

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оптимизация системы управления персоналом фирмы

УДК 005.95.96:005.591.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Трифопова Татьяна Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Томск - 2019г

Запланированные результаты обучения по программе

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ Видяев И.Г.
(Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Трифоновой Татьяне Евгеньевне

Тема работы:

Оптимизация системы управления персоналом фирмы
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и прочее.).</i>	Объект исследования: система мотивации и стимулирования работников Предмет исследования: Оптимизация системы управления персоналом АО «Мегафон Ритейл» Цель работы: изучение особенностей системы мотивации и стимулирования труда работников АО «Мегафон Риейл», анализ применяемых методов мотивации и стимулирования и разработка предложений. 1. Статьи из периодических изданий и журналов. 2. Учебники и учебные пособия. 3. Официальный сайт АО «Мегафон Ритейл»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор литературных источников в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих</i>	1. Особенности системы управления персоналом 2. Выявление проблем управления персоналом в ао«мегафон ритейл» 3. Рекомендации по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом

<i>разработке; заключение по работе).</i>	
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Численность работников 2. Состав трудовых ресурсов 3. Состав трудовых ресурсов с динамикой 4. Стаж работы работников 5. Качественный состав работников
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Трифоновой Татьяны Евгеньевны		

Реферат

Объект исследования - система управления персоналом в Томском подразделении Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл».

Целью выпускной квалификационной работы является выработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в АО «Мегафон Ритейл».

В процессе исследования проводилось исследование кадрового состава, системы управления персоналом, оценивалась эффективность ее подсистем, выявлялись недостатки в действующей системе управления персоналом.

В результате исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации рекомендован к внедрению в практической деятельности предприятия.

Область применения: система управления персоналом в Томском подразделении Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл».

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение мероприятий в практику работы обеспечит повышение эффективности системы управления персоналом, снизить уровень текучести кадров, будет способствовать повышению финансовых результатов деятельности компании.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной ВКР применяются следующие термины с соответствующими определениями:

персонал: Работники организации, выполняющие трудовые функции в соответствии с должностными обязанностями.

система управления персоналом: Комплекс мероприятий, целью которых является формирование, использование и стабилизация кадрового состава для достижения главной цели существования организации.

подсистема управления персоналом: Составная часть системы управления персоналом, включающая реализацию конкретных мероприятий.

наем: Система, в рамках которой обеспечиваются работы, связанные с воспроизводством рабочей силы на предприятии.

адаптация: Система, которая позволяет обеспечить включение человека, принятого на работу, в профессиональную и социальную сферу, что позволяет ему привыкнуть к особенностям работы организации и включиться в трудовую сферу с минимальными психологическими потерями.

мотивация и стимулирование: Важные элементы, способствующие повышению эффективности деятельности работников за счет воздействия на их внутренние механизмы, позволяющие через влияние на потребности и желания человека обеспечивать повышение качества выполнения им трудовых обязанностей.

деловая оценка персонала: Отдельное направление, включающее методы и приемы, позволяющие оценить эффективность работы организации и выявить слабые места.

подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала: Важное направление, целью которого является обеспечение квалификационного уровня работника требованиям организации.

кадровая служба: Структурное подразделение организации, обеспечивающее реализацию кадровой политики.

текучесть кадров: Статистический показатель, характеризующий уровень мобильности персонала в организации; отражает выбытие работников по собственному желанию или по инициативе работодателя.

заработная плата: Вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

квалификация: Степень и вид профессиональной обученности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определённой работы.

филиал: Обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места нахождения юридического лица и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

структурное подразделение: Официально выделенная часть предприятия или учреждения вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающих за выполнение возложенных на них задач.

Обозначения и сокращения

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

НК РФ – Налоговый Кодекс Российской Федерации.

ГК РФ – гражданский Кодекс Российской Федерации.

ОКВЭД – общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

АО – непубличное акционерное общество.

АУП – административно управленческий персонал.

ИТР – инженерно технические работники.

НИОКР – научно исследовательские и опытно конструкторские работы.

ПО и ИТ – программное обеспечение и информационные технологии.

КСО – корпоративная социальная ответственность.

Оглавление

Введение.....	10
1 Особенности системы управления персоналом	13
1.1 Понятие и элементы системы управления персоналом	13
1.2 Особенности управления персоналом в россии.....	22
1.3 Оценка эффективности функционирования системы управления персоналом	28
1.4 Особенности управления персоналом в сфере услуг	31
2 Выявление проблем управления персоналом в АО «Мегафон Ритейл».....	35
2.1 Характеристика организации.....	35
2.2 Характеристика организационной структуры и системы управления	42
2.3 Характеристика персонала.....	49
2.4 Характеристика системы управления персоналом, оценка ее эффективности и выявление недостатков.....	66
3 Рекомендации по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом	86
3.1 Совершенствование системы продвижения кадров	86
3.2. Перераспределение специалистов по группам и формирование новых команд для работы в офисах	91
3.3 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий	93
4 Социальная ответственность ао «мегафон ритейл»	98
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	98
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности	101
4.3 Определение стейкхолдеров предприятия	103
4.4 Определение затрат на программы ксо.....	104
4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.....	107
Заключение	109
Список использованных источников	112
Приложение А Виды деятельности общества в соответствии с уставом	116
Приложение Б Бухгалтерская (финансовая) отчетность.....	117

Введение

Современные условия диктуют необходимость совершенствования процессов в сфере управления персоналом. Важность данного направления обусловлена тем, что именно персонал обеспечивает функционирование организации, протекание производственных процессов, достижения главной цели организации – получения прибыли. Современная практика управления персоналом использует выработанные в течение десятилетий способы и методы, позволяющие оказывать воздействие на персонал, что обеспечивает повышение эффективности реализации управленческих процессов.

Под персоналом понимается состав работников организации, реализующих производственные функции. Работа требует от работников квалификации и опыта, что оказывает влияние на результаты деятельности организации. Персоналом необходимо управлять, т.к. как и любая другая система персонал для повышения эффективности требует воздействия, что обеспечивает необходимую компании отдачу.

Управление персоналом может рассматриваться как управленческое воздействие, осуществляемое специалистом по управлению персоналом. В рамках принимаемых решений выделяются три основных подсистемы, которые определяют специфичность подхода к управлению: подсистемы формирования, использования и развития персонала. Каждое из направлений включает элементы, определяющие отдельные стороны работы с персоналом, например, наем, развитие, управление конфликтами, карьерный рост, деловые отношения, мотивация и стимулирования и некоторые другие. Так как направлений воздействия на работников много, то можно говорить о системе управления персоналом как сложной структуре, в которой недопустимы свободные, бесконтрольные процессы, которые способны приводить к дестабилизации организации в целом.

Актуальность темы ВКР определяется необходимостью обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом в

организации, что обеспечивает ей конкурентные преимущества. Совершенство системы управления одним из главных факторов производства позволяет говорить о большей отдаче для организации, в том числе и в отношении получения прибыли как главной цели деятельности коммерческой организации. Для того, чтобы система работала эффективно, необходимо уделять внимание анализу ее составляющих с целью своевременного выявления недостатков и принятия мер по минимизации их последствий и их устранению.

Вопросы управления персоналом рассматриваются в экономике, экономике организации, социологии, управлении, менеджменте, теории организации и некоторых других. Вопросам управления персоналом посвящены труды авторов В.В.Авдеева, Н.И.Архипова, А.О.Блинова, О.В. Валиевой, В.Р.Веснина, П.А.Златина, Л.В.Иванковской, О.М.Исаевой, А.Я.Кибанова, Е.В.Каштановой, А.П.Ковалева, Е.В.Куприянчук, Н.И. Лахметкиной, Ю.А.Лукаш, Л.И.Лукичевой, Н.Л.Маренкова, В.М.Масловой, Е.А.Митрофановой, Ю.Г.Одегова, В.К.Потемкина, С.А.Сотникова, В.И. Трухачева, Н.В.Федоровой, Г.И.Шелепенко, О.Н.Шинкаренко, Е.С. Яхонтовой и многих других.

Целью выпускной квалификационной работы является выработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в АО «Мегафон Ритейл».

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. Изучить особенности системы управления персоналом;
2. Исследовать содержание методик оценки систем управления персоналом;
3. Рассмотреть особенности управления персоналом в сфере услуг;
4. Проанализировать организационную структуру, систему управления, состав и структуру персонала в Томском подразделении Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл»;

5. Оценить эффективность системы управления персоналом в Томском подразделении Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл» и выявить недостатки в ней;

6. Выработать рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом.

Объект исследования – система управления персоналом в Томском подразделении Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл».

Предмет исследования – процесс совершенствования управления персоналом в Томском подразделении Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл».

Практическая значимость проведенного исследования определена принятием результатов исследования в компании и рассмотрения возможностей по внедрению путей совершенствования в практику работы.

Структурно работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования.

Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических аспектов проведения анализа и оценки системы управления персоналом.

Второй раздел содержит результаты анализа системы управления персоналом.

Третий раздел содержит рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

В четвертом разделе рассматриваются вопросы корпоративной социальной ответственности.

В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

1 Особенности системы управления персоналом

1.1 Понятие и элементы системы управления персоналом

Труд является одним из производственных факторов экономической системы, обеспечивающей ее функционирование. Элементами данного фактора являются люди, т.е. работники организации, обеспечивающие реализацию функциональных обязанностей в рамках какого-либо направления деятельности. Поэтому обязательным условием эффективной работы организации является управление персоналом.

Система управления персоналом может быть определена как совокупность элементов, взаимодействующих между собой и обеспечивающих реализацию функций управления в сфере кадрового менеджмента.

Как и любая другая управляемая система, система управления персоналом подчиняется системе нормативного регулирования, в которой можно выделить нормативные документы организации: правила внутреннего трудового распорядка, устав, коллективный договор и многие другие [22, с.134].

Определение системы управления персоналом позволяет выделять центральное понятие, которое объединяет и координирует все остальные понятия, связанные с данной системой – персонал.

Персонал может быть определен с разных позиций:

1. Как рабочая сила, объединяющая в данном понимании физические и умственные способности людей, осуществляющих в организации производственные функции.
2. Как состав работников, обладающих необходимой организации компетенцией, позволяющей действовать в определенной области трудовой сферы.

Состав персонала определяется потребностями организации и сферой ее деятельности.

Персонал имеет определенную классификацию. В рамках классификации в отношении производственных предприятий выделяется промышленно – производственный и непромышленный персонал [3, с.104].

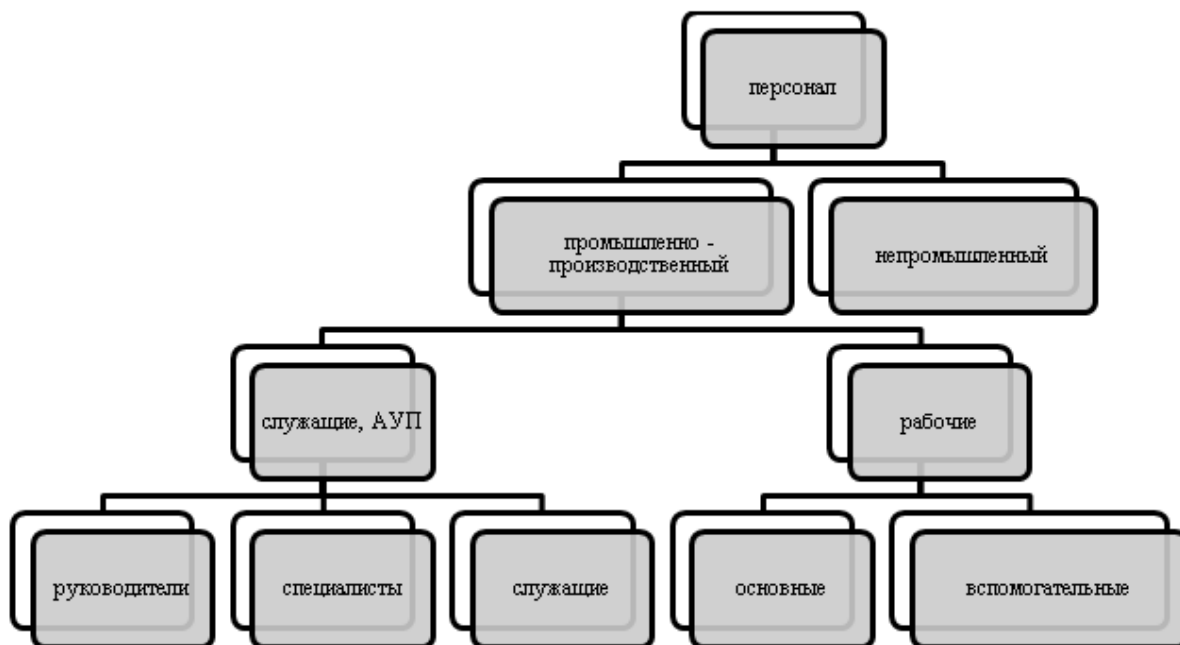


Рисунок 1 – Персонал производственных предприятий

Непромышленный персонал включает состав работников, которые имеют косвенное отношение к производственному процессу, например, работники бухгалтерии, системные администраторы и пр. [12, с.185].

Промышленно – производственный персонал включает работников, участвующих в производственном процессе; результатом их деятельности является готовая продукция, предназначенная для реализации. К данной группе относится технический и административно – управленческий (далее – АУП) персонал. В структуре промышленно – производственного персонала выделяются основные производственные и вспомогательные рабочие, инженерно – технические работники (далее – ИТР), служащие, специалисты, младший обслуживающий персонал. Вне зависимости от специфики деятельности предприятия или организации наиболее многочисленной категорией работников являются производственные рабочие, непосредственно

занятые в сфере производства и реализации продукции. Трудовые функции, которые выполняют различные категории работников, различны по своему содержанию.

АУП включает руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления. В отношении АУП также используется классификация, позволяющая выделять линейных и функциональных руководителей. Линейные руководители обеспечивают управление группами работников в пределах структурных подразделений; функциональные руководители обеспечивают управление структурными подразделениями или отделами.

Выделяются и иные классификации персонала. Одной из классификаций, которая лежит в основе проведения качественного анализа персонала, лежит качественная классификация, выделяющая такие признаки распределения работников по группам, как возраст, пол, стаж работы, уровень образования и пр. [26, с.175].

В итоге можно определить, что персонал обеспечивает реализацию трудовых функций в сфере деятельности организаций, определяя эффективность ее деятельности и способствуя достижению поставленной цели. Эффективность работы персонала напрямую определяет эффективность работы организации в целом, поэтому высока важность принятия управленческих решений в сфере управления персоналом, что позволяет достигать поставленных целей, выполнять планы, реализовывать задачи отдельных направлений в деятельности организации.

Таким образом, персонал, являясь центральным понятием и звеном системы управления персоналом, является объектом управления.

Систему управления персоналом можно рассматривать как многоаспектное явление, поскольку можно акцентировать внимание при анализе данной системы на отдельных вопросах, решаемых в рамках системы управления. Система управления включает методы, приемы, технологии, которые используются для организации текущей работы с персоналом организации.

Рассмотрим различные определения понятия «система управления персоналом», которые приводятся в теоретических источниках и учебной литературе.

Кибанов А.Я. дает следующее определение системы управления персоналом: «система управления персоналом – это процесс формирования целей, реализации функций и разработки оптимальной структуры управления персоналом, в рамках которой обеспечивается вертикальная и горизонтальная интеграция руководителей и специалистов различных уровней, что в итоге позволяет вырабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения»[17, с.182]. В рамках данного определения автор выделяет подсистемы, которые относятся в целом к руководству и отдельным функциональным подсистемам, специализирующимся на выполнении отдельных управленческих и производственных функций.

Оганесян И.А. указывает на то, что система управления персоналом представляет собой объединение функциональных подсистем, в рамках каждой из которых решаются конкретные задачи: обеспечиваются условия труда, формируются трудовые отношения, учитывается кадровый состав, развивается социальная инфраструктура и т.д. [28, с.140].

Сотников С.А. рассматривает понятие системы управления персоналом с точки зрения ее организации; под системой управления персоналом он понимает организационные структуры, которые обеспечивают работу с персоналом организации в рамках отдельных направлений работ: кадрового, нормативно – методического, организационного, информационного, материального и иных [16, с.91].

Полякова О.Н. определяет систему управления персоналом как комплекс технологий, которые используются для управления персоналом и соответствуют функциям кадрового менеджмента [15, с.72].

Данное определение будет использовано в качестве основного в рамках ВКР.

Система управления персоналом реализует свои функции посредством кадровой политики, которая представляет собой принципы, модели и цели, определяющие направления и содержание кадровой работы.

Система управления функционирует на базе определенных принципов, которые выделяют требования к данной системе и определяют направления в ее развитии[17, с.134].Комплекс принципов представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Принципы организации и функционирования системы управления персоналом

Принцип экономичности предусматривает, что в организации в рамках системы управления персоналом должны сочетаться эффективность и экономичность, имеющая стоимостное выражение. Как и любое другое направление деятельности, функционирование системы управления персоналом требует финансовых вложений, но при этом затраты должны быть сопоставимы с получаемым эффектом.

Прогрессивность предполагает использование в практике работы достижений отечественного и зарубежного опыта управления персоналом, что позволяет выбирать наиболее эффективные модели, которые используются для управления в рамках конкретной организации с учетом специфики ее

деятельности.

Принцип перспективности предполагает ориентацию на перспективы, которыми располагает организация в отношении внешней среды.

Комплексность является очень важным принципом, который предусматривает, что система управления персоналом подвергается влиянию внутренних и внешних факторов, которые необходимо учитывать в едином комплексе, что позволяет избегать множества ошибок. Своевременность принятия решений обеспечивается в соответствии с принципом оперативности.

Система управления персоналом – это элемент организационной структуры, что предполагает использование принципа согласованности, позволяющим обеспечивать постоянное и качественное взаимодействие элементов организационной структуры, а выбор каналов, которые позволяют обеспечивать взаимодействие и воздействие на персонал, осуществляется в соответствии с принципом многоаспектности.

Принцип концентрации утверждает, что управление персоналом – это система, требующая концентрации общих усилий, не только работников сферы кадрового менеджмента, но и самих работников организации, в отношении которых осуществляется управление. Работники сферы кадрового менеджмента также располагают определенными полномочиями и компетентностью, что определяет принцип специализации.

Система управления персоналом многозадачна, поэтому решение отдельных задач осуществляется параллельно в соответствии с одноименным принципом.

Принцип адаптации учитывает возможности приспособления системы управления персоналом к изменяющимся условиям как в рамках внутренней, так и внешней среды.

Принцип преемственности рассматривает передачу решений и выполнение задачи на разных уровнях управления.

Непрерывность предполагает стабильное функционирование системы управления персоналом на протяжении всего времени функционирования

организации. Регулярность в повторении функций управления обеспечивается в соответствии с принципом ритмичности, а достижение конкретного управленческого решения и обеспечение реализации поставленной цели определяет принцип прямоточности.

В целом система управления персоналом – это сложная структура, которая включает множество направлений деятельности, которые отражены на рисунке 3.

Все приведенные системы являются тесно взаимодействующими между собой, что в итоге позволяет обеспечить достижение основной цели организации. Эффективность управления определяется в свою очередь эффективностью построения кадровой работы, которая реализуется со стороны кадровых служб: отделов кадров, отделов управления персоналом, отдела кадрового менеджмента и пр.

Подсистема условий труда

- соблюдение требований психофизиологии, эстетики, охраны труда и техники безопасности
- организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала

Подсистема трудовых отношений

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, соблюдение этических норм взаимоотношений

Подсистема оформления и учета кадров

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений
- информационное обеспечение системы кадрового управления
- профориентация
- обеспечение занятости

Подсистема юридических услуг

- решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности

Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда

- Нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, использование средств морального поощрения
- Разработка форм участия в прибыли и капитале, управление трудовой мотивацией

Подсистема развития кадров

- техническое и экономическое обучение, переподготовка и повышение квалификации, работа с кадровым резервом, профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала

- разработка стратегии управления персоналом
- анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров

Подсистема разработки оргструктуры управления

- анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование оргструктуры управления
- разработка штатного расписания

Подсистема развития социальной инфраструктуры

- организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха

Рисунок 3 – Направления деятельности в рамках системы управления персоналом

Направления деятельности могут конкретизировать отдельные технологии работ, которые позволяют говорить о реализации отдельных функций в рамках системы управления персоналом. К ним можно отнести: наем, отбор, подбор; адаптация; мотивация и стимулирование; подготовка, переподготовка, повышение квалификации; деловая оценка; развитие

корпоративной культуры и некоторые другие направления (рисунок 4). Каждое из направлений предполагает использование различных технологий, позволяющих обеспечивать максимальный эффект управления [14, с.122].

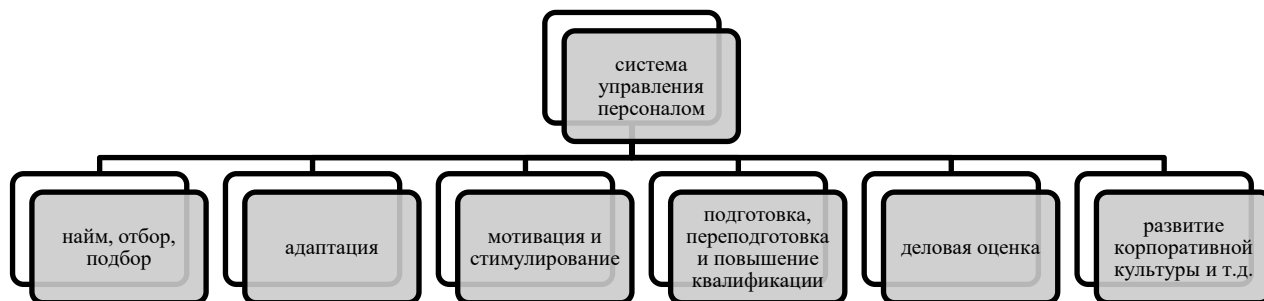


Рисунок 4 – Система управления персоналом

Рассмотрим более подробно содержание отдельных технологий. Наём – система, в рамках которой обеспечиваются работы, связанные с воспроизводством рабочей силы на предприятии. Данная система включает следующие подсистемы: отбор, подбор, расстановка кадров. Результатом функционирования системы найма является закрытие вакантных должностей.

Адаптация – система, которая позволяет обеспечить включение человека, принятого на работу, в профессиональную и социальную сферу, что позволяет ему привыкнуть к особенностям работы организации и включиться в трудовую сферу с минимальными психологическими потерями.

Мотивация и стимулирование – важные элементы, способствующие повышению эффективности деятельности работников за счет воздействия на их внутренние механизмы, позволяющие через влияние на потребности и желания человека обеспечивать повышение качества выполнения им трудовых обязанностей.

Деловая оценка персонала – отдельное направление, включающее методы и приемы, позволяющие оценить эффективность работы организации и выявить слабые места.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала – важное направление, целью которого является обеспечение квалификационного уровня работника требованиям организации.

Таким образом, проанализировав содержание понятия системы управления персоналом можно определить, что данную систему можно рассматривать с позиции функций, которые она выполняет. Персонал – главный ресурс организации, который требует управления. Если допускаются нарушения в системе управления, то это оказывает негативное влияние и на функционирование других систем внутри организации.

1.2 Особенности управления персоналом в России

Для условий России понятие управления персоналом достаточно молодое. Если ранее кадровая работа включала только технологии, связанные с текущими операциями по оформлению кадровых отношений и принятию минимально необходимых решений в данной сфере, то в настоящее время понимание значимости присутствия системы кадрового менеджмента в организации существенно возросло, что связано с развитием и становлением рыночных отношений, подчеркивающих значение персонала как основного ресурса для любой организации. В зарубежной практике кадровый менеджмент стал реализовываться в 70 – х годах XX века, в России данное направление стало развиваться в соответствии с мировыми принципами управления персоналом и практикой еще позже [14, с.91]. При этом нельзя не упомянуть, что, несмотря на отсутствие в административно – командной системе экономики кадрового менеджмента как такового, эффективно действующие системы работы с персоналом присутствовали. Примером этого может быть система научной организации труда, признанная во всем мире.

Кадровый менеджмент выделил в кадровой работе специалистов по кадрам или менеджеров по кадрам, которым были переданы функции управления кадрами и решение исключительно кадровых вопросов, что

позволило значительно повысить эффективность управления. До этого момента решения принимались непосредственно руководителями параллельно с осуществлением трудовых обязанностей, что существенно снижало эффективность управления кадрами в целом. Результативность работы кадрового менеджмента в современных условиях может усиливать степень кадрового потенциала, что является важным аспектом деятельности данного направления. Реализация функций системы позволяет сбалансировать возможности персонала и цели функционирования организации за счет увеличения результативности деятельности кадрового состава. Рассматривая персонал как производственный потенциал организации, руководители предпочитают вкладывать ресурсы именно в кадровую составляющую. Рыночные условия диктуют требования, предъявляемые к рынку труда, что требует усилий со стороны кадровых менеджеров для обеспечения организации высокоэффективными кадрами [12, с.134].

Работа с кадрами позволяет выделить две точки зрения на данный ресурс. С одной стороны, персонал может рассматриваться организацией как затраты, с другой – как объект для инвестиций [11, с.105].



Рисунок 5 – Двойственный характер персонала с позиции менеджмента

Рассмотрим более подробно данные направления.

Персонал как затраты формулируется как первая концепция, которая возникла достаточно давно. Любой работник требует вознаграждения за свой труд в форме заработной платы, при этом уровень заработной платы определяет и требования самого работника к содержанию трудовой деятельности, условиям работы, сложности труда и некоторым другим составляющим.

ТК РФ ст.129 дает следующее определение заработной платы: «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиационному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера), стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)».

Данное определение позволяет говорить о том, что заработная плата является стыком интересов работника и работодателя, обеспечивая формирование затрат на рабочую силу. Заработная плата – это элемент дохода работника с одной стороны, издержек – с другой стороны. По своей сути заработная плата представляет собой цену рабочей силы, которую уплачивает работодатель в ответ на профессиональные действия работника в сфере коммерческой деятельности. Ее формирование происходит под влиянием спроса и предложения, которые действительны для рынка труда, что отражено на рисунке 6 [8, с.194].



Рисунок 6 – Процесс формирования заработной платы на рынке труда под влиянием факторов спроса и предложения

Для условий рыночной экономики размер заработной платы напрямую определяется выполнением норм труда, дифференцируется сложностью работы, фиксируется в трудовом договоре с работником [30, с.115].

Для человека заработная плата – это источник для получения экономических и материальных благ, поэтому он заинтересован в увеличении своего дохода посредством приложения трудовых усилий [28, с.103]. Поэтому уровень заработной платы напрямую влияет на приток кадров в организацию, обеспечивает воспроизводство рабочей силы, что обеспечивает ее экономический смысл. Работодатель рассматривает заработную плату работника как расход, который должен быть уменьшен в целях максимизации прибыли и экономии на себестоимости продукции в расчете на единицу выпускаемого изделия. Когда работодатель выходит на рынок труда с целью поиска работника, он стремится привлечь его на условиях наиболее выгодного для себя размера оплаты труда.

Заработная плата является одной из основных статей издержек производства, позволяя обеспечить увязку результатов труда работника с объемом благ, которые он получает при обеспечении результата производственной деятельности.

Таким образом, персонал рассматривается с данной точки зрения как затраты организации, которые она включает в себестоимость продукции и возмещает в цене за произведенные и реализуемые товары.

С другой стороны, персонал можно рассматривать как элемент инвестиций.

Инвестиции подразумевают вложения во что-либо с целью получения эффекта, а определяя персонал как основной производственный ресурс можно утверждать, что он также, как и любая другая сфера, требует вложений, которые обеспечивают обратную отдачу и результативность работы организации в целом. Чем выше квалификация персонала – тем больший эффект от работы будет получать организация, поэтому можно в этой связи рассмотреть подсистему подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, целью которой является обеспечение соответствие квалификационного уровня работника потребностям организации.

Обучение является неотъемлемой частью профессионального становления человека, в рамках которых у него формируется комплекс знаний, умений, навыков и компетенций, которые позволяют ему действовать в определенной сфере профессиональной деятельности [11, с.180]. Для современных условий образовательный процесс рассматривается как непрерывный, что обеспечивает развитие человека в профессиональном отношении. Внешняя обстановка для любой организации в современных условиях не остается статичной, поэтому требуется, чтобы человек соответствовал требованиям реальности, постоянно повышая свою квалификацию. Именно система обучения и ее элементы позволяют обеспечить эффект от использования трудового потенциала человека, а также мотивировать его в сфере профессиональной деятельности. В целом система

обучения представлена тремя основными направлениями: подготовка, переподготовка и повышение квалификации, что отражено на рисунке 5.

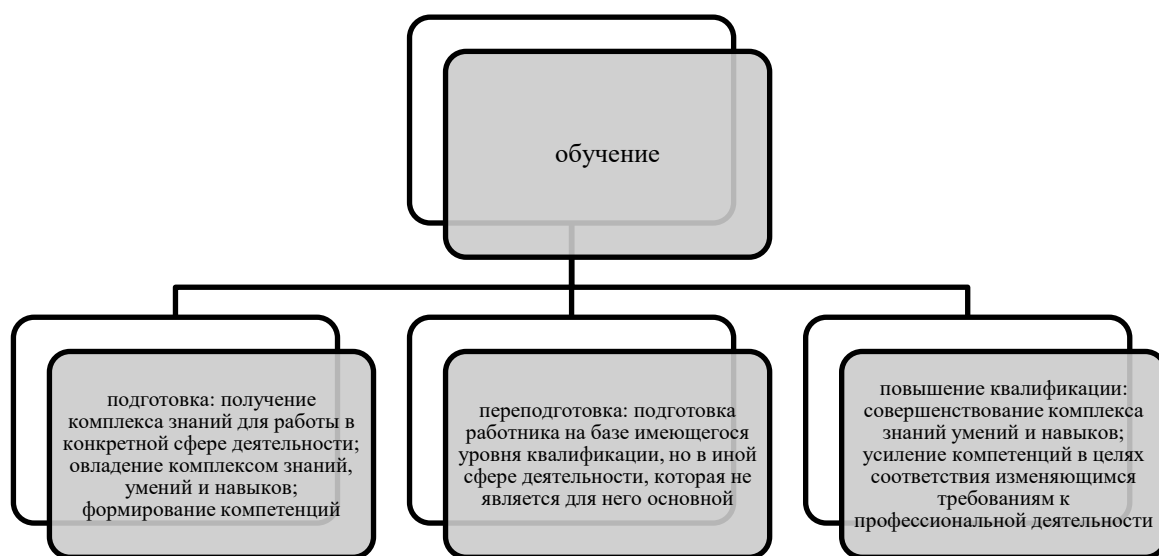


Рисунок 7 – Система обучения как объект инвестиций в персонал

Представленные на рисунке 7 направления системы обучения требуют финансовых вложений в работника, т.е. осуществления инвестиций. С одной стороны, это рассматривается как расход, затраты на рабочую силу, но не связанные напрямую с выполнением трудовых обязанностей. С другой стороны, такие инвестиции необходимы для того, чтобы повышать продуктивность деятельности работника, в результате чего выигрывает организация, получая более квалифицированный и качественный труд, который, соответственно, влечет за собой повышение эффективности деятельности организации в целом.

Таким образом, рассмотрение персонала как элемент затрат или инвестиций для современных рыночных условий – это две стороны одного процесса, которые обеспечивают достижение цели организации за счет использования трудового потенциала работника. Стимулирование работника в профессиональной сфере деятельности – обязательный элемент, который

позволяет обеспечивать воздействие на человека с целью получения от него необходимых организации результатов.

В России в настоящее время активны оба подхода при рассмотрении категории персонал. Особенностью является сфера деятельности, в рамках которой трудится работник. Для коммерческой сферы, предпринимательских фирм характерно то, что персонал рассматривается как инвестиции; ему уделяется достаточно много внимания, так как от результатов его работы зависит функционирование самой организации. При этом рассмотрение категории персонал с позиции инвестиций не характерно для уровня основных производственных рабочих; как правило ориентация идет на уровни управления. Применительно к категории персонала «основные производственные рабочие» преобладает затратный подход. Однако, это неверно, т.к. функционирование организации зависит именно от конечных исполнителей.

1.3 Оценка эффективности функционирования системы управления персоналом

Система управления персоналом должна обеспечивать достижение эффекта, который необходим организации; результативность работы персонала отражается на показателях, которые характеризуют экономическую эффективность функционирования организации. Но особенностью оценки функционирования системы управления персоналом является то, что результаты управленческого воздействия не всегда можно выразить с помощью обычных показателей, которые используются для оценки других направлений: прибыль, чистая прибыль, рентабельность продаж и пр., т.к. управленческое воздействие на персонал отражается в этих результатах косвенно.

Для оценки системы управления персоналом в практике кадрового менеджмента используются три основных подхода [18, с.113].

В рамках первого подхода используются критериальные показатели, которыми являются конечные результаты производства.

В рамках второго подхода используются показатели, которые позволяют оценить сложность живого труда и результативность использования трудового потенциала работников организации.

В рамках третьего подхода эффективность системы управления оценивается с позиции организации, мотивации, морально – психологического климата.

Одной из методик, которые широко используются в системе кадрового менеджмента для оценки эффективности управления, является методика Макаровой И.К. [40, с.178]. Данная методика использует показатели первых двух подходов и будет использована в ВКР в дальнейшем.

В рамках методики Макаровой И.К. выделяются две основных группы показателей, которые используются для оценки: показатели экономического характера и показатели социального характера.

Показатели экономического характера распределены по подсистемам управления персоналом, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели экономического характера в соответствии с методикой Макаровой И.К.

Оценка эффективности подсистемы формирования персонала	Оценка эффективности подсистемы использования персонала	Оценка эффективности подсистемы развития персонала
1	2	3
Показатели численности персонала	Производительность труда	Доля работников, прошедших обучение за период
Структура работников по категориям	Объем прибыли до уплаты налогов в расчете на 1 работника	Доля часов, которые были потрачены на обучение, в общем балансе рабочего времени

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Качественная структура кадрового состава (половозрастная структура по стажу, возрасту, уровню образования)	Объем производимой продукции в час в стоимостном и натуральном выражении	Число часов на обучение в расчете на 1 работника
Сравнение квалификации персонала со средним уровнем квалификации	Показатели текучести	Общие затраты на обучение персонала
	Показатель абсентизма	Доля издержек на обучение в объеме реализации
	Потерянная производительность	Размер издержек на обучение 1 работника
	Уровень внутренней мобильности	
	Общие издержки на персонал, доля издержек в объеме реализации, издержки в расчете на 1 работника	

Ко второй группе относятся показатели социального характера, которые позволяют оценить социальные последствия от реализации управленческих решений в отношении персонала, что в итоге позволяет сделать оценку качества трудовой жизни и трудового потенциала организации в целом. Исходные данные для этого направления предоставляет кадровый аудит, осуществляемый на основе тестов, опросов, анкетирования, что существенно повышает достоверность результатов [14, с.113]. Направления кадрового аудита и оцениваемые в его рамках компоненты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Система кадрового аудита

№п/п	Компонент	Показатель
1	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве
2	Образование	Данные об уровне образования работников
3	Возраст	Средняя выработка работника возрастной группы
4	Стаж работы	Коэффициент текучести по стажу
5	Профессионализм	Средний тарифный разряд работников
6	Нравственность	Процент потерь раб. времени из-за нарушений труд. дисциплин.
7	Творч. потенциал	Количество инициативных предложений
8	Опыт	Уровень заработной платы
9	Ответственность	Величина прироста полезно используемого времени
10	Симпатии	Стремление коллег видеть конкретного работника
11	Удовл. работой	Наличие (отсутствие) стремления покинуть свое место работы
12	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	Стремл. к труду	Количество перевыполненных заданий
14	Предприн. способ	Количество предпринимательских предложений, проектов
15	Рентабельность	Эффективность труда

Таким образом, оценка и динамика показателей за период позволяет проводить оценку эффективности системы управления персоналом и выявлять тенденции, характерные для процессов управления в данной сфере; выявлять сферы, имеющие определенные проблемы и требующие качественного воздействия.

1.4 Особенности управления персоналом в сфере услуг

Современные условия определяют характерные условия, в которых действуют субъекты хозяйственной жизни: высокая конкуренция, ценовая борьба, стремление к захвату наиболее прибыльных рыночных сегментов. Большое влияние оказывает на функционирование бизнеса внешняя среда, в которой организации стремятся стать наиболее эффективными, поэтому любая организация должна использовать все возможности, позволяющие ей оставаться конкурентоспособной. Кадровый менеджмент оказывает на это огромное влияние.

Сфера услуг, которая активно развивается, характеризуется тем, что персонал в ней является самым важным компонентом осуществления коммерческой деятельности. Производство в общепринятом смысле этого слова отсутствует. Большое значение имеет квалификация и специализация персонала, который работает напрямую с клиентами и обеспечивает конкурентоспособность организации, действующей в сфере услуг. Поэтому задачи управления персоналом в данной сфере являются приоритетными для организаций.

Как правило, для большинства предприятий сферы услуг характерны следующие особенности, определяющие и проблемы данной сферы деятельности в плане кадрового менеджмента:

- низкий или средний уровень ответственности рядовых сотрудников,
- сложности с обеспечением корпоративной дисциплины,
- отстраненность, являющаяся следствием творческого подхода, а не материальной заинтересованности,
- отсутствие ориентации на основные цели фирмы.

В то же время, в сфере услуг высока интенсивность труда, что формирует существенную нагрузку на персонал. Многие фирмы, действующие в сфере услуг, ориентируются при формировании кадрового состава, на молодых специалистов, которые могут рассматривать сферу услуг не как сферу своих профессиональных интересов, а как трамплин для формирования карьеры в других сферах деятельности. Такая ситуация характерна для современных услуг, например, на рынке сотовой связи для большинства рядовых сотрудников (менеджеров по продажам, операторов и пр.). Может формироваться и обратная ситуация: кадровый состав предприятия сферы услуг может быть достаточно «возрастным», в результате чего не принимаются современные модели управления, это характерно, например, для сферы обслуживания населения и оказания потребительских услуг. Очень часто предприятия сферы услуг относятся к предприятиям малого бизнеса, где работает малое количество работников, что не предполагает формирование

корпоративной культуры поведения, а также отсутствие системы управления персоналом.

Работники сферы услуг напрямую работают с потребителями, что предполагает и высокий уровень психологической нагрузки в ряде случаев, отражающийся на результатах деятельности.

Поэтому обеспечение высокой квалификации персонала и формирование благоприятных условий трудовой обстановки – это важная задача кадрового менеджмента в данной сфере. Большое значение имеет грамотная формулировка системы мотивации и мотивов поведения, что позволяет оказывать влияние на персонал.

Таким образом, ключевыми проблемами системы управления персоналом на предприятиях, действующих в сфере услуг, являются:

- обеспечение условий труда,
- использование мотивационных механизмов,
- внедрение корпоративной культуры,
- становление системы управления персоналом как отдельно выделенной системы управления.

Таким образом, система управления персоналом может быть определена как совокупность подсистем, каждая из которых решает определенную функциональную задачу в сфере кадрового менеджмента. Воздействие на персонал и управление им – это важный элемент общей системы управления на предприятии, так как реализуемые в данной сфере управленческие решения оказывают влияние на персонал, рассматривая его в качестве основного фактора производства, который обеспечивает эффективность деятельности организации в целом, достижение ее основной цели, решение текущих задач.

Персонал, являясь объектом управления, определяется как рабочая сила, объединяющая в данном понимании физические и умственные способности людей, осуществляющих в организации производственные функции и как состав работников, обладающих необходимой организации компетенцией, позволяющей действовать в определенной области трудовой

сферы. Состав персонала определяется потребностями организации и сферой ее деятельности.

Система управления персоналом реализует свои функции посредством кадровой политики, которая представляет собой принципы, модели и цели, определяющие направления и содержание кадровой работы. Кадровую политику реализуют отдельные подсистемы, использующие определенные кадровые технологии. Направления деятельности могут конкретизировать отдельные технологии работ, которые позволяют говорить о реализации отдельных функций в рамках системы управления персоналом. К ним можно отнести: наем, отбор, подбор; адаптация; мотивация и стимулирование; подготовка, переподготовка, повышение квалификации; деловая оценка; развитие корпоративной культуры и некоторые другие направления.

Персонал рассматривается как затраты и как объект для инвестиций, что предполагает и выбор, и реализацию кадровых технологий.

Система управления персоналом должна обеспечивать достижение эффекта, который необходим организации; результативность работы персонала отражается на показателях, которые характеризуют экономическую эффективность функционирования организации.

2 Выявление проблем управления персоналом в АО «Мегафон ритейл»

2.1 Характеристика организации

АО «Мегафон Ритейл» – это коммерческая организация, основной целью деятельности которого является извлечение прибыли путем оказания услуг связи и осуществления иной хозяйственной деятельности. Было зарегистрировано 26.11.2002 года, уставной капитал 1000,1 млн,руб.

Юридический адрес компании: г.Москва, Оружейный пер., д.41, оф.558.

Тип собственности – частная собственность.

Организационно-правовая форма – непубличные акционерные общества.

Основной вид деятельности по коду ОКВЭД 47.5 Торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах, к дополнительным видам относятся:

Торговля розничная ювелирными изделиями в
47.77.2специализированных магазинах

Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при
47.91.2помощи информационно-коммуникационной сети Интернет

Торговля розничная через Интернет-аукционы 47.91.3

Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при
47.91.4помощи телевидения, радио, телефона

Деятельность рекламных агентств73.11

Исследование конъюнктуры рынка73.20.1

Виды деятельности общества, определенные Уставом компании (приложение А) представлены на рисунке 8.

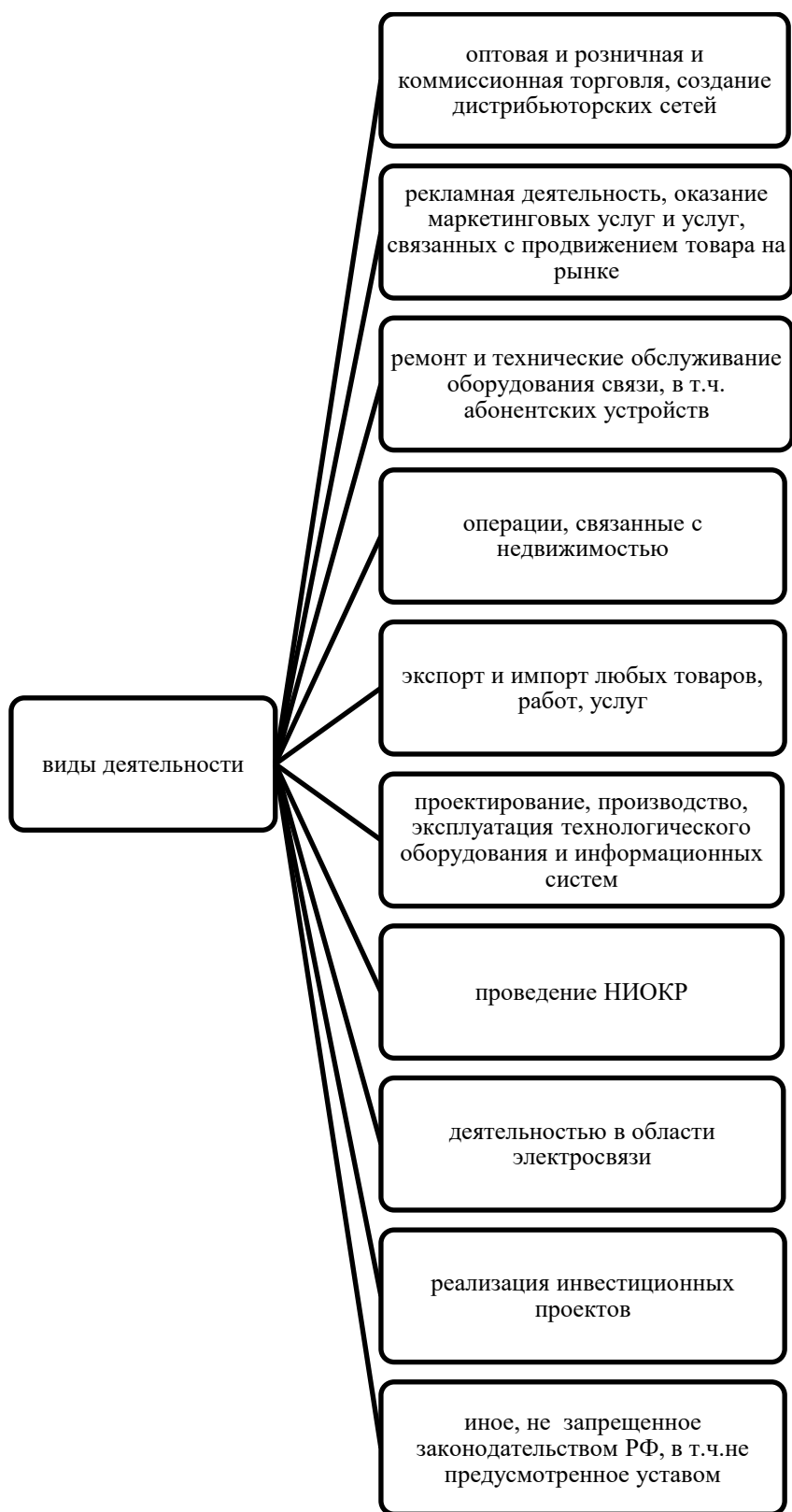


Рисунок 8 – Виды деятельности компании согласно Устава

На рисунке 9 представлена география и территориальный охват зон покрытия сотовой связью на территории РФ.



Рисунок 9 – Охват территории РФ, количество салонов в регионах

Компания «Мегафон - Ритейл» начала свое развитие в 1993 году. 17.07.1993 года в Санкт – Петербурге зарегистрировали АОЗТ «Северо-Западный GSM», которое в 1995 году запустило к коммерческую эксплуатацию одной из первых коммерческих сети GSM в стране. В течение первого года работы на обслуживании компании появилось 8 тысяч абонентов.

С 1997 года компания начала расширяться в Северо-Западную часть России.

На конец 2000 года численность абонентов компании составила 250 тысяч, появился новый вид услуг, базирующийся на WAP – технологиях, что позволило отказываться от единого тарифного плана, что обеспечивало абонентам возможности в выборе тарифов. Телекоминвест официально объявил о появлении нового оператора связи, 1 декабря 2000 года представили бренд Мегафон GSM и продали первые sim – карты.

В 2001 году Мегафон выделил дочернюю компанию за рубежом – оператор ТТ-мобайл в Таджикистане, а на базе Северо-Западного GSM было принято решение создать единый общероссийский сотовый оператор. Новое название ОАО «Мегафон» было дано компании в 2002 году.

Сеть Мегафон распространилась по территории страны в 2007 году; в этот период была получена лицензия, позволяющая предоставлять услуги связи третьего поколения по стандарту GSM, в Санкт-Петербурге была запущена первая коммерческая 3G сеть.

В 2008 году собрание акционеров приняло решение реорганизовать компанию присоединением дочерних обществ.

В 2009 году компания осуществила подключение 50 – миллионного абонента.

В 2010 году компанией были приобретены акции компании «Синтерра», что позволило укрепить сетевую инфраструктуру, усилить позиции дальней связи, обеспечивать широкополосный доступ к интернет, оказывать конвергентные услуги.

В 2012 году компания начала предоставлять абонентам услуги связи 4 поколения 4G. В этот период осуществили размещение на Московской и Лондонской фондовых биржах.

В 2013 году приобрели 100% акций Scartel/Yota, которые являлись обладателями лицензий 4G/LTE, что позволило компании обеспечивать предоставление абонентам уникальный спектр услуг.

В 2014 году в Сочи компания запустила сеть на базе технологии 4G+/LTE.

За январь – июнь 2015 года произошло увеличение абонентов компании до 73,8 млнчеловек, что привело к увеличению суммарной выручки на 15%. Это позволило компании занять первое место на рынке России, доля рынка составила 39,2%.

На сегодняшний день АО «Мегафон - Ритейл» – это активно развивающаяся, динамичная и современная компания, в которой работает более 12 000 сотрудников, абонентов обслуживает около 2000 офисов, расположенных на территории России, количество абонентов составляет около 77 млнчеловек.

За 2017 год доходы компании составили 34751800000млн руб., расходы 36481400000 млн руб.

Основные финансово-экономические показатели деятельности компании в период 2015–2017 гг. были рассчитаны на основании данных бухгалтерской (финансовой) отчетности по данным Росстата, опубликованные на сайте <https://www.list-org.com/company/153722/report> (приложение Б). В таблице 3 представлены расчетные данные за период 2015–2017 гг.

Таблица 3 – Экономические показатели деятельности компании в период 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	абс.изм. 2017 к 2015	темп роста, %
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), млн руб.	32257	38419	34057	1800	105,6
2. Себестоимость продаж, млн руб.	16913	24903	20823	3910	123,1
3. Валовая прибыль, млн руб.	15345	13516	13233	-2112	86,2
4. Прибыль (убыток) от продаж, млн руб.	6283	-8963	-13378	-19661	-212,9
5. Прибыль (убыток) до налогообложения, млн руб.	-1011	-1656	-1730	-719	171,1
6. Чистая прибыль (убытков), млн руб.	-123	-1381	-1431	-1308	1163,4
7. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,52	0,65	0,61	0,1	116,6
8. Среднесписочная численность работников, чел.	9241	10080	11682	2441	126,4
9. Производительность труда, млн руб./чел.	3,5	3,8	2,9	-0,5753	83,5
10. Среднемесячная заработная плата, руб.	21134	26885	31080	9946	147,1
11. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн руб.	923	894	687	-236	74,4
12. Фондоотдача, руб./руб.	34,9	43,0	49,6	14,6	141,8

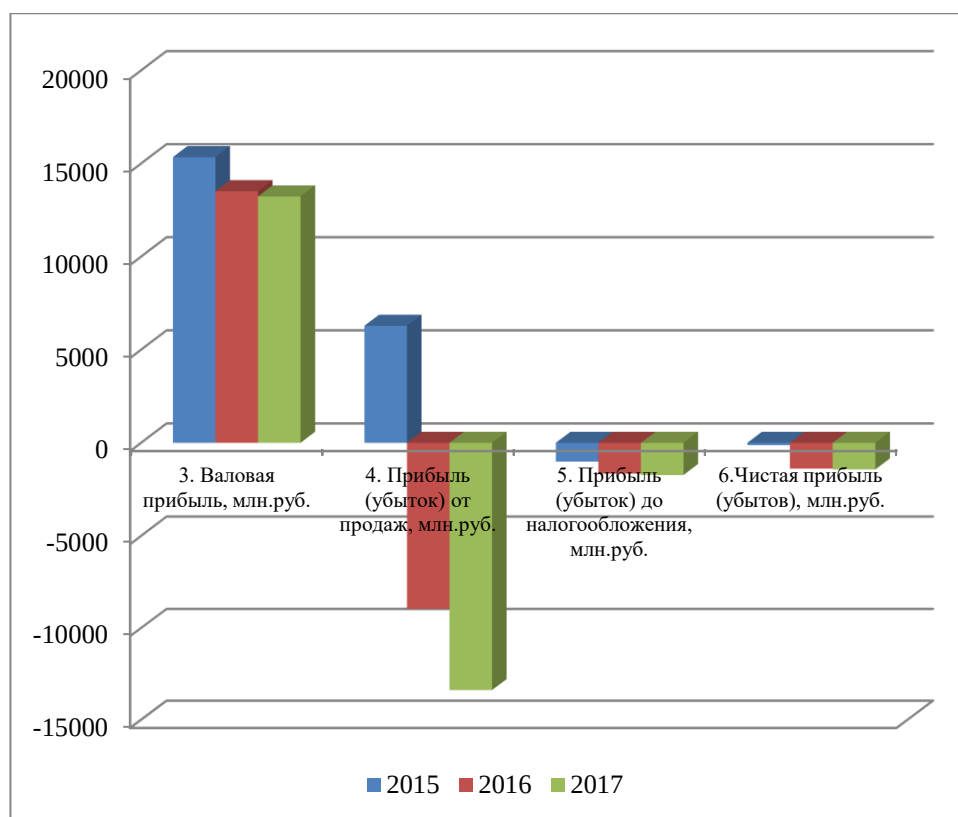


Рисунок 10 – Динамика изменения показателей прибыли, млнруб.

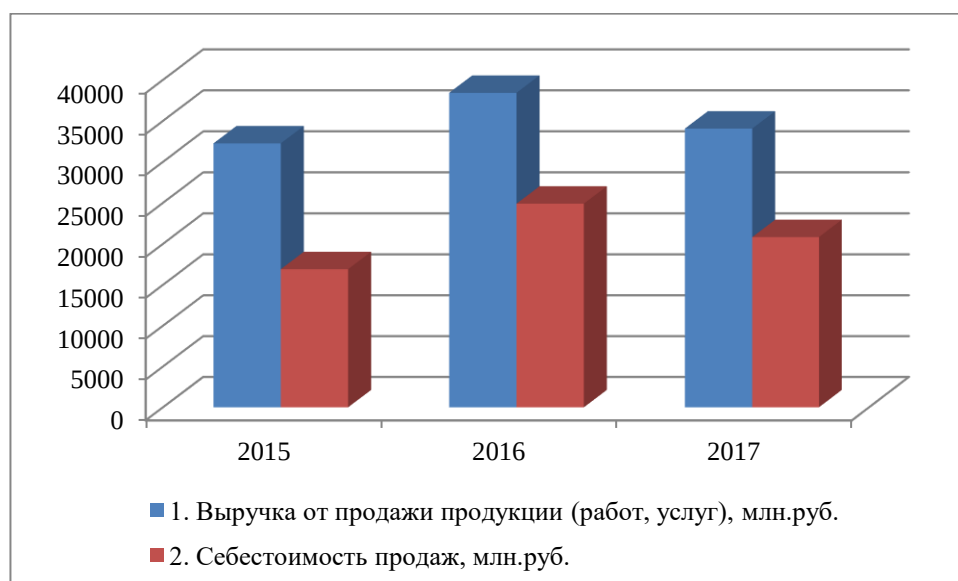


Рисунок 11 – Соотношение выручки и себестоимости, млн руб.

Как показывают данные таблицы 3, в целом за период выручка от продаж увеличивается на 1800 млн руб. или на 5,6% и составляет в 2017 году 34057 млн руб., при этом себестоимость продаж увеличивается на 3910 млн руб. или на 23,1% и составляет в 2017 году 20823 млн руб. Превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки от продаж рассматривается как

негативное явление, оказывающие отрицательное воздействие на прибыль. Валовая прибыль за период уменьшается на 2112 млн руб. или на 13,8% и составляет в 2017 году 13233 млн руб. прибыль от продаж уменьшается на 19661 тыс.руб. или на 212,9%, в 2017 году компания получила убыток в сумме 13378 млн руб. До налогообложения также был получен убыток к сумме 1730 млн руб., что на 713 млн руб. или на 171,1% больше, чем в 2015 году. Чистая прибыль уменьшается – негативная динамика. В 2017 году она составляет 1431 млн руб., что на 1308 млн руб. или на 1163,4% меньше 2015 года.

Увеличиваются на 0,1 руб.или на 16,6% затраты на 1 рубль выручки.

Среднесписочная численность работников увеличивается на 2441 чел. или на 26,4% и составляет в 2017 году 11682 чел.

Производительность труда уменьшается на 0,6 млн руб./чел. или на 16,5% и составляет в 2017 году 2,9 млн руб./чел.

Увеличивается показатель среднемесячной заработной платы – в целом за период на 9946 руб. или на 47,1% и составляет в 2017 году 31080 руб.

Среднегодовая стоимость ОПФ уменьшается в целом за период на 236 млн руб. или на 25,6% и составляет в 2017 году 687 млн руб.

Изменения выручки от продаж и среднегодовой стоимости ОПФ обуславливают увеличение фондоотдачи на 14,6 руб./руб. или на 41,8%, которая в 2017 году составляет 49,6 руб./руб.

Таким образом, можно определить, что в целом деятельность компании за анализируемый период можно быть охарактеризована как успешная, но при этом наблюдается негативная динамика основных показателей, которые характеризуют эффективность экономической деятельности. Расширение сети предусматривает увеличение количества работников, но при этом в период 2015–2017 гг. экономические показатели имеют тенденцию к снижению, по результатам финансово – экономической деятельности получен убыток.

2.2 Характеристика организационной структуры и системы управления

В производственной структуре АО «Мегафон - Ритейл» выделяют 8 филиалов: столичный, Северо-Западный, Центральный, Поволжский, Сибирский, Кавказский, Уральский, Дальневосточный. Производственная структура представлена на рисунке 12.

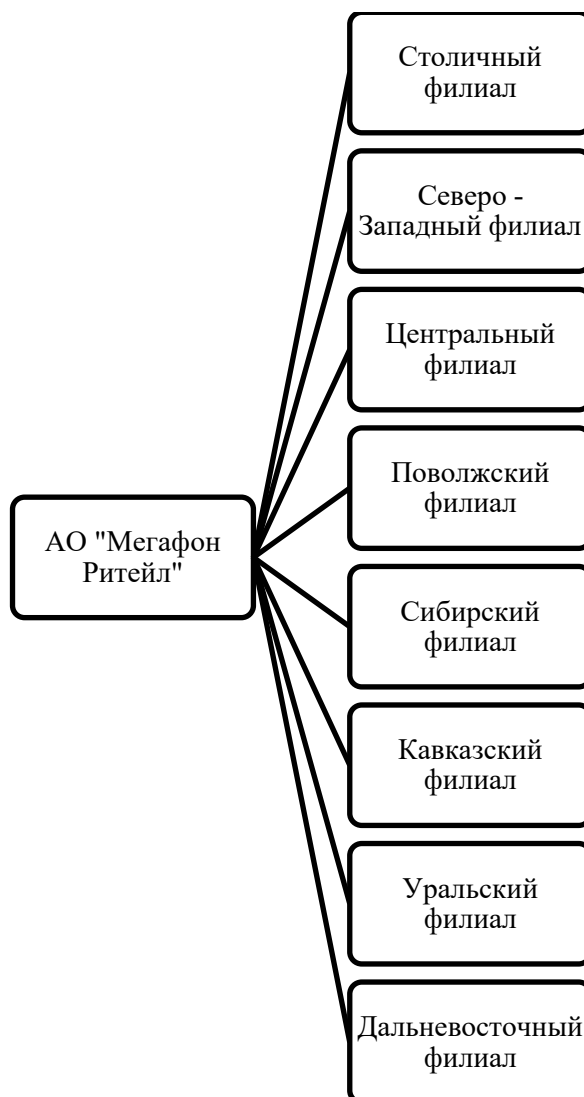


Рисунок 12 – Производственная структура АО «Мегафон Ритейл»
Общая характеристика офисов представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Состав филиалов АО «Мегафон Ритейл»

Филиал	Центральный офис	Количество офисов на территории обслуживания	Количество сотрудников (округл.), чел.
Столичный	г.Москва	306	1800
Северо - Западный	г.Санкт - Петербург	270	1800
Центральный	г.Тула	183	1100
Поволжский	г. Нижний Новгород	342	2500
Сибирский	г.Новосибирск	207	1200
Кавказский	г.Пятигорск	233	1200
Уральский	г.Екатеринбург	224	1200
Дальневосточный	г.Владивосток	155	900

Анализируемое структурное подразделение – сеть офисов обслуживания и продаж АО «Мегафон Ритейл» г.Томска входит в Сибирский филиал.

Основным видом деятельности по ОКВЭД является 52.4 Прочая розничная торговля в специализированных магазинах. Центральный офис расположен в г.Новосибирск, ул.Октябрьская, 52. Общее количество офисов в филиале 207. Общая численность сотрудников в филиале составляет 1211 чел., которые могут быть определены как специалисты высокой квалификации в сфере обслуживания и продаж, которые имеют опыт работы на предприятиях, связанных с обслуживанием сектора связи. Штат сотрудников Сибирского филиала представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Штат сотрудников АО «Мегафон Ритейл» Сибирского филиала 2019 года

Должность / подразделение	Количество рабочих мест
1	2
Директор	1
Первый заместитель директора	1
Заместитель директора по финансовым вопросам	1
Отдел экономики и финансов	12
Отдел тарифообразования	7
Бухгалтерия	11
Департамент налогового учета	10
Заместитель директора по коммерческим вопросам	1

Продолжение таблицы 5

Должность / подразделение	Количество рабочих мест
1	2
Отдел продаж	25
Отдел развития бизнеса	16
Отдел по работе с клиентами	31
Отдел регионального развития	8
Отдел маркетинга	14
Отдел по развитию сети	7
Сервисный центр	51
Заместитель директора по общим вопросам	1
Отдел делопроизводства	9
Юридический отдел	6
Отдел программного обеспечения и информационных технологий	14
Отдел по работе с персоналом	7
Центр обучения и развития персонала	29
Региональные директора	9
Красноярское подразделение	197
Томское подразделение	102
Омское подразделение	87
Кемеровское подразделение	98
Новосибирское подразделение	145
Иркутское подразделение	116
Алтайское подразделение	75
Подразделение Хакассия	28
Курьеры	21
Водители	23
Младший обслуживающий персонал	48
Всего	1211

На рисунке 13 представлена организационная структура управления в Сибирском филиале.

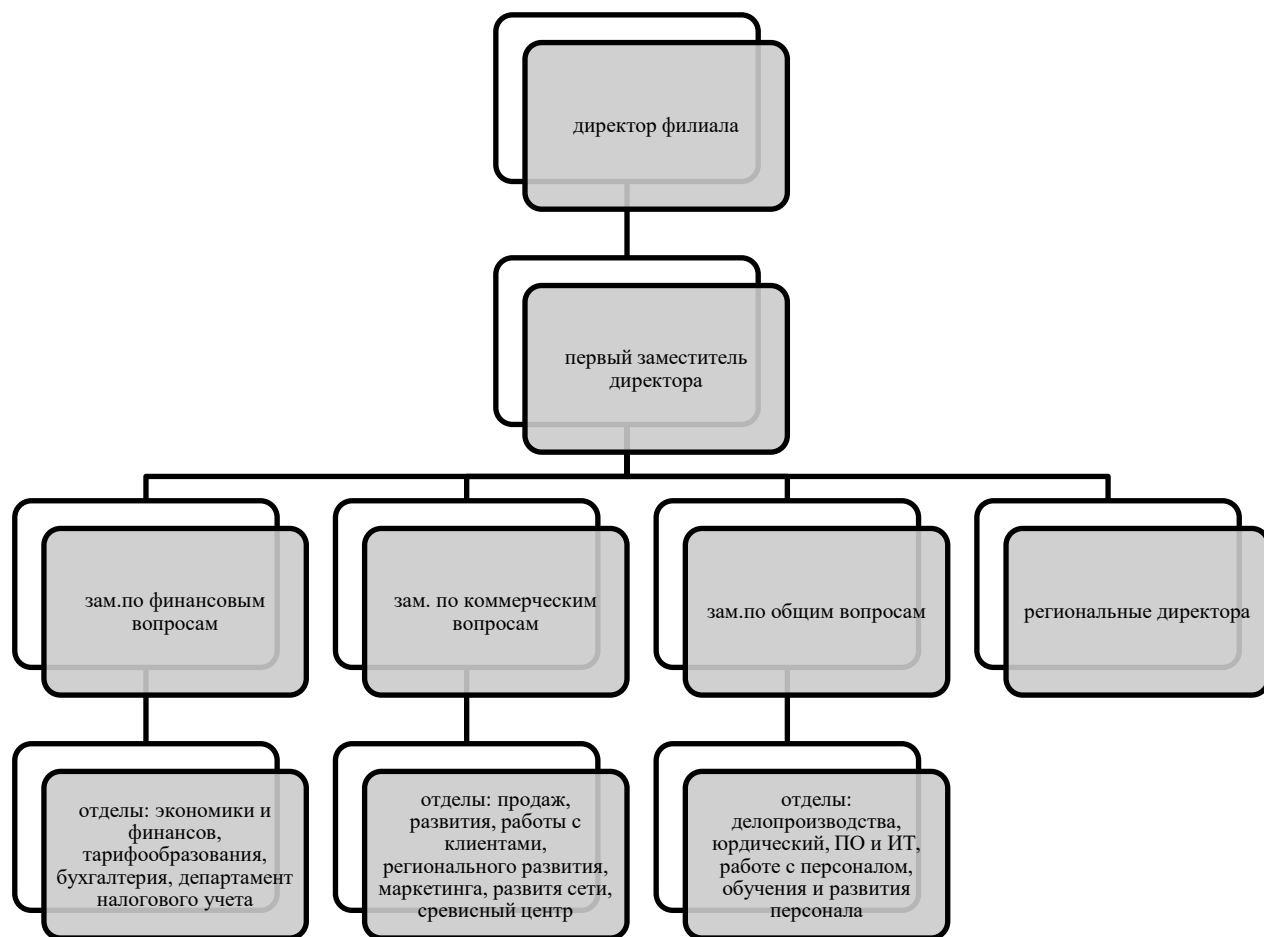


Рисунок 13 – Организационная структура управления

Как показывает рисунок 13, тип организационной структуры – линейно-функциональная. Выделяется три высших уровня управления: директор филиала, первый заместитель директора и заместители и региональные директора. Заместителям директора по финансовым, коммерческим и общим вопросам относятся отделы, которые решают конкретные функции, которые распространяются в полномочиях на всю сеть Сибирского филиала. Во главе каждого отдела стоит начальник отдела. Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер. Департамент налогового учета возглавляет руководитель департамента. Центр обучения и развития персонала возглавляет руководитель центра.

За реализацию коммерческих функций, достижение цели деятельности – получение прибыли, функционирование офисов сопровождения и продаж,

отвечают региональные директора. Региональный директор решает все вопросы, связанные с управлением и организацией сети офисов продаж на территории отдельного региона, т.е. области. Все работники, которые трудоустроены в офисах на территории области, подчинены непосредственно региональному директору. Кроме специалистов по обслуживанию и продажам в регионах представлена деятельность следующих специалистов: бухгалтер (по 1 чел. в регионе), специалисты отдела продаж (2–5 чел. в регионе), специалисты отдела по работе с клиентами (2–5 чел. в регионе), специалисты по развитию (по 1 чел. в регионе), специалист по маркетингу (по 1 чел. в регионе), технические специалисты сервисного центра (3–10 чел. в регионе), секретарь – делопроизводитель (по 1 чел. в регионе), специалист ПО и ИТ (по 1 чел. в регионе), специалист по управлению персоналом (по 1 чел. в регионе), специалист по обучению (по 1 чел. в регионе).

Томское подразделение Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл» действует на территории Томской области, преследуя общие для компании цели – извлечение прибыли. Общая численность сотрудников офисов обслуживания и продаж на территории подразделения составляет 102 человека, количество офисов обслуживания и продаж на территории Томской области составляет 15 офисов. Офисы с численностью работников от 5 чел. и более функционируют под управлением управляющих офисов, функции которых совмещает с основной работой специалиста по обслуживанию и продажам работник офиса, назначаемый на должность решением регионального директора, назначаемого на должность по согласованию с заместителем директора по общим вопросам.

Таблица 6 – Расположение офисов обслуживания и продаж в г.Томск

Офис	Адрес	Количество работников, чел.
1	2	3
1	ул. Сергея Лазо, 7а	9
2	Иркутский тракт, 112	7

Продолжение таблицы 6

1	2	3
3	Иркутский тракт, 61/9	8
4	Иркутский тракт, 116г	8
5	пр.Мира, 30	10
6	пр.Мира, 36	6
7	ул.Беринга, 10	8
8	пр.Комсомольский, 13б	7
9	пр.Комсомольский, 63	6
10	ул.Пушкина, 65/2	3
11	ул.Учебная, 48	7
12	пр.Ленина, 121	6
13	Мариинский пер., 8	7
14	ул.Нахимова, 15а	3
15	пр.Ленина, 163а	7
	Всего	102

Производственная структура Томского подразделения представлена а рисунке 14.

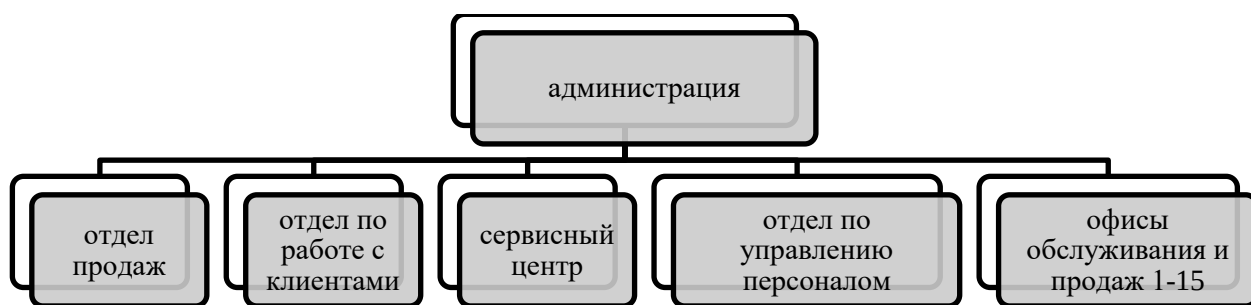


Рисунок 14 – Производственная структура Томского подразделения

На рисунке 16 представлена организационная структура управления Томского подразделения Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл». Организационная структура относится к типу линейно – функциональных структур, что обеспечивает легкость в управлении, а также эффективное взаимодействие с работниками при доведении до них административных и организационных вопросов.

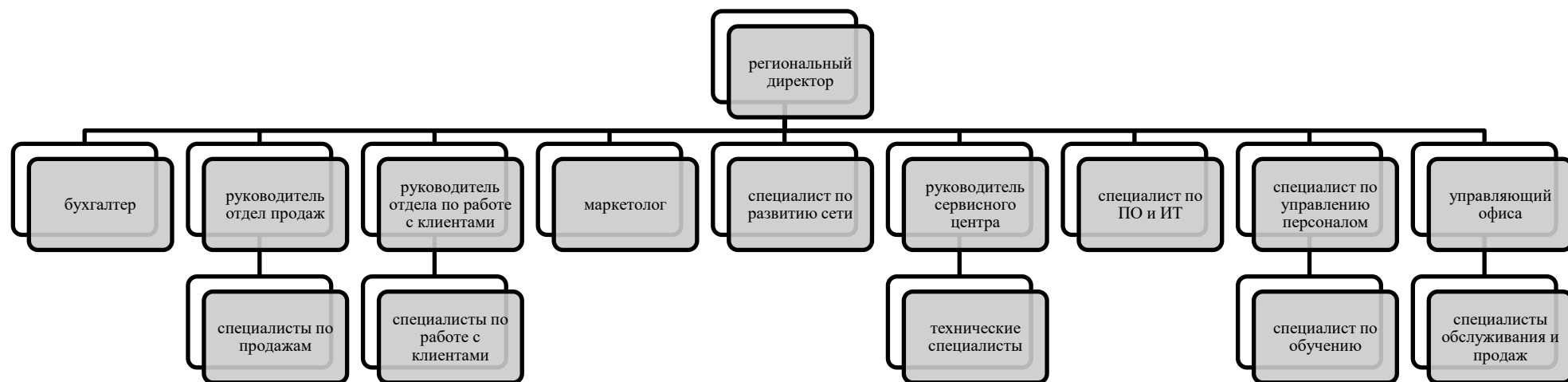


Рисунок 15 – Организационная структура управления Томского подразделения Сибирского филиала АО «Мегафон Ритейл»

Во главе структурных подразделений стоят руководители, также выделяют специалистов, работающих под управлением руководителей центрального офиса, а также управляющих офисами обслуживания и продаж.

2.3 Характеристика персонала

Далее проанализируем кадровый состав Томского подразделения. Общая численность работников подразделения составляет 102 чел.

Организационная структура – линейно – функциональная.

Выделяют следующие категории работников:

Административно – управленческий персонал. К ним относят руководителей всех уровней управления: региональный директор, руководители отделов, управляющие офисами. Так как выполнение работ по должности управляющего офисом совмещается с должностью специалиста отдела обслуживания и продаж, то данную штатную единицу учитываем в составе категории специалистов.

Специалисты – специалисты отделов, маркетолог, специалист по ПО и ИТ, специалист по развитию сети.

Служащие – бухгалтер.

Обслуживающий персонал – курьеры, водители, уборщицы.

Рассмотрим структуру работников по категориям работников в период 2018 - 2016 гг.

Таблица 7 – Структура работников по категориям

категории специалистов	численность, чел.			уд.вес, %			абс.изм. 2018 к 2016 г., чел.	Темп роста, %
	2016	2017	2018	2016	2017	2018		
АУП	3	4	4	2,16	3,08	2,94	1	133,33
специалисты	123	114	115	88,49	87,69	84,56	-8	93,50
служащие	1	1	2	0,72	0,77	1,47	1	200,00
обслуживающий персонал	12	11	10	8,63	8,46	7,35	-2	83,33
всего	139	130	131	100,00	100,00	96,32	-8	94,24

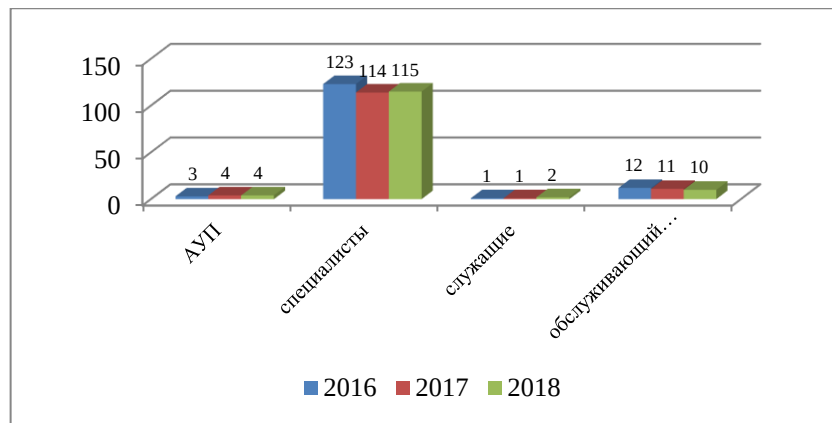


Рисунок 16 – Изменение численности работников по категориям, чел.

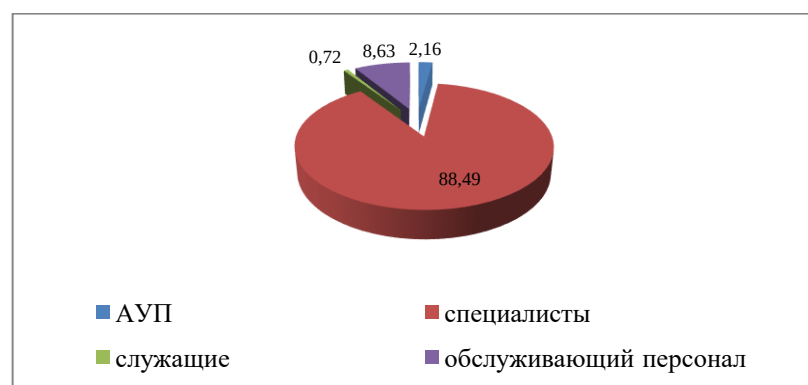


Рисунок 17 – Структура удельного веса работников по категориям в 2016 г.,
%

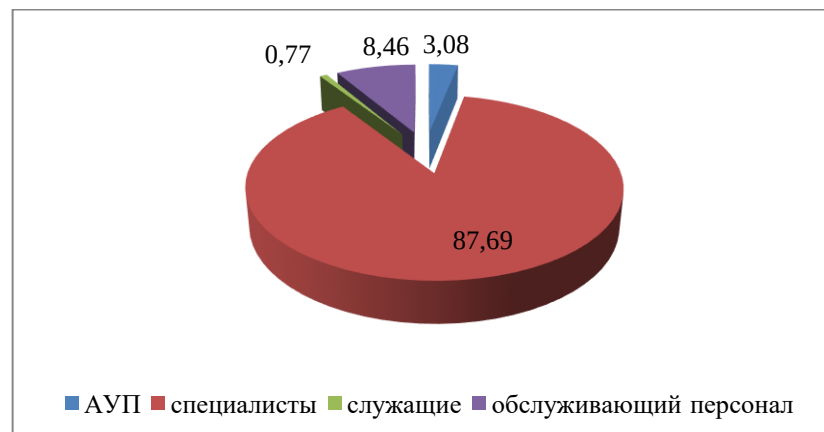


Рисунок 18 – Структура удельного веса работников по категориям в 2017 г.,
%



Рисунок 19 – Структура удельного веса работников по категориям в 2018 г., %

Как показывают данные таблицы 7, общая численность работников по категориям составляет 139 чел. в 2016 году, 130 чел. в 2017 году и 131 чел. в 2018 году. В целом численность работников за период снижается на 8 чел. или на 5,76%. При этом изменение численности по годам: в период 2016 – 2017 гг. численность работников уменьшается на 9 чел., а в последующий период увеличивается на 1 чел. Это является следствием следующих изменений:

Численность АУП увеличивается на 1 чел. или на 33,33%.

Численность специалистов уменьшается на 8 чел. или на 6,5%.

Численность служащих неизменна.

Численность обслуживающего персонала уменьшается на 2 чел. или на 12,67%.

В структуре персонала наибольший удельный вес приходится на категорию специалистов – 84,5 – 88,5% во все периоды. На долю обслуживающего персонала приходится 8,63% в 2016 году, в 2018 году доля уменьшается до 7,35%. На долю АУП приходится 2,16% в 2016 году и 2,94% в 2018 году. На долю служащих приходится 0,72% и в 2016 году и 1,47% в 2018 году.

Преобладание в структуре персонала по категориям специалистов объясняется спецификой организации, которая осуществляет розничную торговлю товарами, которые требуют специальных знаний в сфере связи,

коммуникаций, информационных технологий и программного обеспечения. Среди специалистов непосредственно в офисах обслуживания и продаж трудятся 102 чел., которые контактируют с потребителями и, соответственно, обеспечивают функционирование сети офисов филиала.

Анализ структуры персонала по должностям представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Структура работников по должностям

должность	численность, чел.			уд.вес, %			абс.изм. 2018 к 2016 г., чел.	Темп роста, %
	2016	2017	2018	2016	2017	2018		
региональный директор	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
бухгалтер	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
руководитель отдела продаж	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
специалисты по продажам	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
руководитель отдела по работе с клиентами	0	1	1	0,00	0,77	0,76	1	
специалисты по работе с клиентами	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
маркетолог	1	1	2	0,72	0,77	1,53	1	200
специалист по развитию сети	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
руководитель сервисного центра	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
технические специалисты	6	6	6	4,32	4,62	4,58	0	100
специалист по ПО и ИТ	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
специалист по управлению персоналом	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
специалист по обучению	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
специалисты офисов обслуживания и продаж (в т.ч.с совмещением функций управляющих офисами)	110	101	102	79,14	77,69	77,86	-8	92,73
курьеры	3	2	2	2,16	1,54	1,53	-1	66,67
водители	1	1	1	0,72	0,77	0,76	0	100
обслуживающий персонал	8	8	7	5,76	6,15	5,34	-1	87,50
	139	130	131	100	100	100	-8	94,24

Как показывает таблица 8, снижение общей численности за период на 8 чел. или на 5,76% происходит за счет изменения:

Увеличение количества руководителей отделов по работе с клиентами (открытие должности в 2017 году) на 1 чел. или на 100%;

Увеличения маркетологов на 2 чел. или на 100%;

Уменьшения численности специалистов офисов обслуживания и продаж на 8 чел. или на 7,27%;

Уменьшения количества курьеров на 1 чел. или на 33,33%;

Уменьшения количества обслуживающего персонала на 1 чел. или на 12,5%.

В общей структуре на долю каждой из должностей (регионального директора, бухгалтера, руководителя отдела продаж, специалиста по продажам, руководителя отдела по работе с клиентами, специалистов по работе с клиентами, маркетолога, специалистов по развитию сети, руководителя сервисного центра, специалиста по ПО и ИТ, специалистов по управлению и обучения персонала, водитель) приходится менее 1%. Удельный вес по должности маркетолог в 2018 году увеличивается до уровня 1,53% в общей структуре. На долю технических специалистов во все периоды приходится в среднем 4,5%. На долю курьеров в среднем приходится 1,7%. Доля обслуживающего персонала в среднем составляет 6,75%. Наибольшую долю в структуре персонала занимают специалисты по обслуживанию и продажам – в 2016 году 79,14%, в 2017 году 77,69%, в 2018 году 77,86%. Снижение численности по данной должности приводит к уменьшению удельного веса данной категории специалистов на 1,28%.

Таким образом, в структуре преобладают специалисты – в 2018 году на долю данной категории приходится 84,56%. Максимальная доля в данной категории приходится на группу специалистов офисов обслуживания и продаж – в 2018 году 77,86%.



Рисунок 20 – Доли специалистов офисов обслуживания и продаж (преобладающая доля) и других должностей в сопоставлении за 2018 год, %

Также необходимо проанализировать качественный состав работников, для чего анализируется состав по полу, возрасту, стажу работы и уровню образования.

Таблица 9 – Качественный состав работников

	численность, чел.			уд.вес, %			абс.изм. 2018 к 2016 г., чел.	Темп роста, %
	2016	2017	2018	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
по возрасту:								
до 20 лет	13	8	10	9,35	6,15	7,63	-3	76,92
20-25 лет	40	35	36	28,78	26,92	27,48	-4	90,00
25-30 лет	41	43	41	29,50	33,08	31,30	0	100,00
30-35 лет	21	28	26	15,11	21,54	19,85	5	123,81
35-40 лет	15	12	15	10,79	9,23	11,45	0	100,00
40-45 лет	7	4	3	5,04	3,08	2,29	-4	42,86
старше 45 лет	2	0	0	1,44	0,77	0,00	-2	0,00
итого	139	130	131	100,00	100,77	100,00	-8	94,24

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
по полу:								
мужчины	81	75	77	58,27	57,69	58,78	-4	95,06
женщины	58	55	54	41,73	42,31	41,22	-4	93,10
итого	139	130	131	100,00	100,00	100,00	-8	94,24
по уровню образования:								
общее среднее образование	14	10	8	10,07	7,69	6,11	-6	57,14
среднее профессиональное образование	64	56	52	46,04	43,08	39,69	-12	81,25
высшее профессиональное образование	61	64	71	43,88	49,23	54,20	10	116,39
в т.ч.обучаются в ВУЗах	45	43	43	32,37	33,08	32,82	-2	95,56
итого:	139	130	131	100,00	100,00	100,00	-8	94,24
по стажу работы:								
до 1 года	21	18	18	15,11	13,85	13,74	-3	85,71
1-5 лет	55	58	57	39,57	44,62	43,51	2	103,64
5-10 лет	45	43	45	32,37	33,08	34,35	0	100,00
10-15 лет	7	6	6	5,04	4,62	4,58	-1	85,71
15-20 лет	7	3	2	5,04	2,31	1,53	-5	28,57
свыше 20 лет	4	2	3	2,88	1,54	2,29	-1	75,00
итого	139	130	131	100	100	100	-8	94,24

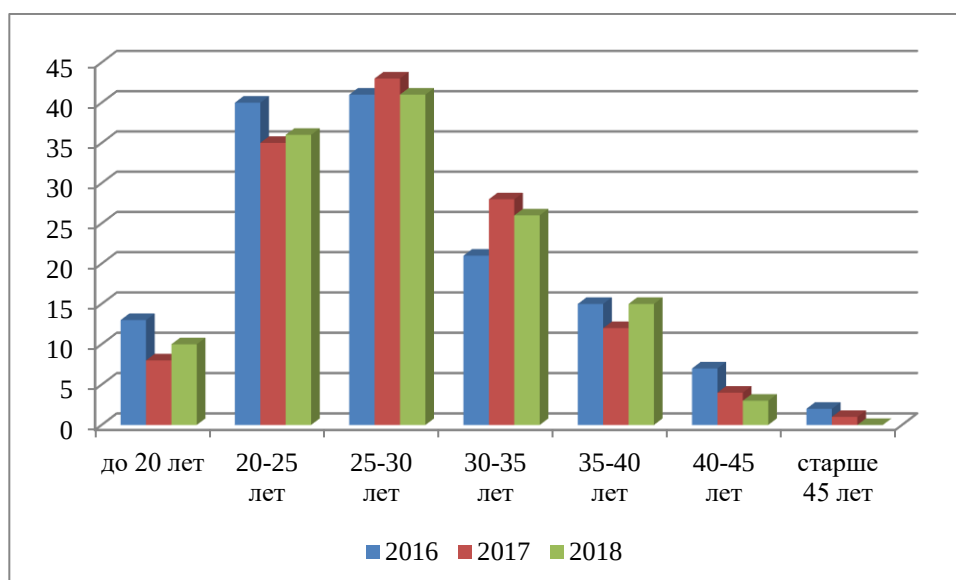


Рисунок 21 – Численность работников по возрасту в 2016 – 2018 гг.,
чел.

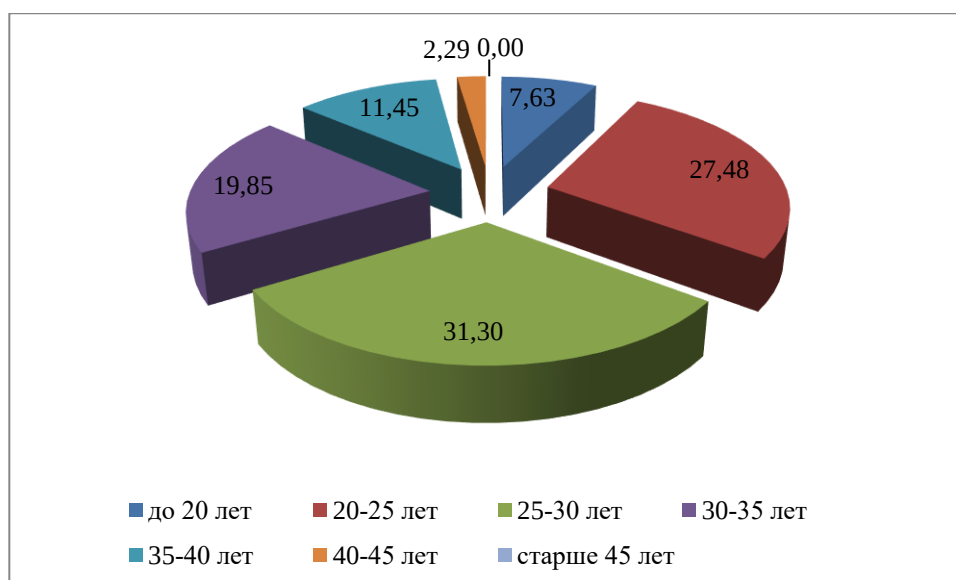


Рисунок 22 – Структура работников по возрасту в 2018 году, %

Как показывают данные таблицы 9, наибольший удельный вес при определении структуры по признаку «возраст» приходится на две группы – 20–25 лет и 25–30 лет. На первую группу в 2016 году приходится 28,78%, в 2017 году 26,92%, в 2018 году 27,48%. На вторую группу приходится в 2016 году 29,5%, в 2017 году 33,08% и в 2018 году 31,3%. Большая часть работников имеет возраст 25–30 лет. Данная группа в целом за период остается неизменной – 41 чел. в 2016 году и 41 чел. в 2018 году, но это связано с общим движением работников. В группе 20–25 лет численность уменьшается на 4 чел. или на 10%.

Также значителен удельный вес работников, имеющих возраст 30–35 лет, на их долю в 2016 году приходится 15,11%, в 2017 году 21,54% и в 2018 году 19,85%. Численность работников данной группы увеличивается на 5 чел. или на 23,81%.

На долю работников в возрасте до 20 лет приходится 9,35% в 2016 году, 6,15% в 2017 году и 7,63% в 2018 году, при этом численность данной группы снижается на 3 чел. или на 23,08%.

Работников возрастных групп 35–40, 40–45 и старше 45 лет в общей численности работников не много. Суммарный удельный вес, приходящийся на эти возрастные группы, в 2016 году составляет 17,27%, в 2017 году 13,08%

и в 2018 году 13,69%. В целом за период удельный вес по данной группе снижается на 3,58%. В целом численность работников, входящих в данные возрастные группы, уменьшается на 6 чел. или по группам:

Работники в возрасте 35–40 лет численность работников остается неизменной и составляет 15 человек, что также связано с особенностями движения контингента работников.

Работников в возрасте 40–45 лет в 2018 году 3 чел., что на 4 чел. или на 57,14% меньше, чем в 2016 году.

Работников в возрасте старше 45 лет в 2018 году 0, что на 2 чел. или на 100% меньше, чем в 2016 году.

Таблица 10 – Средний возраст работников в 2018 году

	Численность работников в 2018 году f_i	середина интервала X_i	$X_i * f_i$
до 20 лет	10	17,5	175
20-25 лет	36	22,5	810
25-30 лет	41	27,5	1127,5
30-35 лет	26	32,5	845
35-40 лет	15	37,5	562,5
40-45 лет	3	42,5	127,5
старше 45 лет	0	47,5	0
итого	131	X	3647,5

Средний возраст работников определяем по формуле 1 средней арифметической взвешенной:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i * f_i}{X_i} = \frac{3647,5}{131} = 27,8 \text{ лет} \quad (1)$$

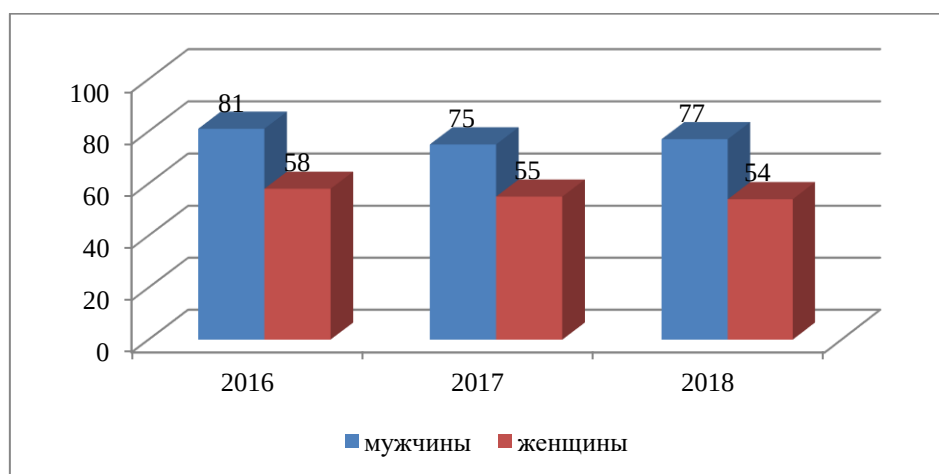


Рисунок 23 – Численность работников по полу в 2016 – 2018 гг., чел.

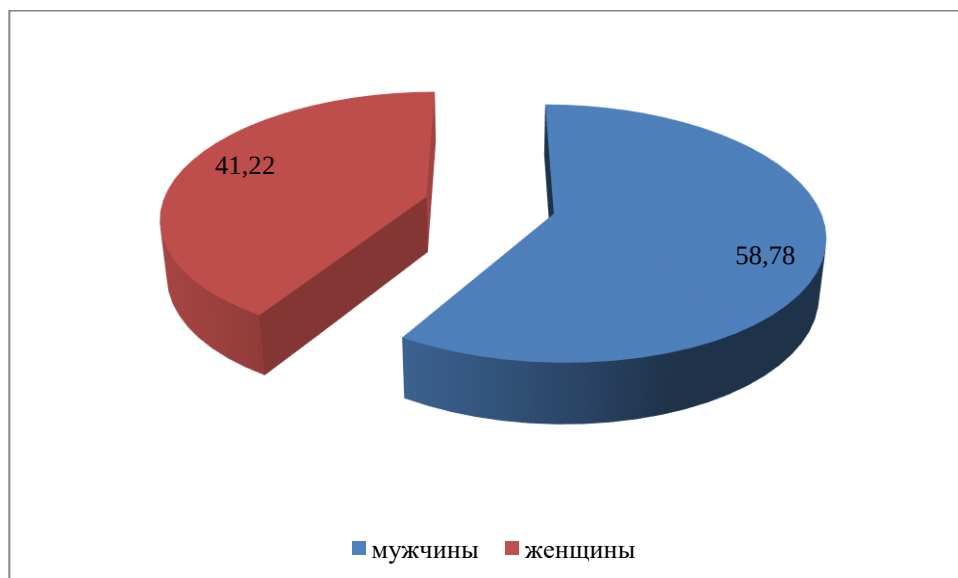


Рисунок 23 – Структура работников по полу в 2018 году, %

Анализ работников по полу показывает, что во все периоды преобладают мужчины – их доля в течение анализируемого периода превышает 57%. Доля женщин соответственно менее 43%. Численность мужчин в течение периода сокращается на 4 чел. или на 4,94%, доля женщин также сокращается на 4 чел. или на 6,9%. В структуре работников по полу удельный вес мужчин увеличивается с 58,27% в 2016 году до уровня 58,78% в 2018 году, доля женщин уменьшается с 41,73% в 2016 году до 41,22% в 2018 году.

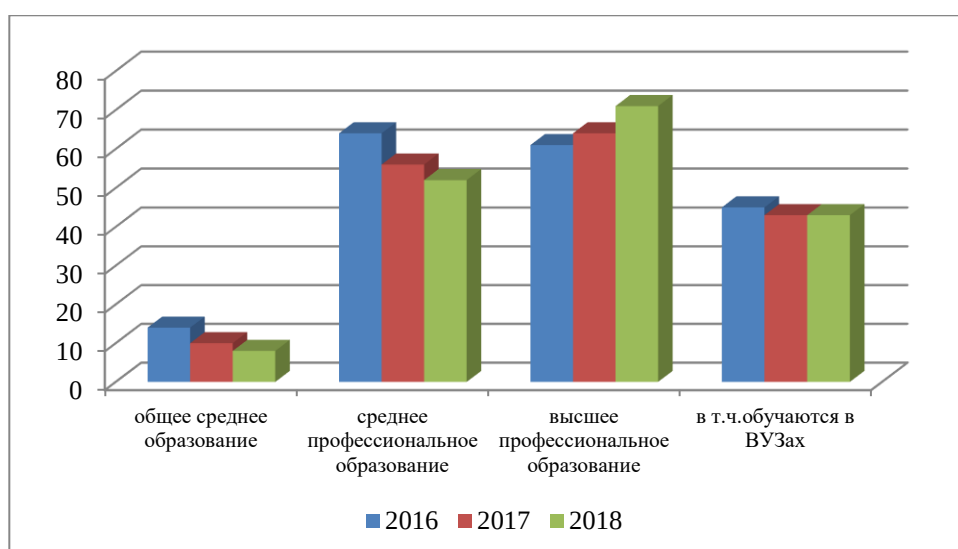


Рисунок 24 – Численность работников по уровню образования в 2016 – 2018 гг., чел.

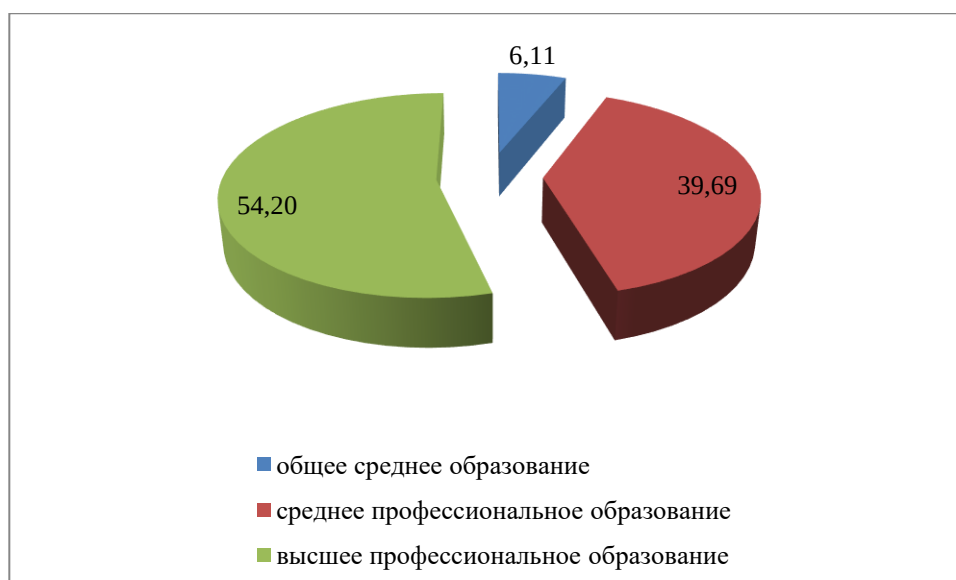


Рисунок 25 – Структура работников по уровню образования в 2018 году, %

В структуре преобладают работники, имеющие высшее профессиональное образование. В 2018 году таких работников 71 чел. или 54,2%. В динамике данный показатель увеличивается: в 2016 году работников, имеющих высшее образование, 61 чел. или 43,88%, в 2017 году 64 чел. или 49,23%. Увеличение численности работников с высшим образованием составляет 10 чел. или 16,39%, что характеризуется как положительная тенденция, т.к. данное изменение показывает стремление работников к повышению профессионального уровня. В данную группу включены работники, которые обучаются в ВУЗах на 31.12 каждого года. Их доля составляет около 33%, уменьшение численности в данной группе составляет в целом за период 2 чел. или 4,44%, что свидетельствует об окончании учебного заведения и получении диплома и высшем профессиональном образовании.

Работников, имеющих среднее профессиональное образование, в 2016 году 64 чел. или 46,04%, в 2017 году 56 чел. или 43,08%, в 2018 году 52 чел. или 39,69%. В целом уменьшение по данной группе составляет 12 чел. или 18,75%, что рассматривается как положительная динамика, т.к. такие

изменения свидетельствуют о том, что работники стремятся к повышению своего профессионального уровня.

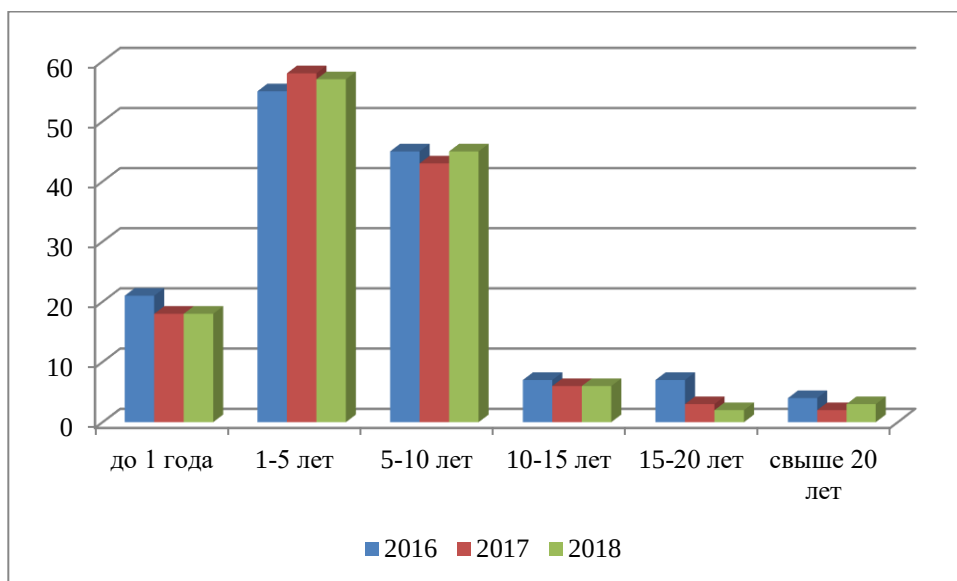


Рисунок 25 – Численность работников по стажу работы в 2016–2018 гг., чел.

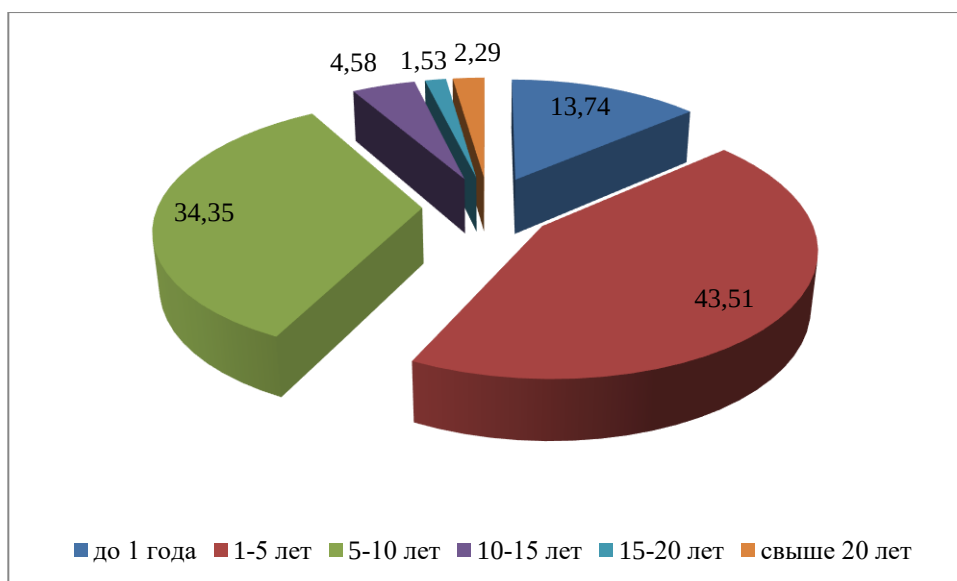


Рисунок 26 – Структура работников по стажу работы в 2018 году, %

Структура работников по стажу показывает, что большая часть работников имеет стаж от 1 года до 5 лет: в 2016 году 39,57%, в 2017 году 44,62%, в 2018 году 43,51%. Численность данной группы в динамике увеличивается на 2 чел. или на 3,64%. Также достаточно высокий удельный

вес работников, которые имеют стаж от 5 до 10 лет: в 2016 году 32,37%, в 2017 году 33,08%, в 2018 году 34,35%. Данная группа остается неизменной.

Меньшая часть работников имеет стаж до 1 года: в 2016 году удельный вес в данной группе составляет 15,11%, в 2017 году 13,85%, в 2018 году 13,74%. Данная группа уменьшается на 3 чел. или на 14,29%, что рассматривается как положительная тенденция, так как говорит об увеличении трудового стажа и, как следствие этого, повышения опыта работы, что немаловажно для любой сферы деятельности.

Минимальная доля работников имеет стаж работы 10–15 лет (5,04; 4,62 и 4,58% по годам соответственно), 15–20 лет (5,04; 2,31 и 1,53% по годам соответственно) и свыше 20 лет (2,88; 1,54 и 2,29% по годам соответственно). В эти группы входят работники, которые не задействованы непосредственно в участии обслуживания и процессе продаж. К ним относят бухгалтера (имеет стаж работы 26 лет), водителя (имеет стаж работы 33 года), руководителя отдела ПО и ИТ (имеет стаж работы 13 лет) и некоторые другие должности. В целом данная группа уменьшается на 7 чел., в т.ч. группа 10–15 лет уменьшается на 1 чел. или на 14,29%, группа 15–20 лет уменьшается на 5 чел. или 71,43% и группа свыше 20 лет уменьшается на 1 чел. или на 25%. Это связано с увольнением обслуживающего персонала (технички), а также некоторых специалистов.

Таблица 11 – Средний стаж работы в 2018 году, лет

	2018	середина интервала	$X_i \cdot f_i$
до 1 года	18	0,5	9
1-5 лет	57	2,5	142,5
5-10 лет	45	7,5	337,5
10-15 лет	6	12,5	75
15-20 лет	2	17,5	35
свыше 20 лет	3	22,5	67,5
Итого	131		666,5

$$\bar{X} = \frac{666,5}{131} = 5,1 \text{ год}$$

В среднем работники имеют трудовой стаж 5,1 года.

Таким образом, анализ качественного состава по возрасту позволяет увидеть, что в численности работников преобладают достаточно молодые люди в возрасте 20-35 лет, именно они входят в категории специалистов. Это связано со спецификой деятельности работы в компании, где работа в офисе выполняется именно молодыми, активным, коммуникабельными работниками, готовыми к физическим и интеллектуальным нагрузкам. Работники в возрасте старше 35 лет в основном занимают должности АУП, служащих, обслуживающего персонала. Именно на данную категорию приходится все должности руководителей. Средний возраст работников составляет 27,8 лет. Преобладающая доля – мужчины. Работники характеризуются высоким квалификационным уровнем, т.к. большая часть их них либо имеет высшее образование, либо обучается в ВУЗах. Также достаточно высокая доля приходится на работников, имеющих среднее профессиональное образование. Большая часть работников имеет непродолжительный трудовой стаж, средний трудовой стаж составляет 5,1 года.

Для анализа кадрового состава также необходимо проанализировать текучесть кадров, т.к. именно данные показатели лежат в основе оценки эффективности системы управления кадрами и позволяют оценить результативность ее деятельности.

Для оценки используются коэффициенты оборота по приему, по выбытию, текучести, стабильности, которые позволяют оценить кадровую политику.

Коэффициент оборота по приему рассчитывается согласно формуле 3.

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{принятых}}}{Ч_{\text{к.г.}}} \quad (3)$$

$$K_{2016} = 27/139 = 0,2662 \text{ (26,62\%)}$$

$$K_{2017} = 25/130 = 0,1908 \text{ (19,08\%)}$$

$$K_{2018} = 26/131 = 0,2 \text{ (20\%)}$$

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается согласно формуле

4.

$$K_{\text{выб.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{выб.}}}{\text{Ч}_{\text{н.г.}}} \quad (4)$$

$$K_{2016} = 36/138 = 0,259 \text{ (25,9\%)}$$

$$K_{2017} = 33/131 = 0,2519 \text{ (25,19\%)}$$

$$K_{2018} = 27/130 = 0,2077 \text{ (20,77\%)}$$

Коэффициент текучести рассчитывается согласно формуле 5.

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{т.}}}{\text{Ч}_{\text{н.г.}}} \quad (5)$$

$$K_{2016} = 36/138 = 0,259 \text{ (25,9\%)}$$

$$K_{2017} = 32/131 = 0,2443 \text{ (24,43\%)}$$

$$K_{2018} = 27/130 = 0,2077 \text{ (20,77\%)}$$

Коэффициент стабильности рассчитывается согласно формуле 6.

$$K_{\text{ст.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пост.}}}{\text{Ч}_{\text{к.г.}}} \quad (6)$$

$$K_{2016} = 102/139 = 0,7338 \text{ (73,38\%)}$$

$$K_{2017} = 106/131 = 0,8092 \text{ (80,92\%)}$$

$$K_{2018} = 104/130 = 0,8 \text{ (80\%)}$$

Таблица 12 – Расчет показателей текучести кадров

Показатели	2016	2017	2018	абс.изм.
1. Численность списочная на начало года, чел.	138	139	131	-7
2. Принято - всего, чел.	37	25	26	-11
3. Уволилось - всего, чел.	36	33	27	-9
в т.ч.:				0
на пенсию по возрасту, чел.	0	1	0	0
сокращение численности, чел.	0	0	0	0
по собственному желанию, чел.	28	29	24	-4
по другим причинам, чел.	8	3	3	-5
4. Численность списочная на конец года, чел.	139	131	130	-9
5. Коэффициент по приему, %	26,62	19,08	20,00	-6,62
6. Коэффициент по выбытию, %	25,90	25,19	20,77	-5,13
7. Коэффициент текучести, %	23,74	24,43	20,77	-5,13
8. Коэффициент стабильности, %	73,38	80,92	80	6,62

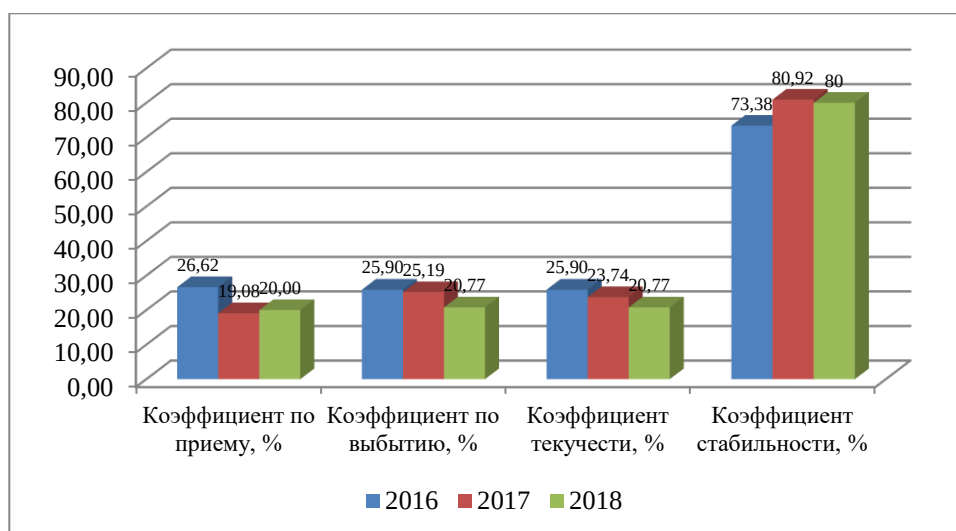


Рисунок 27 – Динамика коэффициентов, характеризующих мобильность персонала, %

Как показывают данные таблицы 12, ситуация, характеризующая мобильность (движение, текучесть) персонала неблагоприятна. Наблюдается существенное по размерам движение кадрового состава.

В период 2016 года уволилось 36 чел., в том числе по собственному желанию 28 чел., по другим причинам 8 чел. Для закрытия вакантных рабочих мест было принято 37 чел. Это повлекло за собой формирование показателей: коэффициент по приему 26,62%, по выбытию 25,9%, текучести 23,74%, стабильности 73,38%. В 2017 году уволилось 33 чел., в т.ч. на пенсию 1 чел. (техничка), по собственному желанию 29 чел. и по другим причинам 3 чел. Это сформировало в данный период следующие показатели: прием 19,08%, выбытие 25,19%, текучесть 24,43%, стабильность 80,92%. В 2018 году уволилось 27 чел., принято 26 чел. Коэффициент по приему составляет 20%, по выбытию 20,77%, текучесть составляет 20,77%, стабильность 80%. Коэффициенты имеют тенденцию к уменьшению, что отражает улучшения в сфере кадровой политики в отношении текучести персонала, однако, коэффициенты остаются на высоком уровне. Также нужно отметить, что постоянство кадрового состава достаточно высокое: в 2016 году стабильно работает 102 чел., в 2017 году 106 чел., в 2018 году 104 чел.

Характеризуя показатели текучести персонала, необходимо отметить, что существуют усредненные значения, которые зависят от сферы деятельности. В данном случае речь идет о сфере торговли, в ней усредненный показатель текучести кадров составляет 15–17%, однако, видно, что в Томском подразделении очень высокие показатели, т.е. ситуация с кадровым составом и в системе управления персоналом неблагоприятная. Работники, которые характеризуются как молодые, инициативные, квалифицированные, увольняются по собственному желанию, несмотря на предлагаемый уровень заработной платы. Для компании это означает отток кадров, возникновение кадровых вопросов, потребность в закрытии вакансий, появление затрат, которые связаны с поиском и наймом рабочей силы, а также подготовкой сотрудников. При этом также необходимо учитывать, что новый сотрудник, которого компания примет на работу, обучит, предоставит рабочее место, может не рассматривать компанию в качестве постоянного места работы, а использовать ее в качестве трамплина для последующей карьеры. Все это негативно сказывается на функционировании компании.

Таким образом, проведение анализа кадрового состава и оценка текучести кадров позволили установить, что, несмотря на соответствующий требованиям компании кадровый состав, ситуация в сфере управления неблагоприятная. Работники принимают решения об увольнении, что отражает высокий уровень текучести кадров, а это негативно сказывается на функционировании компании в целом.

Для выявления проблем, которые формируют такие негативные тенденции, необходимо проанализировать систему управления персоналом, оценить ее эффективность и выявить недостатки в системе управления.

2.4 Характеристика системы управления персоналом, оценка ее эффективности и выявление недостатков

Кадры для компании рассматриваются как важный ресурс, который способен обеспечивать достижение цели компании. Именно по этой причине руководство компании стремится к тому, чтобы обеспечивать эффективную работу системы управления персоналом, что позволит организовывать слаженную работу, обеспечивать выполнение плановых показателей продаж, формировать лояльность потребителей по отношению к компании, решать текущие задачи и т.д. Поэтому разработка кадровой политики может быть определена как одна из наиболее важных задач компании.

Кадровая политика компании базируется на принципах, представленных на рисунке 28.

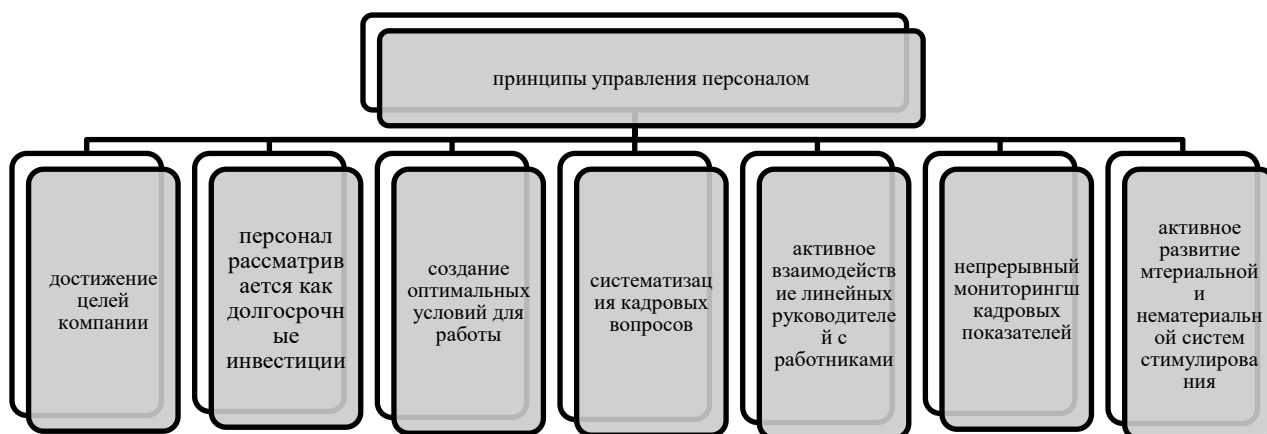


Рисунок 28 – Принципы работы с персоналом

Управление персоналом обеспечивается с трех уровней: топ – менеджмент, линейные руководители и работники службы по управлению персоналом. Разработка стратегической политики по управлению персоналом

находится в компетенции уровня топ – менеджмента. Линейные руководители обеспечивают принятие и реализацию текущих управленческих решений. Кадровые работники организуют работу по управлению персоналом, отвечают за разработку программ, обеспечивают проведение процессов мониторинга.

В компании можно выделить несколько крупных направлений кадровой работы, которые реализуются в том числе и в Томском подразделении. Можно также отметить, что региональный директор и специалист по управлению персоналом могут принимать собственные решения, согласовывать их с вышестоящим руководством для реализации, а также вносить рационализаторские предложения по вопросам управления персоналом, которые рассматриваются директором филиала, первым заместителем директора, заместителем по общим вопросам, начальником отдела по работе с персоналом.

Выделены несколько крупных направлений по работе с персоналом, которые отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Направления работы с персоналом в Томском филиале

Работы	Содержание
Учетные и организационные работы	Делопроизводство в кадровой сфере, учетные работы
Подбор персонала	Проводится мониторинг, выявляются потребности в персонале, подбираются специалисты необходимой квалификации, формируется кадровый резерв
Развитие персонала	Организация повышения квалификации, подготовки, переподготовки; проведение семинаров и тренингов, связанных с овладением новыми методами работы, например, для специалистов по продажам – методами продаж
Стимулирование	Разработка и внедрение мотиваторов и стимулов, которые оказывают положительное воздействие на персонал
Корпоративная культура	Продвижение корпоративных ценностей, формирование корпоративной этики, овладение корпоративными нормами и стандартами поведения

Направления работ по управлению персоналом конкретизированы, их содержание и процедура реализации определяется на уровне руководителей Сибирского филиала и доводится до Томского подразделения.

Рассмотрим, какие укрупненные группы работ осуществляются по каждому направлению учетных работ, что отражено в таблице 14.

Таблица 14 – Направления учетных и организационных работ

Направление учетных и организационных работ	Периодичность
Учет затрат, связанных с обеспечением кадровых работ. Мониторинг рынка труда. Планирование и формирование затрат на реализацию мероприятий в кадровой сфере. Финансирование подсистем управления персоналом.	По кварталам
Разработка локальной нормативной документации в кадровой сфере	Ежегодно
Кадровый учет и система документооборота	Регулярно
Ведение электронных и бумажных баз данных по работникам. Оформление документов. Регистрация данных. Ведение табелей учета рабочего времени. Формирование отчетов.	Регулярно
Формирование, утверждение, изменение штатного расписания	Ежегодно
Решение вопросов в сфере трудовых отношений	При возникновении
Обеспечение трудовой дисциплины. Разработка и соблюдение нормативов в трудовой сфере. Отслеживание соблюдения и нарушений трудовой дисциплины.	Регулярно
Учет движения кадров. Формирование отчетов с показателями текучести персонала.	Регулярно

Учетные и организационные работы представляют собой систематизированный комплекс работ, связанных с нормированием и регламентированием трудового процесса. На данном этапе все функции твердо закреплены, они являются обязательными для исполнения. Исполнителем является специалист по управлению персоналом.

Специфика деятельности не только в Томском подразделении, но в других подразделениях компании, предполагает активную работу в сфере подбора персонала, выделяются требования, которые персонал должен

соответствовать в полной мере для обеспечения эффективной работы. В разделе 1.3 ВКР было установлено, что в целом работники соответствуют требованиям компании, но при этом наблюдается высокий уровень текучести кадров. Поэтому в компании возникает постоянная необходимость в подборе персонала. Работы в данной сфере отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Направления работ по подбору персонала

Направления работ по подбору персонала	Периодичность
Разработка планов развития по регионам (подразделениям) Анализ укомплектованности Оптимизация численности работников Разработка профиля требований Проведение предварительных работ (аналитические, расчетные, проведение собеседования, тестирования и пр.)	Ежегодно
Мониторинг рынка труда. Исследование потенциальной рабочей силы. Связь с образовательными учреждениями. Связь с кадрами агентствами и центрами занятости населения.	Ежеквартально
Формирование кадрового резерва. Сбор анкет от потенциальных работников.	Регулярно
Проведение процедур, связанных с системой найма	регулярно

Работы в сфере подбора персонала позволяют своевременно реагировать на отклонения в кадровом составе. Эффективность работы данной подсистемы позволяет быстро осуществлять подбор кадров и заполнение вакантной должности при ее наличии. Данное направление работ достаточно обширно, оно выходит за пределы непосредственно организации. Для подбора персонала осуществляется взаимосвязь с образовательными учреждениями и центрами занятости населения, что позволяет не только закрывать вакантные позиции в компании, но также и способствовать снижению уровня безработицы, а также обеспечивать трудоустройство выпускников.

Квалификация персонала, его развитие оказывают прямое влияние на качество обслуживания потребителей, поэтому важным направлением является развитие сотрудников. Чем выше уровень квалификации – тем

эффективнее решаются задачи и тем большую прибыль получает компания. Кроме этого, уровень квалификации работников обеспечивает и достижение плановых показателей на каждом отдельном секторе работы, что сказывается на плановых показателях работы в целом по Томскому подразделению.

В таблице 16 представлены направления работ в сфере развития персонала.

Таблица 16 – Направления работ по развитию персонала

Работы	Периодичность реализации работ
Проведение оценки и аттестации работников. Документальное сопровождение процессов оценки и аттестации. Разработка рекомендаций по развитию работников. Проведение процедур аттестации, повышения квалификации, подготовки и переподготовки.	Ежеквартально
Разработка планов обучения, повышения квалификации, подготовки и переподготовки. Выбор методов для проведения обучения. Формирование графиков обучения на основании заявок, поступающих от подразделений.	Ежеквартально
Организация обучения, проведения повышения квалификации, подготовки и переподготовки, семинаров, тренингов для всех категорий работников. Оценка эффективности реализуемых программ в сфере развития персонала.	Ежемесячно

Система развития персонала позволяет получать работников с тем уровнем квалификации и комплексом знаний, умений и навыков, которые требуются компании. Вся система обучения, разрабатываемая на уровне головного офиса, доводится до филиалов, которые, в свою очередь, спускают заявки до подразделений, в данном случае до Томского подразделения. Реализация мероприятий, связанных с развитием персонала, в Томском подразделении проводится в головном офисе в г.Томск на базе учебного центра. Организацию развития и проведение всех регламентированных процедур выполняют специалист по управлению персоналом и начальник отдела по развитию персонала. При необходимости работники могут

отправляться в головной офис Сибирского филиала в г. Новосибирск, но чаще всего это делается для уровня региональных руководителей.

Для любой сферы деятельности важным является стимулирование и мотивация, которые позволяют добиться от работника того, что необходимо компании за счет психологических факторов. Чем выше уровень стимулирования – тем ярче проявляется и мотивация, и наоборот, что оказывает влияние на заинтересованность работника и, соответственно, на стремление к получению определенного блага, которое предлагает компания. В данном случае в компании активно реализуются формы материального и нематериального стимулирования.

В таблице 17 представлены виды работ в сфере стимулирования.

Таблица 17–Направления работ в системе стимулирования

Направления работ	Периодичность
Разработка содержания систем материального и нематериального стимулирования. Проведение оценки деятельности персонала на соответствие критериям систем стимулирования. Оценка результативности работы работников. Проведения мероприятий в сфере материального и нематериального стимулирования.	Ежемесячно
Анализ выполнения плановых показателей.	Ежемесячно
Совершенствование систем оплаты труда.	Ежемесячно

В данной системе в компании активно реализуются мероприятия, которые также доводятся до подразделения с уровня Сибирского филиала. В рамках материального стимулирования активно применяются следующие формы воздействия на работников: заработная плата, премирование, система бонусов и надбавок, проценты за выполнение показателей сверх плана. К системе нематериального стимулирования относят такие мероприятия, как: награждение подарками по итогам работы, звание «Лучший сотрудник», награждение грамотами и благодарственными письмами, доска почета, соревнования за звание лучшего офиса обслуживания

Корпоративная культура – это очень важный и действенный показатель компании, который позволяет формировать имидж в глазах потребителей и контрагентов. Знак компании «Мегафон Ритейл» узнаваем многими – и это элемент корпоративной культуры. В компании действует кодекс корпоративной этики. Все сотрудники общаются с потребителями в соответствии с установленными правилами; на уровне первого восприятия потребителями сразу воспринимается фирменный дресс-код компании.

В таблице 18 представлены направления работ, которые проводятся в сфере корпоративной культуры.

Таблица 18 – Направления работ в сфере развития и продвижения корпоративной культуры

Направления работ	Периодичность
Разработка и совершенствование кодекса корпоративной этики. Знакомство с положением кодекса.	Ежегодно Регулярно
Проведение опросов среди работников на знание корпоративных норм, формирование отчетов	Ежегодно
Анализ системы управления персоналом. Анализ климата в трудовых коллективах. Проведение кадрового аудита.	Ежегодно
Формирование команд. Проведение корпоративных мероприятий. Организация мероприятий по обеспечению здоровья работников, сохранению их стабильного морального состояния.	Ежеквартально.

Таким образом, рассмотрев содержание подсистем управления персоналом можно говорить о том, что в целом система управления персоналом представляет собой слаженный, активно работающий механизм. Особенностью реализации данной системы является специфика самой компании: все решения и планы стратегического характера (например, в рамках корпоративной культуры) разрабатываются на уровне головного офиса в г.Москва, затем спускаются до уровня филиалов (в Сибирском филиале в офис г.Новосибирска), затем доводятся до региональных директоров подразделений (Томское подразделение), затем доводятся до

отдела по управлению персоналом в региональной структуре, и только после через начальников отделов или управляющих офисов обслуживания и продаж доводятся до конечных работников. Это длительный процесс. Он частично сокращается для тактических решений в сфере подбора персонала, организации обучения и развития и некоторых других. Решения могут приниматься и на уровне Сибирского филиала, согласовываться и утверждаться на уровне г.Москва. Намного реже инициатива в проведении новых мероприятий исходит от уровня подразделений. Как правило, региональные директора, в т.ч. и в г.Томск, предпочитают использовать распорядительные данные. В виде плановых показателей комплекс мероприятий в сфере управления персоналом может характеризоваться как эффективный, однако, показатели уровня текучести кадров указывают на то, что существуют проблемы в системе.

Оценим, какова эффективность функционирования системы управления персоналом.

Первоначально оценка проводилась на основе сопоставления фактических данных по Томскому подразделению и направлений работ, содержание которых определено на уровне Сибирского филиала. Это позволило оценить то, какие узкие места существуют в данной сфере и требуют воздействия для исправления.

В таблице 19 представлены основные направления работ и отклонения, которые были выявлены при сопоставлении фактических и нормативных данных. Фактические данные были получены на основании кадровых отчетов отдела по управлению персоналом в г.Томск, текущего наблюдения, опросов работников.

Таблица 19 – Сопоставление фактических и нормативных направлений работ в сфере управления персоналом

Направления	Фактически	Отклонения
1	2	3
Учетные и организационные работы	Кадровое делопроизводство ведется специалистом по управлению персоналом, формируется отчетная документация, выполняются необходимые анализы и действия. Активно проводится мониторинг кадровой работы.	Отклонений по направлениям учетных и организационных работ нет; все работы выполняются своевременно и в срок. Недостаток – отчеты передаются в Сибирский филиал по электронной почте, а не по внутренним коммуникационным каналам, поэтому некоторые отчеты в силу загрузки в филиале не учитываются вовремя.
Подбор персонала	Формируются аналитические отчеты. Проводится мониторинг состава работников по офисам обслуживания и продаж. При приеме работника на работу используются рекомендованные в компании методики. Региональный директор активно взаимодействует с образовательными учреждениями и центрами занятости населения не только по районам, но и по области, что позволяет ему передавать информацию в отдел по управлению персоналом и подбора кадров. Для потенциальных работников проводится собеседование, анкетирование. Продуктивно работает учебный центр, позволяющий проводить введение в должность.	Отклонений от системы не обнаружено. Недостаток: региональный директор взаимодействует с образовательными учреждениями и центрами занятости населения непосредственно сам, без привлечения специалистов по управлению персоналом, что создает для него существенную нагрузку и в ряде случаев вызывает сложности с выполнением текущей работы из – за перезагрузки.
Развитие персонала	В подразделении активно работает учебный центр; проведение необходимых работ осуществляет специалист по обучению, который несет ответственность за организацию работ по данному направлению. При необходимости специалист составляет заявки и направляет работников в г.Новосибирск. В соответствии с графиками работники проходят подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Активно используется система тренингов и семинаров, на которые приезжают специалисты из г.Новосибирск и г.Москва.	Существенных отклонений нет, однако, при формировании графиков обучения специалист по управлению персоналом не всегда учитывает график работы сотрудников, что в ряде случаев приводит к авральным сбоям в производственном процессе в офисах обслуживания и продаж.

Продолжение таблицы 19

1	2	3
Стимулирование	Все рекомендуемые мероприятия в сфере материального и нематериального стимулирования реализуются в полной мере: среди офисов и работников проводятся конкурсы; может быть оказана социальная поддержка; работники получают материальную помощь в кризисных ситуациях. Активно применяется система бонусов, процентов и надбавок. Также используется отрицательная мотивация: если работник не выполняет план, то его штрафуют.	Отклонений нет, иногда нарушаются графики проведения внутрикорпоративных конкурсов
Корпоративная культура	Очень высокая степень развития корпоративной культуры. Для работников проводятся семинары, которые направлены на ознакомление с принципами корпоративной культуры и ее элементами. Действуют и применяются правила поведения, предусмотренные стандартами. Проводится мониторинг.	Отклонений нет. Иногда отмечается формальный подход к оценке уровня реализации корпоративной культуры с позиции управляющих офисами обслуживания и продаж или начальниками отделов, что искажает картину при формировании отчетов.

Таким образом, можно определить, что система управления персоналом в целом соответствует всем требованиям, которые формируются на уровне головных офисов в г.Москва и офиса Сибирского филиала г. Новосибирск. Деятельность можно охарактеризовать как успешную, в основе чего лежат положения кадровой политики, которые реализуются в компании в целом.

Оценим эффективность системы управления с помощью методики И.К.Макаровой, выполнив расчет и анализ показателей социального и экономического характера, изложенные в п.1.3 ВКР.Элементы системы управления персоналом, которые выделяются в компании «Мегафон Ритейл», объединяем в подсистемы, которые необходимы для анализа согласно методике И.К.Макаровой, что отражено на рисунке 29.

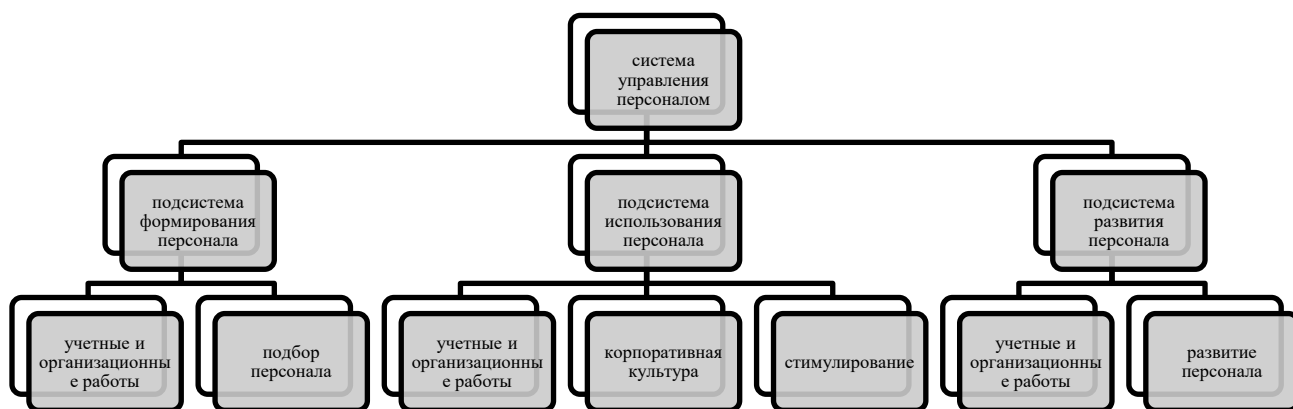


Рисунок 29 – Подсистемы управления персоналом в компании в соответствии с методикой Макаровой И.К.

Для анализа необходима информация, которая характеризует основные экономические показатели по Томскому подразделению, для проведения анализа использовались данные, предоставленные бухгалтером подразделения и региональным директором.

Таблица 20 – Экономические показатели деятельности по Томскому подразделению за 2018 год

Показатель	Значение
Выручка от реализации	25479,5 тыс.руб.
Прибыль до налогообложения	163,75 тыс.руб.
Количество рабочих дней в году	247 дн.
Продолжительность работы/ смены	12 час.
Количество самовольных невыходов на работу от общего количества рабочего времени	1,1%
Количество переходов внутри подразделения	7 чел.
Количество работников, прошедших обучение по всем направлениям развития персонала (повышение квалификации, семинары, тренинги, подготовка, переподготовка и пр.)	74 чел.
Длительность подготовки в фонде рабочего времени	158 час.
Затраты на обучение персонала	87185 руб.

Данные показателей экономического характера согласно данной методике представлены в таблице 21. Заполнение таблицы осуществляется с учетом аналитической информации, полученной в предыдущих разделах.

Таблица 21 – Показатели экономического характера в компании по результатам оценки 2018 года

Оценка эффективности подсистемы формирования персонала		Оценка эффективности подсистемы использования персонала		Оценка эффективности подсистемы развития персонала	
Показатели численности персонала	131 чел.	Производительность труда	194,5 тыс.руб./чел.	Доля работников, прошедших обучение за период	56,5%
Структура работников по категориям	Преобладает категория специалистов – 84,56% или 115 чел.	Объем прибыли до уплаты налогов в расчете на 1 работника	1,25 тыс.руб./чел.	Доля часов, которые были потрачены на обучение, в общем балансе рабочего времени	5%
Качественная структура кадрового состава (половозрастная структура, структура по стажу, возрасту, уровню образования)	Преобладают работники в возрасте 20 - 30 лет, имеющие высшее и среднее профессиональное образование и стаж работы до 10 лет	Объем производимой продукции в час в стоимостном выражении	17,19 тыс.руб.	Число часов на обучение в расчете на 1 работника	2,13 час.
Сравнение квалификации персонала со средним уровнем квалификации	Уровень квалификации достаточно высокий	Показатели текучести	20,77%	Общие затраты на обучение персонала	87,19 тыс.руб.
		Показатель абсентизма	1,1%	Доля издержек на обучение в объеме реализации	0,3%
		Потерянная производительность	560,46 тыс.руб.	Размер издержек на обучение 1 работника	1178,18 руб./чел.
		Уровень внутренней мобильности	5,3%		
		Общие издержки на персонал, доля издержек в объеме реализации, издержки в расчете на 1 работника	9134,15 тыс.руб., 35,8%, 69,73 тыс.руб.		

Анализ экономического характера оценки эффективности системы управления персоналом позволяет сделать следующие выводы с учетом выводов и заключений, полученных по результатам предыдущих видов анализа: кадрового состава, текучести кадров, технико-экономических показателей и пр.

Подсистема формирования персонала работает эффективно. Сформированный в результате функционирования данной подсистемы кадровый состав характеризуется полным соответствием всем требованиям компании: молодые работники с высоким уровнем квалификации, готовые к занятию должности специалистов. В данной подсистеме учитываются и сопоставляются все требования, которые необходимы компании для того, чтобы было обеспечено достижение поставленных целей. В качестве недостатков выделяются организационные моменты: использование электронной почты общих серверов (yandex.ru), отсутствие делегирования полномочий по взаимодействию с образовательными организациями и ЦЗН региональным директором специалистом по кадрам. Однако, наличие данных недостатков не оказывает существенного влияние на эффективность функционирования системы управления персоналом.

Подсистема использования персонала характеризуется более низкой степенью эффективности. Выделяется высокий показатель текучести – 20,77%, что негативно сказывается на функционировании подразделения. Это говорит о том, что люди по каким – либо причинам не удовлетворены условиями работы в компании. Внутренний перевод к рамках Томского подразделения в 2018 году осуществлялся для 5,3% или 7 работников – это положительный момент, который говорит о том, что люди готовы работать в компании, а сама компания предоставляет им возможности, которые соответствуют их потребностям, например, в связи с переездом. Затраты на персонал составляют 9134,15 тыс.руб. или 35,8% общего объема реализации за год, они включают затраты на заработную плату, стимулирующие и

компенсационные выплаты, а также материальную помощь. В расчете на 1 работника приходится 69,73 тыс.руб./год.

За 2018 год было потеряно 32,6 часов от общего фонда рабочего времени 2964 часа, что составляет 1,1%. Такие потери были связаны с несвоевременным выходом работников на работу, отсутствием предупреждения непосредственного начальника, невозможностью в связи с этим найти замену в кратчайшие сроки. В результате было потеряно 560,46 тыс.руб.

Это подтверждает сделанные ранее выводы о том, что в компании существуют причины, которые формируют высокий уровень текучести кадров, которые изначально были подобраны компанией как полностью соответствующие требованиям работодателя.

Для того, чтобы выяснить объективные причины увольнений с позиции работников, в феврале 2019 года был проведен социологический опрос работников, результаты которого представлены в таблице 22. В опросе участвовало 30 чел., что составляет 23% общей численности работников Томского подразделения.

Для проведения опроса работникам предлагалась простая анкета, включающая 2 вопроса: планирование увольнения и причины таких планов при положительном ответе.

Целью проведения опроса являлось выяснение основных причин, побуждающих работников увольняться из компании.

Таблица 22 – Результаты социологического опроса

1	Значение	Уд.вес, %
2	3	
Общая численность респондентов	30	100
1.Планируете ли Вы увольнение в ближайший год?		
Да	8	36,3
Нет	22	63,7

Продолжение таблицы 22

1	2	3
2. Укажите причину, по которой может состояться Ваше увольнение из компании?		
Работа не соответствует уровню моей квалификации	4	13,3
Не устраивает график работы	2	6,7
Не устраивает заработная плата	5	16,7
Не устраивают условия труда	1	3,3
По соглашению сторон	1	3,3

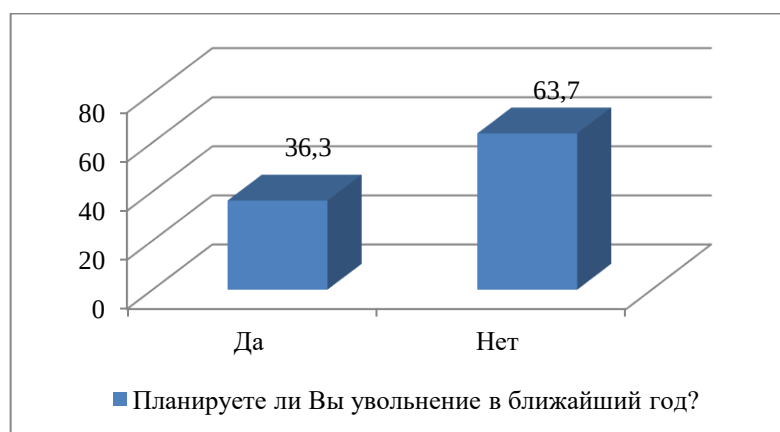


Рисунок 30 – Структура потенциальных увольнений, %



Рисунок 31 – Причины увольнений, %

Результаты социологического опроса показали, что 8 чел. или 36,3% готовятся к увольнению из компании. Все положительно указавшие на готовность уволиться занимают должности «специалист офиса отдела обслуживания и продаж», т.е. это рядовые сотрудники, посредственно контактирующие с потребителями. Основные причины: не соответствие работы квалификации (13,3%), не удовлетворенность заработной платой (16,7%). Анализ уровня образования специалистов офисов обслуживания и продаж показал, что большая часть имеет высшее образование, получают образование в вузах или имеют среднее профессиональное образование. В условиях отсутствия выбора работы молодые люди трудоустраиваются туда, где есть рабочее место вне зависимости от своей специальности. При этом, имея диплом, они не могут реализовать себя в той сфере, которая была выбрана им в процессе получения образования. Поэтому, наработав стаж или найдя вакантное рабочее место, соответствующее интересам, человек готов сменить место работы. Кроме этого, заработная плата специалистов офисов обслуживания и продаж в Томском подразделении составляет в среднем 21536 руб., при этом ее размер зависит от объемов продаж. Если офис обслуживания и продаж находится в месте, где по каким-либо причинам потребители не обращают на него внимания, то, соответственно, уровень заработной платы специалиста падает. Работники в районных центрах могут получать заработную плату 13-15 тыс.руб. Данные условия в ряде случаев оказывают влияние и на формирование уровня абсентеизма. Полученные данные свидетельствуют о том, что наблюдаются проблемы в системе материального стимулирования.

Проведение оценки эффективности позволяет подтвердить ранее сделанные выводы.

Подсистема развития персонала характеризуется высокой степенью эффективности, отклонений в данной подсистеме нет, экономические показатели оценки эффективности развития персонала показывают, что в

целом компания тратит достаточный объем средств для развития персонала и проведения работ, связанных с обучением.

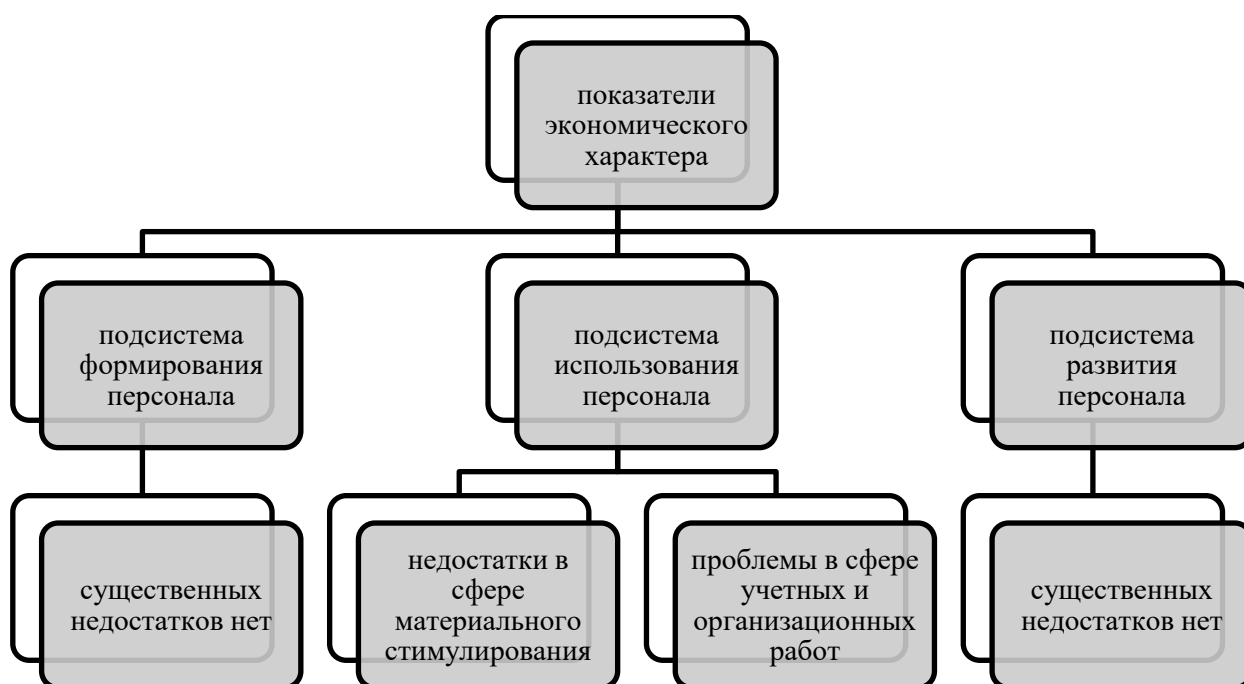


Рисунок 32 – Результаты анализа показателей экономического характера

Оцениваем показатели социального характера, которые отражают не стоимостные характеристики трудовой среды Томского подразделения. Сводные результаты, использованные при проведении анализа показателей социального характера, также получены на основании данных предыдущих анализов, а также предварительной оценки направлений работ в системе управления персоналом в таблице 19. В таблице 23 представлены результаты оценки по показателям социального характера.

Таблица 23 – Показатели социального характера

Компонент	Источник данных	2018 год	Общее описание
1	2	3	4
Здоровье	Данные бухгалтерии	22,0	Достаточно высокий процент, что связано со спецификой работы и постоянным взаимодействием с людьми

Продолжение таблицы 23

Образование	Табл.9	Высшее, среднее профессиональное	Характерно для большей части работников
Возраст	Табл.9	27,8 лет	Наибольшая часть работников находится в возрасте 20-30 лет
Стаж работы	Табл.9	5,1 год	Большая часть работников только нарабатывает трудовой стаж
Нравственность	Внутренние отчеты, данные отдела кадров	0,5%	В целом нарушений трудовой дисциплины нет
Творческий потенциал	Внутренние отчеты	0	Инициативные предложения не выдвигаются
Симпатии	Опрос, наблюдение	Конфликтов нет	Климат в коллективе благоприятный
Удовлетворенность работой	Опрос, наблюдение, табл.22	Средний уровень	Работники удовлетворены условиями труда, но при этом в ряде случаев готовы сменить работу
Стремление к труду	Внутренние отчеты	101,2%	Средний процент перевыполнения плана
Предпринимательские способности	Внутренние отчеты по офисам обслуживания и продаж	18	Работники, непосредственно осуществляющие процесс обслуживания и продаж, часто проявляют предпринимательские способности в формах, позволяющих обеспечивать продажи

Результаты анализа показателей социального характера говорят о том, что в целом система управления персоналом работает эффективно, социальная среда обеспечивает благоприятным морально – психологический климат в коллективах. При этом необходимо также отметить, что в силу специфики работы тесного взаимодействия между работниками не наблюдается, так как каждый состав работников прикреплен к отдельному офису. Встречаются и общаются работники только при общих собраниях трудовых коллективов, а также на учебе.

Социальные показатели также отражают ситуацию, в которой подсистемы формирования и развития персонала работают эффективно. Проблемных областей на момент формирования трудового коллектива, несоответствие требованиям работодателя, нежелания работать нет. Основные проблемы также можно наблюдать в системе использования:

работники не проявляют инициатив, что говорит о том, что люди не готовы рассматривать должность специалиста в компании как постоянную, на продолжительный период времени.

Исследование позволяет сделать вывод о том, что в целом система управления персоналом в компании «Мегафон Ритейл» работает эффективно. Кадровый состав в полной мере соответствует требованиям компании к основным параметрам своих сотрудников: работают преимущественно молодые люди, имеющие среднее или высшее профессиональное образование. Стаж работы в среднем составляет 5,1 лет. В компании реализуется кадровая политика, которая принимается на уровне главного офиса и Сибирского филиала, поэтому в Томском подразделении работники являются конечными исполнителями принимаемых в данной сфере управленческих решений. Как показало исследование, исполнительская дисциплина находится на высоком уровне, отклонений в реализации решений от спускаемых сверху распоряжений в кадровой сфере практически нет.

Оценка эффективности системы управления персоналом позволила выявить основные проблемы, характерные для Томского подразделения:

Наблюдаются проблемы в сфере материальной мотивации, рядовые работники оказываются недовольными уровнем заработной платы.

Работники не рассматривают место работы как постоянное. Большинство молодых работников, имеющих высшее образование, набирают стаж работы для того, чтобы перейти на должности в другие организации, соответствующие уровню образования и квалификации.

Решение перечисленных проблем осуществляется в разделе 3.

3 Рекомендации по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом

3.1 Совершенствование системы продвижения кадров

Любой работник должен быть заинтересован в своем рабочем месте, поэтому со стороны работодателя для работника должны создаваться условия, которые соответствуют его интересам. В результате проведения исследования было определено, что многие работники не рассматривают место работы в компании как постоянное, занимая должности специалистов офисов обслуживания и продаж. Это связано прежде всего с тем, что работа специалиста по работе с клиентами (продавца-консультанта) рассматривается как стартовая, не требующая высокого уровня квалификации. Многие работники воспринимают ее как временную, необходимую либо для наработки стажа для трудоустройства в другое место работы, либо как работу за неимением выбора у другого работодателя.

Наибольший уровень текучести кадров наблюдается именно в офисах обслуживания и продаж. Работники имеют высшее или среднее профессиональное образование и часто работают не по профессии / специальности, что не удовлетворяет профессиональных интересов.

Заработная плата сотрудника офиса обслуживания и продаж напрямую зависит от объемов продаж, т. к. за выполнение и перевыполнением плана выплачиваются бонусы, премии и проценты. Но при этом некоторые офисы расположены в таких районах города, где продажи низкие в силу отсутствия спроса, например, в спальном районе, удалении от крупных торговых центров. Поэтому уровень заработной платы сотрудников офисов обслуживания и продаж колеблется от 12 до 25 тыс.руб.

Выявленные проблемы связаны с недостаточно эффективно функционирующей системой материальной и нематериальной мотивации.

Материальная мотивация в данном случае связана тесно с системой нематериальной мотивации, так как проблему можно рассмотреть комплексно: профессиональные возможности работника в трудовой сфере при продвижении по карьерной лестнице позволят обеспечивать более высокий уровень заработной платы.

В настоящее время карьерный рост в Томском подразделении отсутствует, поэтому работник при трудоустройстве не рассматривает возможности работать в компании постоянно.

Возможность продвижения по карьерной лестнице позволит:

- 1) Удовлетворить потребности работников в карьерном росте;
- 2) Повысить удовлетворенность работой;
- 3) Обеспечить реализацию творческого потенциала;
- 4) Повышение профессионализма работников.

Так как большая часть работников – молодые люди, то их можно охарактеризовать как амбициозных, стремящихся построить карьеру, активных и инициативных. В таблице 23 при оценке социальных показателей системы управления персоналом было определено количество предпринимательских предложений, которые были реализованы в офисах обслуживания и продаж по инициативе рядовых сотрудников за 2018 год – 18 предложений. Авторами данных предложений являются 4 работника офисов обслуживания и продаж, расположенных по адресам пр.Мира, Иркутский тракт, ул.Нахимова, пр.Ленина.

Таблица 24 – Работники, реализовавшие предпринимательские предложения в 2018 году

Работник	Краткая характеристика
1	2
Белоусов Игорь Павлович	24 года, имеет высшее профессиональное образование по специальности «Управление персоналом», стаж работы всего – 5 лет, стаж работы в компании – 0,5 года, средняя заработная плата 23854 руб.
Лавриненко Александр Иванович	27 лет, имеет высшее профессиональное образование по специальности «Финансы и кредит», стаж работы всего и в компании – 6 лет, средняя заработная плата 27158 руб.

Продолжение таблицы 24

Дочнева Анатольевна	Ирина	22 года, студентка заочного отделения по специальности «Педагог профессионального обучения», стаж работы всего и в компании 2 года, средняя заработная плата 23840 руб.
Торопов Викторович	Андрей	28 лет, студент заочного отделения по специальности «Сети связи и системы коммутации», стаж работы всего 9 лет, в компании 3 года, средняя заработная плата 31115 руб.

Анализ данных по работникам позволил увидеть, что все они обладают высоким уровнем квалификации, имеют стаж работы более 2 лет, высшее образование. При этом Лавриненко А. И. и Торопов А.В. указывают на свое желание уволиться в течение 2019 года в связи с созданием семей и более высокооплачиваемой работы. При этом оба работника указывают в качестве основной причины, побуждающей к увольнению, низкий уровень заработной платы, очень сильно зависящий от бонусов и процентов. В месяцы с праздниками заработная плата существенно увеличивается, в периоды осень и весна продажи и, соответственно, заработная плата, падают.

Причинами увольнений также является и отсутствие карьерного роста. Несмотря на то, что политика компании предусматривает возможность продвижения по служебной лестнице с уровня специалиста по обслуживанию и продажам до уровня управляющего офисом, в практической деятельности это реализуется достаточно редко. Как правило, человек, занимая должность, остается на ней продолжительное время.

Для изменения ситуации рекомендуется включить работников, которые проявляют в течение года предпринимательские или творческие способности, в кадровый резерв в обязательном порядке на должности управляющих офисами обслуживания и продаж и регионального представительства.

Рассмотрим варианты развития ситуации на примере Белоусова И.П. (представлена графически на рисунке 33).

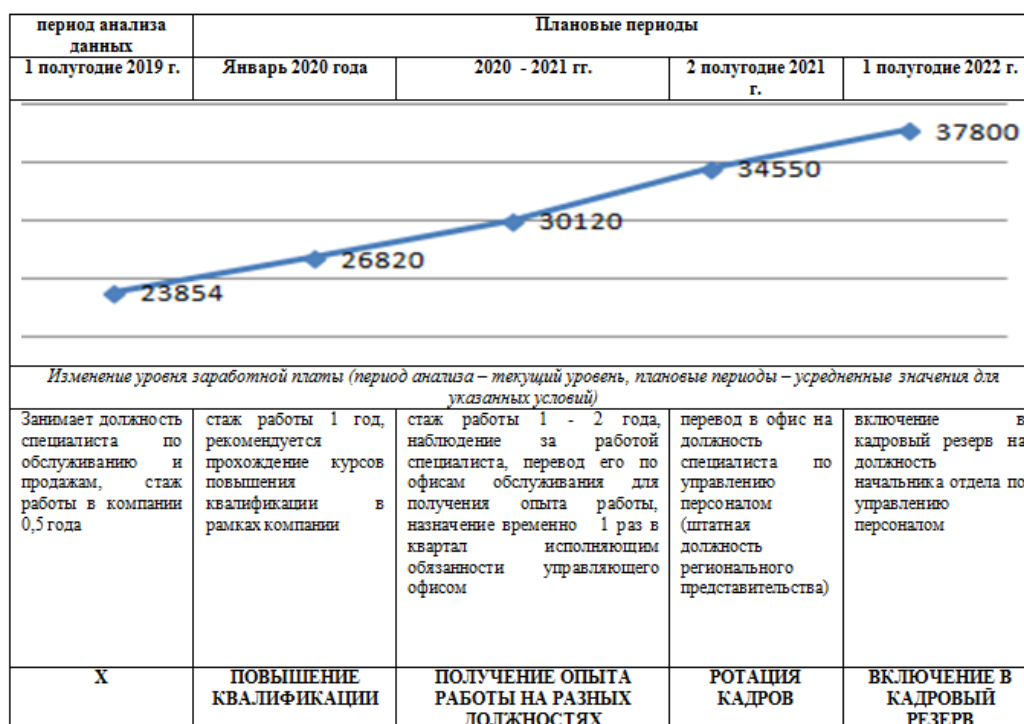


Рисунок 33 – Варианты формирования карьеры Белоусова И.П.

Такие действия позволят работникам видеть возможности для продвижения по карьерной лестнице, возможность реализовать свой профессиональный потенциал в соответствии с уровнем образования, а также получить при продвижении более высокий уровень заработной платы.

Кроме этого, мобильность персонала предполагает, что в Томском подразделении постоянно находятся вакантные рабочие места, в т.ч. и для уровня линейных руководителей, что позволит обеспечивать перестановку кадров и формировать вакансии для рядовых сотрудников.

Как показывают данные таблицы 25, при реализации данного мероприятия специалисты получают основные преимущества: повышение по карьерной лестнице, получение новой работы, функционал которой приближен к специальности по диплому, а также повышение заработной платы на 8-17%. Необходимо также отметить как положительный момент то, что заработная плата будет стабильной, не зависящей от условий работы в офисе и бонусов.

Таблица 25 – График работы с кадровым резервом

	Занимаемая должность на данный момент, заработная плата	Специальность по диплому	Рекомендуемая должность и причина, по которой возможно занятие должности	Предлагаемый размер заработной платы, превышение над существующим уровнем заработной платы
Белоусов И.П.	Специалист офиса обслуживания и продаж ул. Нахимова, 23854 руб.	Менеджер по управлению персоналом	Региональный офис г.Томск, отдел продаж, специалист по продажам. Увольнение специалиста по продажам регионального офиса в марте 2019 года, в настоящий момент его функции перераспределены между оставшимися специалистами.	27850 руб., 117%
Лавриненко А.И.	Специалист офиса обслуживания и продаж ул. Учебная, 48	Специальность «экономист», квалификация «финансы и кредит»	Региональный офис г.Томск, специалист по развитию сети. Специалист в настоящее время планирует уход в декретный отпуск с октября 2019 года.	30180 руб., 111%
Дочнева И.А.	Специалист офиса обслуживания и продаж ул. Сергея Лазо	Педагог профессионального обучения	Региональный офис, учебный центр, специалист по обучению. В настоящее время в штате работает 1 специалист по обучению, планируется в связи с изменением объемов обучения ввести в штат еще одну штатную единицу.	25800 руб., 108%
Торопов А.В.	Специалист офиса обслуживания и продаж пр.Ленина	Инженер ССиСК	Региональный офис г.Томск, руководитель сервисного центра с возможностью повышения в головной офис Сибирского филиала г.Новосибирск. В настоящее время функции руководителя и специалиста сервисного центра объединяет 1 человек, который заинтересован только в работе специалиста	35500 руб., 114%

Затраты на мероприятие нулевые.

При реализации обеспечивается социальный эффект: работники получают продвижение по карьерной лестнице, соответствие должностных обязанностей уровню квалификации в соответствии с дипломом об образовании (нематериальная мотивация) и повышение уровня заработной платы, ее стабильность и независимость от условий продаж (материальная мотивация).

3.2 Перераспределение специалистов по группам и формирование новых команд для работы в офисах

Когда работник постоянно работает на одном месте, это не позволяет ему развиваться в профессиональном плане, сокращает его кругозор, не позволяет осваивать области, которые являются сопутствующими для его работы.

В отношении специалистов по продажам, которые непосредственно реализуют продукцию потребителю в офисах обслуживания и продаж, можно сказать следующее.

Работники по всем офисам выполняют однотипные виды работ, но при этом они не знают специфики работы в различных районах, что не позволяет им совершенствовать навыки продаж. Поэтому рекомендуется устранить закрепление специалистов за конкретными офисами; ежемесячно осуществлять перераспределение специалистов в новые группы, направляемые для выполнения работ в офисы, расположенные в городе.

Распределение офисов по городу неравномерно, некоторые из них находятся в районах, в которых продажи идут тяжело, некоторые находятся в местах, где постоянно находятся покупатели, делающие покупки. Так как заработная плата специалиста зависит напрямую от объемов продаж, то, соответственно, переход по офисам позволит работникам в течение месяца

получать опыт работы в новой торговой точке и, соответственно, зарабатывать больше денег.

В таблице 26 приведены данные по перегруппировке работников в двух офисах, которые расположены в наиболее наименее ходовых местах.

Таблица 26 – Изменение состава работников по офисам

	Должность		Офис	
	Текущий месяц	Следующий месяц	Текущий месяц	Следующий месяц
Дергачева А.А.	Специалист	Специалист	Пер.Мариинский	Пр.Мира
Деливатов Г.П.	Специалист	Управляющий офиса	Пер.Мариинский	Пр.Мира
Бонина К.А.	Специалист	Специалист	Пер.Мариинский	Пр.Ленина
Витковская Е.К.	Управляющий офиса	Управляющий офиса	Пер.Мариинский	Пр.Ленина
Раух О.Г.	Специалист	Специалист	Пер.Мариинский	Иркутский тракт
Лобов Д.Л.	Специалист	Специалист	Пер.Мариинский	Иркутский тракт
Бирюков В.А.	Специалист	Специалист	Пер.Мариинский	Ул.Беринга

При реализации данного мероприятия работники получают следующее основные преимущества: получают опыт работы в новых торговых точках, совершенствуют навыки продаж, осваиваются с работой в офисах с большей или меньшей интенсивностью покупательского потока, повышают уровень оплаты труда. Если работник переводится для работы в офис с меньшим объемом покупателей, то, соответственно, он будет стремиться к тому, чтобы сохранить предыдущий уровень оплаты труда, что заставит его совершенствовать навыки работы и внедрять наиболее эффективные методы продаж, что в конечном итоге отразится на работе подразделения в целом.

Затраты на реализацию данного мероприятия нулевые.

Обеспечивается социальный эффект: работники получают необходимый опыт работы, получают заработную плату в зависимости от новых внешних условий.

3.3 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий

При реализации мероприятий будет обеспечен экономический и социальный эффект.

Экономический эффект выражен в том, что работники будут получать более высокую заработную плату, которая является мощным материальным стимулом. Зависимость уровня заработной платы большинства работников от условий внешней среды предприятия позволит им активизировать усилия в сфере продаж, что положительно скажется и на работе Томского подразделения в целом. Чем больше продаж осуществляют работники – тем больший уровень заработной платы они получают и тем большую прибыль получает подразделение.

Социальный эффект проявляется в том, что для работников создаются условия, которые устраняют проблемы, являющиеся для увольняющихся причинами увольнений. Будут организованы мероприятия по продвижению работников по служебной лестнице, ориентация на уровень образования и полученную специальность, развитие коммерческого кругозора за счет получения опыта работы в разных торговых точках.

В таблице 27 приведены данные, позволяющие дать характеристику эффективности рекомендуемых мероприятий.

Таблица 27 – Эффективность рекомендуемых мероприятий

Мероприятие	До внедрения	После внедрения	Общая характеристика
1.Включение работников в кадровый резерв	Работники не видят возможностей построения карьеры, она для большинства из них существует только на бумаге. Для большинства работников не учитывается уровень образования, работы выполняются за пределами полученной квалификации. Уровень заработной платы зависит от продаж, нестабилен.	Работники получают возможность продвижения по карьерной лестнице в ближайшее время. Они могут реализовать на практике знания, которые были получены в результате обучения, т.е. фактически начинают работать «по специальности». Уровень заработной платы будет стабилен.	Мероприятие, относящееся к системам материальной и нематериальной мотивации. Позволяет устранить основные причины, которые работники указывают в качестве причин увольнений. Рекомендуется проводить по отношению к работникам, которые проявили предпринимательские и творческие способности в истекшем году. Мероприятие будет рассматриваться ими в качестве вознаграждения, для других сотрудников будет демонстрировать возможности при работе в компании.
2.Формирование новых рабочих групп по офисам на предстоящий месяц	Сотрудники закреплены на постоянной основе за офисами, команды неизменны	Работники смогут получать необходимый опыт работы не только в других офисах, но и на должности управляющего офисом. Работа в офисах с наибольшей покупательской проходимостью позволит работникам получать больший объем заработной платы, в других случаях – совершенствовать продажи в офисе.	Мероприятие, относящееся к системам материальной и нематериальной мотивации. Способствует повышению заинтересованности работников в результатах своего труда. Позволяет работникам не только получать опыт работы в новых офисах и командах, но и передавать свой опыт работы друг другу. В целом приводит к повышению объемов продаж и увеличению прибыли по подразделению.

По результатам выполнения анализа в разделе 2 было определено, что в системе управления наблюдаются проблемы в подсистеме использования персонала. Для устранения проблем были рекомендованы мероприятия, включающие элементы материальной и нематериальной мотивации, которые позволяют обеспечить повышение социальной и экономической эффективности функционирования системы управления персоналом в части подсистемы использования персонала.

Затраты на реализацию данных мероприятий нулевые. Рекомендуется реализация мероприятий рабочей группой в составе: руководитель подразделения, специалист по управлению персоналом, бухгалтер, специалист по развитию сети, которые являются ответственными за организацию коммерческого процесса в Томском подразделении.

Содержание мероприятий и их реализацию рекомендуется довести до работников подразделения в июне 2019 года, что позволит внедрить в практику работы данные направления во 2 полугодии 2019 года.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Трифоновой Татьяне Евгеньевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

Рабочей зоной является офисное помещение в главном офисе.

Деятельность работника направлена на выявление вредных факторов:

- шумы;
- электромагнитные поля;
- ионизирующие излучения;
- возможность возникновения чрезвычайных ситуаций.

Рабочее место полностью соответствует безопасному и пригодно для выполнения работы. Выстроена система охраны труда и техники безопасности. Проявлений вредных факторов, оказывающих опасное воздействие на окружающую среду не выявлено.

- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».
- Трудовой кодекс Российской Федерации.
- Федеральное законодательство в сфере охраны труда.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

Провести анализ внутренней социальной политики АО «Мегафон Ритейл», направленной на работу с персоналом.

Рассмотреть вопросы:

- охраны труда и его безопасности;
- медицинского страхования;
- программы подготовки и повышения квалификации;
- оздоровления, спорта и организации отдыха сотрудников.

Описать вопросы кадровой политики.

Описать систему социальных гарантий предприятия.

Провести мониторинг внешних факторов социальной ответственности руководства АО «Мегафон ритейл», В частности:

- вопросы безопасности на предприятии;
- вопросы охраны труда и окружающей среды;

- спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. Перечень графического материала: При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	- вопросы спонсорства и благотворительности. Кодекс деловой и корпоративной этики на АО «Мегафон ритейл», официальный сайт Компании. Анализ принципов формирования элементов и структуры программ корпоративной социальной ответственности предприятия. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия. Таблица 1 - Стейкхолдеры АО «Мегафон Ритейл». Таблица 2 – Структура программ КСО АО «Мегафон Ритейл». Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО АО «Мегафон Ритейл». Таблица 4 – Оценка эффективности мероприятий КСО
--	---

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В	к.филос.н.		

принял к исполнению:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-ЗА41	Трифорова Татьяна Евгеньевна		

4 Социальная ответственность АО «Мегафон Ритейл»

4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

АО «Мегафон Ритейл» является публичным акционерным обществом и добросовестным участником рыночного хозяйства. Сочетая в себе эти миссии, Компания по собственной инициативе берет на себя обязанности по социально ответственному поведению перед сторонами, интересы которых затрагивает деятельность АО «Мегафон Ритейл».

Продажа существующих обязательств происходит в ходе переговоров с профессиональным объединением АО «Мегафон Ритейл» и закрепляется в двухстороннем Соглашении и прочих локальных нормативных актах.

Нормы и принципы, закрепленные в настоящем Социальном документе обязательны для предприятия и контролируемых ее некоммерческих организаций.

Утверждая Социальный кодекс, Компания подтверждает, что закрепленные обязательства:

- являются по отношению к законам Российской Федерации и международным стандартам дополнительными;
- они не подменяют собой и не отменяют итоги коллективных соглашений с работниками;
- обращены на работников, неработающих пенсионеров предприятия АО «Мегафон Ритейл», акционерам, коммерческим партнерам, государству и гражданскому обществу;
- имеют под собой экономические расчеты;
- рассчитаны на совместные действия, инициирующие участниками рынка и партнерское взаимодействие с обществом и государством;
- в ходе переговоров по заключению Соглашения между предприятием и профобъединением, все разногласия утверждаются на заседании Совета директоров Компании.

Уровень отзыва о различных социальных потребностях сотрудников представляют собой социальную ответственность предприятия. Независимо от того, как складывается экономическая ситуация в стране и в мире. Предприятие принимает меры для выполнения своих обязательств, содержащихся в Социальном кодексе. АО «Мегафон Ритейл» - социально ответственным предприятие. Особое внимание уделяется экологической и промышленной безопасности, а также, экономической и социальной поддержке регионов. Кроме этого, компания обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих сотрудников, проводит активные действия по созданию достойных условий труда на производстве.

В главе проводится анализ процесса управления корпоративной социальной ответственностью, дана характеристика корпоративной социальной ответственности АО «Мегафон Ритейл». Внесены предложения по улучшению управления корпоративно-социальной ответственностью.

Охрана труда

АО «Мегафон Ритейл» гарантирует соблюдение международных стандартов, которые были приняты Международной Конвенцией организации труда, по вопросам оплаты труда, охраны труда, предоставления оплачиваемых ежегодных и других отпусков, охраны труда и социального страхования.

Социальная политика компании ориентирована на:

- социальную защиту сотрудников;
- мотивацию работников эффективной работе;
- различные компенсации и гарантии;
- оказание материальной поддержки сотрудникам;
- санаторно-курортное обслуживание;
- дополнительное медицинское страхование;
- безопасные и удобные условия труда;

Для обеспечения комфорта и безопасность труда, на постоянной основе проводится мониторинг вредных факторов, а также разрабатываются мероприятия, направленные на их устранение.

К ним относятся:

1. Отклонение климатических показаний на открытом воздухе. Источником формирования данного вредного производственного фактора могут являться плохие климатические условия, в результате которых возможно отклонение показателей климата в рабочей зоне. Отклонение показателей климата может привести к ухудшению общего самочувствия сотрудников.

Воздействие на человека в течение длительного времени неблагоприятных условий приводит к ухудшению его здоровья, снижению производительности труда. Повышенная температура воздуха приводит к быстрой утомляемости работника, возможен перегрев организма и тепловой удар.

Высокая влажность при высокой температуре воздуха так же приводит к перегреванию организма. Если влажность низкая, возможно проявление неприятных ощущений, которое сопровождается сухостью слизистых оболочек органов дыхания.

Подвижность воздуха при высоких температурах способствует теплоотдаче организма человека.

Мерами защиты служат перерывы в работе, применение защитных касок и защитной спецодежды (костюм хлопчатобумажный).

2. Повышенный уровень шума. Беспорядочное сочетание звуков различной частоты называется шумом. Источниками шума могут стать машины для проведения ремонтных работ.

Если шум воздействует на организм в течение длительного времени, это отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии сотрудников, а также возможно снижение слуха.

В соответствии с ГОСТ 12.1.003 – 83 (1999) эквивалентный уровень шума (звука) не должен превышать 80 ДБ. А чтобы предотвратить негативное воздействие производственного шума на сотрудников, применяют средства коллективной и индивидуальной защиты. Также, на объектах, используются средства индивидуальной защиты (наушники; ушные вкладыши).

1. Физические нагрузки. Они характеризуется степенью физического напряжения организма. Физические нагрузки на организм требует больших мышечных усилий.

Физические нагрузки классифицируют на статические и динамические. Разница между ними заключена в степени нагруженности мышц и уровнем энергетических затрат.

4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Компании АО «Мегафон Ритейл» ежегодно увеличивает затраты на разработку и участие в проектах, конкурсах, направленных на благотворительность и улучшение экологической обстановки. Помощь оказывается детским домам, ветеранам и инвалидам великой отечественной войны (ВОВ), малообеспеченным семьям, военнослужащим. На постоянной основе компании взаимодействуют с органами местной власти. В компаниях разработаны добровольные инициативы.

Проверка проведена с целью реализации задач ответственности перед потребителями за качество товаров и услуг. Также, АО «Мегафон Ритейл» стал участником проекта «Зеленый офис», реализуемым Greenpeace. Сущность проекта заключена в выполнении добровольных обязательств, направленных на улучшение экологической атмосферы офисов. По этой программе, участники проекта имеют возможность сократить расходы на содержание офиса, внести вклад в экономию энергопотребления, сокращении

выбросов парниковых газов. «Зеленый офис» позволит выполнить ряд мероприятий по ресурсосбережению по направлениям:

- тепло (в этом случае, в зависимости от присутствия сотрудников в помещении, используется автоматическая или ручная система регулировки, подачи тепла);
- электроэнергия (запрет на использование ламп накаливания, использование систем автоматического контроля освещения: датчики присутствия, датчики движения);
- ресурсы (применение офисной бумаги и гигиенической продукция, изготовленной из вторсырья, двухсторонняя печать, отдельный сбор мусора: бумага, пластик, стекло).

Одним из приоритетов Компания считает помощь детям. Этот приоритет преобладает во многих программах, реализуемых в России:

- культуры;
- благотворительные;
- спонсорские;
- программы развития детского и юношеского спорта.

В современных условиях, наиболее обоснованными являются именно социальные инвестиции в человеческий капитал.

Компания стремится к сбалансированному подходу, тем самым оказывает поддержку детям, оставшихся без попечения родителей в отличие от их сверстников, а так же детям, воспитывающимся вполне благополучных семьях, и помогают развивать их природные таланты.

Еще одним приоритетом компании являются поддержка и забота подрастающего поколения. Кроме этого, компания подготавливает квалифицированных специалистов путем организации обучения и повышения квалификации. Предприятие помогает больницам в регионах своего присутствия. Сотрудники, не остается безучастной к проблемам

родного региона. Регулярно проводятся волонтерские мероприятия: дни донора, акции помощи и прочие.

4.3 Определение стейкхолдеров предприятия

Стейкхолдерами называют заинтересованные стороны, на которые деятельность предприятия оказывает прямое или косвенное воздействие.

Говоря о стейкхолдерах АО «Мегафон Ритейл», влияющих на бизнес и успех компаний можно выделить прямых:

1. Акционеры Компании.
2. Сотрудники Компании.
3. Торговые субъекты, реализующие нефтегазовую продукцию.
4. Потребители продукции и услуг.
5. Организации социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке.

Другие группы стейкхолдеров, которые косвенно влияют на бизнес, но тесно связаны с обществом:

1. Правительство РФ.
2. Всемирный фонд дикой природы.
3. ФНС.
4. Федеральная таможенная служба.
5. Прочие органы власти.

Основную часть (по долям) занимают прямые стейкхолдеры. К косвенным стейкхолдерам относятся органы управления местного, регионального и федерального, уровня. Для предприятий энергетики, деятельность которых строго регулируется Правительством РФ и органами власти, влияние косвенных стейкхолдеров значительно.

4.4 Определение затрат на программы КСО

Любая программа корпоративной социальной ответственности компании направлена на улучшение уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников.

Структура программ КСО описана в таблице ниже.

Таблица 28– Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Компании социальной сферы, которой нуждается в финансовой поддержке, Потенциальные потребители.	Ежегодно	Поддержка социально незащищенных групп населения, ветеранов войны и труда, людей с ограниченными возможностями, детей, оставшихся без попечения родителей, многодетных семей
Безопасность труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Безопасные условия труда, минимизация риска аварийных ситуаций и производственного травматизма
Социальная политика	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	Улучшение условий быта, отдыха и труда сотрудников, забота о состоянии их здоровья, развитие спорта, поддержка ветеранов труда и пенсионеров, содействие региональному развитию, добровольное страхование
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале

Продолжение таблицы 28

Окружающая среда	Социально-ответственное поведение	Потребители продукции и услуг	Ежегодно	Обеспечения экологической безопасности производственных объектов, охраны атмосферы, водных ресурсов и рекультивации земель, анализа состояния природных ресурсов.
------------------	-----------------------------------	-------------------------------	----------	---

Предприятия энергетики в рамках корпоративной социальной ответственности инвестируют в сферы, напрямую влияющие на жизнь местного населения. Основная доля средств большинства предприятий направляется на развитие социальной инфраструктуры и образования.

Данные таблицы позволяют сделать выводы о том, что мероприятия КСО, реализуемые предприятием АО «Мегафон Ритейл» целесообразны и соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Важным является то, что предприятие побуждает персонал к эффективной деятельности для достижения социальных целей организации. Поэтому администрация предприятия нацелено на создание условий для здорового психологического климата в коллективе. С этой целью проводится ряд корпоративных мероприятий для сотрудников и их семей – «Спортивные старты», «Конкурс детских рисунков», «Посвящение в первоклассники».

Предприятие дорожит корпоративным духом, складывающимся из традиций. «Отчетом по программе устойчивого развития за 2017 год», опубликованному в открытых источниках интернет предоставлены следующие данные по расходам.

Таблица 29 – Затраты на мероприятия КСО

Наименование Мероприятия	Единица измерения	Цена, млн. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, млн. руб.
Социальная программа «Наши ветераны»	млн. руб.	2,8	2,8

Продолжение таблицы 29

Конкурс социальных проектов	млн. руб.	0,4	0,4
Спонсорство и Благотворительность	млн. руб.	0,8	0,8
Безопасность производства	млн. руб.	1,2	1,2
Инвестиционная политика в человеческий капитал	млн. руб.	1,0	1,0
Программа по «Охране окружающей среды»	млн. руб.	1,2	1,2
ИТОГО			7,4

Изучив внутреннюю и внешнюю социальную политику АО «Мегафон Ритейл» можно сделать следующие выводы:

1. Компания является крупнейшей российской и мировой корпорацией.

2. Она формирует систему корпоративного управления, которая отвечает общепризнанным мировым стандартам и обеспечивает реализацию гражданских прав акционеров, за счет чего строятся эффективные взаимоотношения с инвесторами, акционерами и прочими стейкхолдерами.

3. АО «Мегафон Ритейл» принял и реализует концепцию социальной ответственности перед обществом.

4. Компания делает акцент на мировую практику КСО. АО «Мегафон Ритейл» необходимо реализовывать больше проектов, направленных на регионы присутствия, уделять больше внимания проектам, направленным на персонал.

К реализации предложены несколько мероприятий: введение бесплатных обедов для сотрудников, программа помощи с жильем молодым семьям, оплата проезда на коммерческом транспорте, привлечение работников к участию в существующих социальных проектах.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Оценка эффективности программы корпоративной социальной ответственности АО «Мегафон Ритейл» строиться на основе принципов планирования и реализации затрат на мероприятия и ожидаемого эффекта. Поскольку программа реализуется не только в отношении собственных сотрудников, эффективность программ КСО оценить сложно в денежном эквиваленте, но можно оценить по отношению к предприятию и обществу.

Результаты эффективности программ КСО занесены в таблицу 30.

Таблица 30 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Наименование мероприятия	Затраты, млн. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Социальная программа «Наши ветераны»	2,8	Улучшение имиджа компании. Снижение текучести кадров. Повышение морального духа персонала.	Улучшении материального благополучия граждан. Помощь ветеранам компании.
Конкурс социальных проектов	0,4	Улучшение имиджа компании. Повышение морального духа персонала. Привлечение инвестиций.	Улучшение экологической ситуации в регионе, за счет чего улучшается влияние на здоровье населения. Обеспечение детского досуга. Помощь ветеранам.
Спонсорство и Благотворительность	0,8	Установление связи с органами местного самоуправления. Повышение узнаваемости товаров и услуг. Улучшение имиджа компании.	Улучшение материального благополучия граждан. Помощь нуждающимся. Устранение социальной напряженности. Помощь ветеранам и детям.
Безопасность производства	1,2	Улучшение имиджа компании. Повышение морального духа персонала. Повышение узнаваемости товаров и услуг.	Устранение социальной напряженности. Улучшение экологической обстановки в регионе.
Инвестиционная политика в человеческий капитал	1,0	Улучшение имиджа компании. Повышение морального духа персонала.	Улучшение материального благополучия граждан. Улучшение здоровья сотрудников.

Продолжение таблицы 30

Программа по «Охране окружающей среды»	1,2	Улучшение имиджа компании. Стимулирование сбыта. Установление связи с органами местного самоуправления. Привлечение инвестиций.	Улучшение экологической обстановки в регионе, как следствие улучшение здоровья граждан.
ИТОГО	7,4		

Оценка эффективности мероприятий КСО показала правильность выбора мероприятий КСО. Эффект для компании и для общества от проведенных мероприятий в соотношении с произведенными затратами является оптимальным.

В качестве рекомендаций по усовершенствованию КСО в АО «Мегафон Ритейл» можно считать:

- дальнейшее усовершенствование действующей КСО;
- содействие с другими социально-ответственными организациями;
- создание условий для поиска и привлечение новых талантливых кадров, путем поддержки талантливой молодежи;
- в сфере окружающей среды предлагаем направить усилия на уборку городской территории;
- применение жилищной программы жилищного кредитования;
- развитие корпоративного волонтерства;
- защита прав и интересов сотрудников предприятия;
- интеграция принципов корпоративной социальной ответственности во все виды своей деятельности.

Заключение

Система управления представляет собой совокупность элементов, взаимодействующим между собой и обеспечивающих реализацию функций управления в сфере кадрового менеджмента.

Направления деятельности системы управления персоналом могут конкретизировать отдельные технологии работ, которые позволяют говорить о реализации отдельных функций, к которым можно отнести три основных подсистемы: формирования, использования и развития персоналом. В каждой из этих подсистем выделяют отдельные направления, которые специфичны в принятии по ним управленческих решений: наем, отбор, подбор; адаптация; мотивация и стимулирование; подготовка, переподготовка, повышение квалификации; деловая оценка; развитие корпоративной культуры и некоторые другие направления.

Система управления персоналом должна обеспечивать достижение эффекта, который необходим организации; результативность работы персонала отражается на показателях, которые характеризуют экономическую эффективность функционирования организации. Одной из методик, которые широко используются в системе кадрового менеджмента для оценки эффективности управления, является методика Макаровой И.К., которая содержит в своей основе оценку экономических и социальных показателей. Оценка и динамика показателей за период позволяет проводить оценку эффективности системы управления персоналом и выявлять тенденции, характерные для процессов управления в данной сфере; выявлять сферы, имеющие определенные проблемы и требующие качественного воздействия.

Объектом исследования в рамках ВКР являлась система управления персоналом в АО «Мегафон – Ритейл». Сегодня это активно развивающаяся, динамичная и современная компания, в которой работает более 12 000 сотрудников, абонентов обслуживает около 2000 офисов, расположенных на

территории России, количество абонентов составляет около 77 млн человек. В рамках ВКР были проанализированы основные экономические показатели деятельности компании, оценена организационная структура и система управления, проанализирован кадровый состав, определены показатели движения кадров, проведена оценка эффективности системы управления персоналом. Исследование проводилось на базе Томского подразделения компании. По результатам анализа было определено, что организационная структура компании достаточно разветвленная, в каждом подразделении действует региональное представительство и офисы обслуживания и продаж. Кадровый состав в полной мере соответствует требованиям компании к основным параметрам своих сотрудников: работают преимущественно молодые люди, имеющие среднее или высшее профессиональное образование. Стаж работы в среднем составляет 5,1 г. В компании реализуется кадровая политика, которая принимается на уровне главного офиса и Сибирского филиала, поэтому в Томском подразделении работники являются конечными исполнителями принимаемых в данной сфере управленческих решений. Как показало исследование, исполнительская дисциплина находится на высоком уровне, отклонений в реализации решений от спускаемых сверху распоряжений в кадровой сфере практически нет.

Большая часть работников, к которым относятся сотрудники офисов обслуживания и продаж, рассматривают работу как трамплин для дальнейшей профессиональной деятельности и набирают необходимый стаж работы в компании. Для большей части работников заработная плата нестабильна, ее размер зависит от объемов продаж. Отсутствуют в практике возможности карьерного роста. В целом оценка эффективности функционирования системы управления персоналом показала, что система эффективна, но наблюдаются проблемы в подсистеме использования персонала, что находит отражение в высоком уровне текучести кадров:

Наблюдаются проблемы в сфере материальной мотивации, рядовые работники оказываются недовольными уровнем заработной платы.

Работники не рассматривают место работы как постоянное. Большинство молодых работников, имеющих высшее образование, набирают стаж работы для того, чтобы перейти на должности в другие организации, соответствующие уровню образования и квалификации.

Для устранения данных проблем было рекомендовано:

1. Включить работников, которые проявляют в течение года предпринимательские или творческие способности, в кадровый резерв в обязательном порядке на должности управляющих офисами обслуживания и продаж и регионального представительства.

2. Устранить закрепление специалистов за конкретными офисами; ежемесячно осуществлять перераспределение специалистов в новые группы, направляемые для выполнения работ в офисы, расположенные в городе.

Мероприятия включают элементы материальной и нематериальной мотивации, которые позволяют обеспечить повышение социальной и экономической эффективности функционирования системы управления персоналом в части подсистемы использования персонала. Затраты на реализацию данных мероприятий нулевые. Содержание мероприятий и их реализацию рекомендуется довести до работников подразделения в июне 2019 года, что позволит внедрить в практику работы данные направления во 2 полугодии 2019 года.

Список использованных источников

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. – М.: ФиС, 2015. – 256 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
4. Атанасян, Л.С. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. – М.: КноРус, 2016. – 125 с.
5. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. – М.: Элит-2000, 2014. – 392 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
7. Валиева, О.В. ВПС: Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. – М.: Приор-издат, 2015. – 176 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
9. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
10. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2015. – 287 с.
11. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

12. Златин, П.А. Управление персоналом / П.А. Златин, М.М. Крекова, В.В. Соколянский. - М.: МГИУ, 2012. - 224 с.
13. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
14. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
15. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
16. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
17. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2015. - 144 с.
18. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
20. Ковалев, А.П. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум. / А.П. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 256 с.
21. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

22. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
23. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
24. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2016. - 208 с.
25. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
26. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
27. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2017. - 72 с.
28. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организации / Н.Л. Маренков. - М.: Академ. Проект, 2015. - 464 с.
29. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2018. - 120 с.
30. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2015. - 240 с.
31. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
32. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 424 с.

33. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
34. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2016. - 400 с.
35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
36. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2017. - 432 с.
37. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2016. - 432 с.
38. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
39. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
40. Трухачев, В.И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев и др. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 544 с.
41. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 432 с.
42. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Рн/Д: Феникс, ИКЦ МарТ, 2015. - 256 с.
43. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000. / О.Н. Шинкаренко. - М.: ДиС, 2014. - 448 с.
44. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Приложение А

Виды деятельности общества в соответствии с Уставом



УТВЕРЖДЕН
Решением Единственного акционера
ОАО «МегаФон Ритейл»

от «02» июня 2017 г.

УСТАВ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«МегаФон Ритейл»
(новая редакция)

Устав АО «МегаФон Ритейл»

СОДЕРЖАНИЕ

Статья 1.	Общая информация.....	3
Статья 2.	Фирменное наименование, местонахождение Общества	3
Статья 3.	Цели и виды деятельности Общества	3
Статья 4.	Уставный капитал Общества.....	3
Статья 5.	Ценные бумаги Общества. Права и обязанности акционеров	4
Статья 6.	Распределение прибыли и фонды Общества.....	6
Статья 7.	Управление Обществом.....	7
Статья 8.	Единоличный исполнительный орган (Генеральный директор)	10
Статья 9.	Ревизионная комиссия (Ревизор) и аудитор Общества	11
Статья 10.	Учет, отчетность и документы Общества	12



Статья 3. Цели и виды деятельности Общества

- 3.1 Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли путем оказания услуг связи и осуществления иной хозяйственной деятельности.
- 3.2 Основными видами деятельности Общества являются:
- (1) оптовая и розничная и комиссионная торговля, а также создание дистрибуторских сетей;
 - (2) рекламная деятельность, оказание маркетинговых услуг и услуг, связанных с продвижением на рынке;
 - (3) ремонт и техническое обслуживание оборудования связи, в т. ч. абонентских устройств;
 - (4) операции, связанные с недвижимостью, а также строительство, реконструкция, реставрация и эксплуатация жилых и нежилых помещений;
 - (5) экспорт и импорт любых товаров, работ и услуг;
 - (6) проектирование, производство, эксплуатация технологического оборудования и информационных систем;
 - (7) проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и иных работ;
 - (8) деятельность в области электросвязи;
 - (9) реализация любых инвестиционных проектов, включая проекты в области международных и внутренних средств связи
 - (10) иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации, в том числе не предусмотренные Уставом.

Приложение Б

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Код	Показатель		2017	2016	2015
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.	51099	50838	21781
Ф1.1150	Основные средства	тыс.	686583	893707	922640
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.	1663970	1356290	946784
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.	1314350	1192370	1003790
Ф1.1100	Итого по разделу I - Внеоборотные активы	тыс.	3716010	3493200	2895000
Ф1.1210	Запасы	тыс.	7423440	6083160	5824310
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.	23515	58255	23317
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.	1596720	4434960	3377250
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.	0	0	2051690
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.	1494850	989749	713242
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.	1854880	1129110	860642
Ф1.1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	тыс.	12393400	12695200	12850500
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	тыс.	16109400	16188400	15745400
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.	1000100	1000100	1000100
Ф1.1360	Резервный капитал	тыс.	50005	50005	50005
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.	-1239990	190754	1571620
Ф1.1300	Итого по разделу III - Капитал и резервы	тыс.	-189886	1240860	2621730
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	тыс.	227552	249919	150358
Ф1.1450	Прочие обязательства	тыс.	0	11299	25780
Ф1.1400	Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	тыс.	227552	261218	176138
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.	2984300	2769220	0
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.	11783800	10979600	12155200
Ф1.1550	Прочие обязательства	тыс.	1303690	937575	792420
Ф1.1500	Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	тыс.	16071800	14686400	12947600
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	тыс.	16109400	16188400	15745400
Ф2.2110	Выручка	тыс.	34056500	38419000	32257700
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.	20823300	24902600	16913000
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	тыс.	13233100	13516300	15344700
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.	11441500	11690300	11882400
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.	3129490	2722390	2834050
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.	-1337820	-896321	628305
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.	0	16722	4593
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.	80580	232749	65824
Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.	695320	188689	40962
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.	1006530	732053	709144
Ф2.2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.	-1729610	-1655710	-101108
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.	29242	34644	18172
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	тыс.	14088	11102	12561
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс.	22367	99561	-15382
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	тыс.	309466	419601	-7721

