2019 22:29:56  
 Длительность проверки: 00:00:06  
 Комментарии: не указано  
 Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
29,23%	0%	70,77%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекции нормативно-правовой документации.  
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.  
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.  
 Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.  
 Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	5,32%	5,36%	Правила внутреннего трудов...	<a href="http://edu.softline.ru">http://edu.softline.ru</a>	02 Июнь 2018	Модуль поиска Интернет	36	36
[02]	3,58%	3,6%	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛО...	<a href="http://cyberleninka.ru">http://cyberleninka.ru</a>	09 Окт 2015	Модуль поиска Интернет	23	23
[03]	2,79%	2,79%	Управление персоналом ана...	<a href="http://coolreferat.com">http://coolreferat.com</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	11	11

Еще источников: 17  
 Еще заимствований: 17,56%

Задачи и решения, применяемые в отношении сотрудников  
компании АО «Софтлайн Трейд»

		Задачи	Решения
Подбор и адаптация персонала	Подбор сотрудников	Обрабатывать запросы на подбор сотрудников точнее и быстрее. Работа с различными источниками резюме: поиск и анализ, ведение банка резюме. Создание кадрового резерва для эффективной ротации специалистов и руководителей.	За организационные моменты в процессе подбора персонала обычно отвечает корпоративный портал: там создается заявка на подбор человека, оттуда она попадает в HR-отдел, где передается кому-то из HR-менеджеров. В дальнейшем портал позволяет отслеживать обработку заявки (сколько резюме просмотрено, сколько кандидатов проинтервьюировано и т.д.), можно даже измерять KPI сотрудников отдела подбора.
Кадровый учет и статистика	Базовый кадровый учет	Вести штатное расписание, в котором описана кадровая структура организации, отражены все должности, их иерархия. Вести личные дела сотрудников со всеми необходимыми данными (личные сведения, трудовая деятельность, воинский учет и т.д.) Вести кадровые журналы с информацией о приеме и увольнении, кадровых перемещениях. Обеспечить доступ к информации работникам отдела кадров и сотрудникам с разграничением прав доступа.	Организации обычно применяют для решения этих задач готовые настраиваемые кадровые решения, например, конфигурации 1С, такие системы, как Парус, SAP, Ахарта, Эльба, собственные разработки. Для работы с информацией в подобных системах часто используют корпоративные порталы. Создание, обновление кадровых записей и обращение к ним происходит через специальные формы (например, за движение персонала внутри компании отвечают заявки на подбор/выход сотрудника, форма о переводе сотрудника и т.д.) Решения Migapolis также рекомендуются для комплексного решения задач учета.

	Учет рабочего времени	Автоматически собирать информацию о приходе и уходе сотрудников из офиса. Интегрировать систему УРВ с остальными кадровыми учетными системами для расчета зарплаты, учета отпусков, больничных, работы вне офиса и т.д.	Часто системы УРВ предоставляются на рынке в комплекте с аппаратными решениями: терминалами, биометрическими идентификаторами, магнитными картами. Существуют достаточно сложные системы: например, в некоторых компаниях на входе сотрудники отмечают, прикладывая к датчику палец. Для собственных нужд Softline использует собственное ПО, кастомизированное на базе 1С. Во многих офисах Softline используются магнитные карточки, которые сотрудник прикладывает к датчику на проходной, и таким образом отмечается в УРВ. Также в региональных офисах внедряется система учета рабочего времени с помощью статуса присутствия в Microsoft Lync.
	Кадровое делопроизводство	Оформлять необходимые документы быстро и без ошибок, по возможности через портал самообслуживания. Быстро находить нужные документы. Вести архив кадровых документов.	Системы управления корпоративной информацией и документооборота могут использоваться для решения любых задач, связанных с управлением бизнес-процессами, в том числе кадровыми - от согласования договоров до ведения архивов. Компания Softline занимается разработкой и внедрением таких систем. Мы можем реализовать все функциональные возможности – автоматизацию обработки документов, сопровождение документа на всем жизненном цикле, контроль исполнения, отчетность. ЭЦП, если она есть у каждого сотрудника, позволяет сделать электронный документооборот юридически значимым.
	Аналитика кадрового состава	Точно знать, сколько денег зарабатывает компания и силами каких подразделений. Понимать, какой департамент успешнее прочих. Прогнозировать кадровые потребности компании.	Подобные аналитические процессы стали возможны благодаря достижениям бизнес-аналитики. Системы BI помогают извлекать из большого объема данных знания, позволяющие принимать управленческие решения, основанные не только на интуиции, но и на фактах. Компании Softline хорошо знакомы решения BI, объединяющие в аналитическую систему комплекс инструментов, методов обработки данных, знаний о предметной области — продукты Microsoft, Oracle, Prognoz, SAP.

Обучение и развитие	Оценка и аттестация персонала	Определение личного потенциала каждого сотрудника. Отслеживание процесса развития каждого сотрудника.	Решения Mirapolis позволяют следить за компетенциями сотрудника в компании от момента получения резюме. Кроме того, в Mirapolis удобно решать задачи, связанные с KPI, выполнением различных показателей, обучением, оценкой.
	Обучение и развитие сотрудников	Построение корпоративной образовательной среды. Управление компетенциями. Автоматизированный процесс выявления потребности в обучении. Внутренняя сертификация сотрудников.	Деятельность и способности каждого сотрудника — большая ценность. Для компании важно отслеживать деятельность человека внутри организации с первого дня работы. Mirapolis Human Capital Management (MirapolisHCM) — это всеобъемлющее управление обучением. Система позволяет комплексно автоматизировать HR-процессы управления, развития, обучения и оценки персонала, вести планы и бюджеты обучения, и в итоге построить комплексную систему управления талантами в компании.

## Структура собеседования

Цель проведения собеседования: выявление компетенций кандидата, его мотивации на трудоустройство в Компанию, профессионально важных качеств и навыков кандидата.

1 этап. Знакомство. Добрый день, мы представляем компанию Softline, меня зовут <ФИО, должность>. Мы построим нашу беседу следующим образом: сначала вы расскажите о себе, затем мы расскажем вам о Компании, о вакансии, ответим на ваши вопросы.		
2 этап. Основное интервью. Расскажите о себе, своих достижениях, успехах, начиная с получения образования.		
Все ответы кандидата необходимо фиксировать.		
Рассказ кандидата о себе.	Возможные уточняющие вопросы к кандидату об образовании:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вывшее образование, форма обучения, факультет, средний балл.</li> <li>2. Основные достижения в вузе.</li> <li>3. Знание английского языка.</li> <li>4. Дополнительное образование (курсы, тренинги).</li> </ol>
	Возможные уточняющие вопросы к кандидату об опыте работы:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расскажите подробнее о последнем проекте (сделке, переговорах)</li> <li>2. Какие были трудности при ведении проекта (сделки, переговоров) и каковы результаты?</li> <li>3. Какие основные функциональные задачи вы выполняли на 2-х последних местах работы?</li> <li>4. Основные достижения на 2-х последних местах работы?</li> <li>5. Как и кем оценивалась ваша работа/проект/отдельные задачи?</li> </ol>
Вопросы, уточняющие мотивацию сотрудника.	Возможные вопросы к кандидату, уточняющие мотивацию кандидата на трудоустройство в Компанию, мотивацию на материальное вознаграждение:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причина поиска работы/ухода с последнего места работы?</li> <li>2. На какой уровень дохода вы рассчитываете? Из чего должен складываться ваш доход?</li> <li>3. Какие вакансии вы еще рассматриваете на данный момент, с каким функционалом?</li> <li>4. Почему вы выбрали нашу компанию?</li> <li>5. Почему именно вас мы должны принять на вакантную должность в Компанию?</li> </ol>

<p>3 этап. Рассказ о компании, вакансии.</p> <p>Softline - лидирующий глобальный поставщик IT-решений и сервисов, работающий на рынках России, СНГ, Латинской Америки, Индии и Юго-Восточной Азии. Мы предлагаем комплексные технологические решения, лицензирование ПО, поставку аппаратного обеспечение и сопутствующие IT-услуги. Компания представлена в 80 городах 30 стран мира. На данный момент, в связи с открытием нового представительства в г. X, у нас открыта вакансия &lt;название вакансии, краткий функционал по вакансии&gt;. Основные обязанности &lt;название должности&gt;&lt;перечисление обязанностей&gt;.</p>	
<p><i>Прописать условия по вакансии на листе бумаги:</i> оформление согласно ТК РФ, оплата отпуска 28 календарных дней, больничных листов, обучение за счет Компании, официальная заработная плата (указать систему мотивации), оплата мобильной связи (для некоторых должностей), испытательный срок 3 месяца.</p> <p>Ваши вопросы.</p>	
<p>Вопросы кандидата по должностному функционалу, условиям, о Компании.</p>	<p>Ответы на вопросы кандидата.</p>
<p>4 этап. Завершающий. Обратная связь.</p>	
<p>Вопросы общие, уточняющего характера.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вы заинтересованы в нашей вакансии?</li> <li>2. В случае положительного решения по вашей кандидатуре, когда возможен ваш выход на работу в нашу Компанию?</li> </ol>
<p>В случае положительного результата по вашей кандидатуре, мы с вами свяжемся в течение 2-3 дней. Спасибо, до свидания.</p>	

## Адаптационный план

Этап адаптации	Период проведения	Вид адаптации	Мероприятия по адаптации	Ответственные за мероприятие		
				Сотрудник ДПиАП	Сотрудник ДСиУК	Непосредственный руководитель (либо лицо, его заменяющее)
Подготовка к выходу сотрудника на работу	За 3 дня до выхода на работу	Первичная, вторичная	Заполнение соответствующих форм о выходе/переводе сотрудника	Х	Х	
	За день до выхода сотрудника	Первичная	Окончательное подтверждение выхода сотрудника на работу	Х		
		Первичная, вторичная	Проверка готовности рабочего места	Х		
Выход сотрудника, оформление в штат компании	Первый рабочий день	Первичная, вторичная	Оформление в штат компании/оформление перевода		Х	
		Первичная	Ознакомление с внутренними нормативными документами		Х	
		Первичная	Получение Комплекта новичка (при его наличии)	Х		
		Первичная, при переводе в другой офис/регион вторичная	Экскурсия по офису (Москва) - сотрудник ДПиАП, Регион (представительство, где есть сотрудник ДПиАП) - сотрудник ДПиАП, если сотрудник ДПиАП работает удаленно - непосредственный руководитель.	Х		Х

		Первичная, вторичная	Знакомство с коллективом отдела. Обед с коллегами	Х		Х
		Первичная, вторичная	Беседа с руководителем. Разъяснение адаптационного плана работы и задач на ИС/период вхождения в должность			Х
		Первичная, вторичная	Знакомство с Порталом компании, бизнес процедурами. Ответы на вопросы			Х
1-я неделя работы	По итогам первой рабочей недели	Первичная, вторичная	Неформальная встреча, звонок сотруднику	Х		
		Первичная, вторичная	Получение сотрудником ДПиАП обратной связи от непосредственного руководителя - беседа	Х		Х
2-я неделя работы	По итогам второй рабочей недели	Первичная, вторичная	Welcome встреча	Х		
4-я неделя работы	4-я неделя работы	Первичная, вторичная	Мониторинг исполнения индивидуального плана работы, получение обратной связи от сотрудника - заполнение анкеты "Месяц работы"	Х		Х
			Получение сотрудником обратной связи от непосредственного руководителя - беседа			Х

## Окончание Приложения 3

За 10 дней до окончания ИС	За 10 дней до окончания ИС	Первичная	Напоминание руководителю	Х		
За 7 дня до окончания периода адаптации	За 7 дня до окончания периода адаптации	Первичная, вторичная	Подведение итогов			Х
		Первичная, вторичная	Обсуждение результатов по Адаптационному плану работы			Х
		Первичная, вторичная	Уточнение ключевых задач определение индивидуального плана развития сотрудника	Х		Х
		Первичная, вторичная	Заполнение анкеты "Оценка результатов прохождения испытательного срока работником"			Х
По истечении периода адаптации	Последний день ИС	Первичная, вторичная	Получение обратной связи от сотрудника	Х		
		Первичная	Поздравление с окончанием испытательного срока. Вручение грамоты	Х		Х

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**ОТЗЫВ**  
**на выпускную квалификационную работу**  
**ФУРЯЕВОЙ ЕКАТЕРИНЫ ИГОРЕВНЫ**  
на тему  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Актуальность темы выпускной квалификационной работы не вызывает сомнений, так как качественная система управления персоналом организации в конечном итоге влияет на результаты деятельности этой организации.

Структурно работа представлена теоретической, аналитической и расчетной частями. Поставленная цель достигнута путем последовательного решения сформулированных задач.

Выпускная квалификационная работа выполнена на примере материалов АО «Софтлайн Трейд», проанализированы организация и проблемы управления персоналом с учетом специфики деятельности. Материалы исследования выстроены на источниках литературы как научного, учебного так и правового характера.

За время обучения и выполнения ВКР студентка проявила достаточно посредственные навыки научной и исследовательской деятельности, имеет средний уровень теоретической подготовки.

Работа в целом соответствует требованиям, предъявленным к выпускным квалификационным работам. Фурьева Е.И. допускается к защите выпускной квалификационной работы. По результатам защиты заслуживает присуждения степени (квалификации) «бакалавр» по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

Научный руководитель,  
профессор,  
доктор экономических наук

11.06.18 г.  
(дата)



Владимирова О.Н.

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ПОРТФОЛИО

Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
 по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)  
 Обучающийся (Ф.И.О.) Рурьева Екатерина Игоревна  
 Направленность (профиль) образовательной программы \_\_\_\_\_  
Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п.п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ максимальная оценка 8 баллов (по четыре балла за каждый документ, суммарно не более 8)	Скан документа, подтверждающего участие	05 ИИ
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ максимальная оценка 14 баллов	Скан отчета, отзыва руководителя практики	145 ИИ
3	Статьи, тезисы конференции, монографии	Научный руководитель/ максимальная оценка 8 баллов (по два балла за каждый документ, суммарно не более 8 баллов)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК)	05 ИИ
4	Курсовая работа по дисциплине 1 Курсовая работа по дисциплине 2	Научный руководитель/ максимальная оценка 10 баллов (по пять баллов за каждый документ)	Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	85 ИИ
5	Бизнес-план	Научный руководитель/максимальная оценка 10 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	85 ИИ

Сумма баллов 30 (тридцать) 5  
(сумма и целостность)

ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:  
 И.о. зав. выпускающей кафедрой  
 экономики и менеджмента  
(название кафедры)

  
 \_\_\_\_\_  
 Подпись

О.Н. Владимирова  
 Ф.И.О.

Согласие

на размещение текста выпускной квалификационной работы обучающегося в  
ЭБС КГПУ им.В.П. Астафьева

Я, Фурьева Екатерина Игоревна  
(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта

(нужное подчеркнуть)

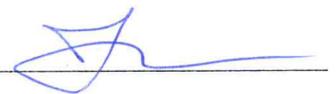
на тему: Современные управленческие преобразования организации  
(название работы)

(далее – ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР.

Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

15.06.2019

дата



подпись