

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Работу выполнила:
студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»
Адищева Елизавета Викторовна

(подпись)

«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2016 г.	Научный руководитель: доцент, кандидат философских наук Федотова Ирина Анатольевна _____ (подпись)
---	--

ПЕРМЬ
2018

Факультет ИНЭК

Кафедра ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой «__» _____ 20__ г.		Научный руководитель «__» _____ 20__ г.
---	--	--

**Календарный план
выполнения выпускной квалификационной работы**

обучающегося _____ группы
Специальность/направление подготовки и
профиль: _____
(код, название ОПОП)

(фамилия, имя, отчество)

Тема выпускной квалификационной
работы _____

№ п/п	Содержание работы	Сроки выполнения	Отметка о выполнении
1	Анализ литературы, уточнение проблемы	ноябрь	
2	Разработка плана и методов исследования	ноябрь	
3	Сбор материала, его первичная обработка	декабрь	
4	Написание первого варианта работы	апрель	
5	Предварительная защита на кафедре	май	
6	Доработка ВКР, ее оформление	июнь	
7	Представление ВКР для защиты в ГАК (за 10 дней до защиты)		
8	Защита ВКР в ГАК		

Дата _____

Обучающийся _____
(подпись)

Оглавление

Введение.....	4
ГЛАВА 1. Теоретические основы деятельности по управлению персоналом организации	7
1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом.....	7
1.2 Основные направления работы по совершенствованию системы управления персоналом в организации	12
1.3 Методы оценки эффективности системы управления персоналом организации	19
ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом ПАО «ВымпелКом»..	25
2.1 Общая характеристика предприятия.....	25
2.2 Основные исследования деятельности по управлению персоналом.....	31
2.3 Анализ системы управления персоналом.....	41
ГЛАВА 3. Основные направления совершенствования системы управления персоналом на предприятии.....	50
3.1 Организация работы по повышению профессиональной квалификации сотрудников	50
3.2 Совершенствование системы мотивации персонала.....	55
3.3 Социально - экономическая эффективность от проведённых мероприятий	57
Заключение	61
Список использованной литературы.....	63
Приложение	

Введение

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы. Одной из самых важных задач, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях, является выявление и последующее эффективное использование организационных ресурсов. Особую значимость этот процесс приобретает на фоне нестабильности внешней среды, что требует от организации постоянного усиления конкурентоспособности и гибкости в проведении внутренних и внешних изменений. Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев организации, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Параллельно с процессом образования новых структур управления идет процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективной работы организации. В настоящее время приоритетом пользуются такие мероприятия, как: повышение степени вовлечения персонала в процесс разработки и принятий управленческих решений, подготовка и повышение квалификаций работников, совершенствование систем оценки персонала.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации. Люди, в отличие от других активов компании, являются "одушевлённым" ресурсом - они имеют возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеют субъективные интересы, чувствительны к

управленческому воздействию и критически относятся к предъявляемым к ним требованиям.

В настоящее время в научном мире происходят постоянные изменения стратегий и методов совершенствования системы управления персоналом, поэтому проблематика данного исследования по-прежнему носит актуальный характер.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – система управления ПАО «ВымпелКом».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – экономические отношения в управлении возникающие в процессе совершенствования системы управления персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании системы управления персоналом на предприятии ПАО «ВымпелКом» и разработке рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы системы управления персоналом организации: понятие и значение системы управления персоналом, а также методы оценки её эффективности;
- рассмотреть деятельность предприятия;
- провести анализ системы управления персоналом на предприятии ПАО «ВымпелКом» и выявить её достоинства и недостатки;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятии ПАО «ВымпелКом»;
- оценить экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы эмпирические, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные и другие методы исследования. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

В процессе работы были использованы следующие источники и литература: законодательные акты Российской Федерации, книги, монографии и статьи ведущих отечественных и зарубежных авторов.

В ходе подготовки работы были изучены работы таких авторов, как А.Л. Кибанов, Т.А. Комисарова, И.В. Мишурова, Т.Ю. Базаров, которые написаны на основе зарубежной и отечественной науки и с учётом передового зарубежного и российского опыта. В них также включены технологии по управлению персоналом, которые разработаны авторами и должны использоваться кадровыми службами в стране. В книгах перечисляются основные законы управления персоналом, использование которых позволит максимально эффективно мотивировать и организовывать труд работников. Особое внимание было уделено изучению материалов, опубликованных в периодических изданиях – журналах «Нормативно-правовые документы образовательного учреждения», «Справочник руководителя», газете «Вестник образования».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

ГЛАВА 1. Теоретические основы деятельности по управлению персоналом организации

1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом

Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность [7.98].

Система управления персоналом (СУП) – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него [14.122].

Необходимо подчеркнуть три момента, касающиеся особенностей управления персоналом [18.93].

1) Управление персоналом является деятельно-ориентированным. Эффективное управление персоналом направлено на практические действия, чем различного рода канцелярские процедуры и правила. Конечно, здесь используются правила и записи, но выделяются все же действия. Особое ударение делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленной организацией задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению.

2) Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Насколько это возможно, каждый служащий рассматривается как личность, и предлагаются услуги и программы, устремлённые к индивидуальным потребностям.

3) Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечивать предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Таким образом, в долговременных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в

процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [27.54].

Все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

- они являются первым слоем управления любой организации, так как именно люди, объединённые общими целями, и составляют эту организацию.

- управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности – в производстве, маркетинге, финансовой сфере, инновационной сфере.

- главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации.

- системы имеют общие черты, свойственные коллективам людей – потребность в общении, возможность возникновения конфликтов.

- они содержат примерно одинаковые по функциональному составу элементы [27.56].

СУП включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций [32.69].

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации.

Таким образом, главная цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем:

- разработки стратегии управления персоналом,
- прогнозирования и планирования кадров,
- построения действенного механизма мотивации и системы социального обеспечения [10.155].

Функции системы управления персоналом

В достаточно крупных организациях с широкими финансовыми возможностями каждой подсистеме СУП соответствует отдельное структурное подразделение, выполняющее соответствующую функцию. Это схема оргструктуры СУП, построенной по функциональному принципу. Другими словами, в качестве основных функций СУП выделяют:

1. Линейное руководство,
2. Планирование маркетинга персонала,
3. Управление наймом и учетом персонала,
4. Управление трудовыми отношениями,
5. Обеспечение нормальных условий труда,
6. Управление развитием персонала,
7. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала,
8. Управление социальным развитием,
9. Развитие организационной структуры управления [13.162].

Однако следует отметить, что в небольших организациях с ограниченными финансовыми возможностями функция управления развитием персонала может быть объединена с другими функциями СУП. Тогда отдельное структурное подразделение для ее выполнения в структуре СУП не выделяется [19.52].

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий [37.87].

Кадровая политика организации – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы работы с персоналом, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика призвана расширять возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии рынка в обозримом будущем [54.25].

Кадровая политика различается по следующим основаниям:

1. Осознанность и последовательность,

2. Либерализм или жесткость,

3. Дифференцированность.

Осознанность и последовательность. Кадровая политика может осознаваться руководством и целенаправленно выстраиваться в соответствии с политиками маркетинга и инвестиций, может вестись хаотично, без четкого понимания, что и зачем делается; при этом следует понимать, что политика может и должна меняться с развитием организации, изменением ее положения на рынке и другими факторами [8.74].

Либерализм или жесткость. Либеральная, демократичная, социально ориентированная политика означает не отсутствие дисциплины, а приоритет личности над организацией. Жесткая кадровая политика предполагает, что главное – организация, ее интересы, устои и правила. Работник же обязан вписаться в них. Отсюда строгая дисциплина, много письменных регламентов, инструкций, приказов, а также высокие (в значительной мере – формальные) требования при отборе новых работников. С работников спрашивают не только за конечные результаты в работе, но и за соблюдение всех предписаний [16.32].

Дифференцированность. Кадровая политика организации может декларировать равноправие всех работников, а может, наоборот, быть избирательной по отношению к слоям и группам, рынкам труда. Целенаправленная и осознанная политика обычно дифференцирована.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача эффективной кадровой политики организации состоит в том, чтобы учитывать в повседневной работе интересы работников всех категорий и социальных групп коллектива [38.74].

Планы в области кадровой политики организации связаны, прежде всего, с функцией мотивации. Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности ее деятельности посредством создания лучших условий работы, совершенствования отношений рабочих и руководства.

Существуют признанные принципы, составляющие основу кадровой политики:

- демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству;
- знание отдельных людей и их потребностей;
- справедливость, соблюдение равенства и последовательность [29.65].

Кадровая политика организации осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Рассмотрим составляющие кадровой стратегии организации.

1. Планирование потребности в кадрах.

Организационный анализ существующих должностей, потребность в новых должностях, количественное и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников.

2. Обучение и повышение квалификации.

Повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы, ротация по должностям, стажировка, самообразование и др.

3. Система регулирования.

Целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (трудовые династии), планирование служебного роста.

4. Оплата труда.

Общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и качеству выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др [28.52].

Таким образом система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников

организации. Далее рассмотрим основные направления работы с персоналом в организации.

1.2 Основные направления работы по совершенствованию системы управления персоналом в организации

Практический опыт управления при всей его противоречивости дает сегодня множество примеров плодотворной работы в самых различных по формам собственности, размерам, видам производства, структурам и иным критериям организациях и фирмах. Руководимые талантливыми и инициативными людьми эти предприятия успешно развиваются, увеличивают количество рабочих мест и производят продукцию и услуги на уровне европейских стандартов. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В современных условиях четко обозначились тенденции дальнейшей дифференциации управленческой деятельности. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, руководителями и подчинёнными, между всеми работниками внутри организаций. Меняется отношение к персоналу организаций, т. к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций [27.52].

Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, т. к. менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Поэтому в ряде организаций считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Суть этих изменений в том, что люди – персоны, личности – рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создать, беречь и умножать. [16.32]

Управление человеческими ресурсами рассматривает людей как достояние производственной организации, как ресурс, который надо эффективно использовать для достижения целей. При таком подходе работники рассматриваются как источник неиспользованных резервов. Для этого применяются такие подходы:

- отношение к труду как к источнику доходов организации;
- создание для каждого сотрудника простора для деятельности, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело;
- активная социальная политика [14.85].

Цель деятельности системы управления персоналом – принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удерживать, совершенствование их профессиональной подготовки.

Именно человек как разумное, мыслящее существо выступает главным фактором не только производства, но и всей организации.

Исходный этап в процессе работы с персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует относиться к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике [63.122].

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем работы с персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. В основе соответствующего документа лежат определенные соображения о планировании рабочей силы и потребности организации в контроле деятельности менеджеров при наборе персонала в их рабочие подразделения [41.52].

Правильность решения о приеме работника проверяется по результатам его деятельности и, в частности, их сравнением с результатами его предшественника.

В западных фирмах существует опыт привлечения собственных работников к поиску претендента на вакансию. За это они получают премию, половина которой выплачивается сразу, а половина – по истечении испытательного срока, достаточного для оценки творческого потенциала вновь принятого специалиста [48.72].

По мнению английского исследователя Г.Т. Грехэма, выполнение функции подбора кадров на предприятиях и в организациях может оцениваться по следующим показателям:

- время существования вакансии;
- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии – к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее;
- отношение количества получивших приглашение – к количеству принятых на работу;
- отношение числа принятых – к числу оставшихся на работе через год;
- количество удовлетворяющих руководство из общего числа принятых на работу;
- отношение стоимости приема и отбора – к числу приступивших к работе число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий;
- отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых – к стоимости их подбора [57.192].

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего звена – руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации.

Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высшего уровня в рамках данной организации составляет убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей могут выполнять эту работу.

Основная причина этого – низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверять научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов) [43.162].

Подобный подход – прямое следствие узости профорientации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организации, которые по роду своих обязанностей профессионально занимаются отбором персонала.[52.63]

Следующим важным аспектом работы с персоналом организации является продвижение кадров. Продвижение работников по служебной лестнице является показателем того, что организация действительно знает, чего хочет, во что верит и к чему стремится.

Другой японский исследователь Т. Амайя в этой связи отмечает, что в настоящее время принят новый подход, который рассматривает вопросы персонала в зависимости от прямо измеренного уровня способностей, а не от старшинства. При этом простой принцип «по способностям» должен быть заменен системой, базирующейся на идее о возможности развития способностей. Главная идея состоит в том, что работник должен быть личностью, способной развивать свои способности своими собственными силами [52.65].

Одной из важнейших функций системы управления персоналом является управление адаптацией персонала.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

Разнообразие подходов к мотивации и поощрению работников достаточно велико. Теории потребностей или теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию.

Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

1. Теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
2. Теория ERG, разработанная Альдерфером;
3. Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда;
4. Теория двух факторов Герцберга [38.94].

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала [48.65].

Для организации эффективной системы оценки результативности труда у работников необходимо:

1. Установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки.

2. Выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку).

3. Обязать определенных лиц производить оценку результативности труда.

4. Вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда.

5. Обсудить оценку с работником, принять решение и документировать оценку.

Получить высокие результаты в работе с персоналом можно только в том случае, если работники организации обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами [56.132].

Специалисты в области менеджмента выделяют четыре основания, отличающие дидактические направления в обучении.

Одна из основных педагогических дискуссий разворачивается по следующему основанию: должно ли быть целью обучения формирование у человека определенного набора знаний, умений и навыков – или же ведущей целью является раскрытие и развитие у человека его прирожденных способностей и задатков.

Следующим важным основанием, отличающим дидактические направления, может считаться их направленность на групповые или индивидуальные формы работы.

Третьим важным основанием является признаваемое распределение активности между преподавателями и обучаемыми. Одна крайность состоит в преувеличении активности преподавателя и почти полном отсутствии активности – по крайней мере, внешней – у обучаемых. Другой полюс – это признание права обучаемых на проявление максимума активности.

И, наконец, четвертое основание, – это метод передачи готового знания в отличие от метода, предполагающего самостоятельное освоение учащимися знаний и умений.

Можно выделить по крайней мере четыре базовых основания для классификации наработанных в настоящее время дидактических традиций:

- раскрытие способностей или формирование действий;
- обучение индивидуальное или групповое;
- активное или пассивное;
- рецептурное или творческое.

Сегодня большинство руководителей нового поколения прекрасно понимают отличия менеджера по персоналу от привычного ранее кадровика. И не случайно. Одно из последних исследований показало, что до 80% барьеров на пути развития рыночных отношений, так или иначе связано именно с проблемами в работе с персоналом. Здесь и сопротивление новшествам, и нежелание переучиваться, и неумение работать по-новому, и внутреннее отчуждение от целей организации.

Таким образом, разнообразие тем обучения диктует новые требования и к подготовке самих управленцев по работе с персоналом. Было бы неразумно готовить их отдельно под каждую из перечисленных тем. Гораздо эффективнее обучать менеджеров обобщенному подходу к подготовке собственных программ. Важно различать то, чему можно обучить, от того, что должно внедряться в жизнь организации не учебными, а другими методами.

Наиболее важным качеством менеджера по персоналу является его открытость новому и рефлексивная позиция по отношению ко всем аспектам жизни организации.

Далее рассмотрим методы оценки эффективности системы управления персоналом в организации.

1.3 Методы оценки эффективности системы управления персоналом организации

Эффективной признаётся работа системы управления персоналом предприятия, являющегося конкурентоспособным с позиций выпускаемой продукции, самого предприятия и рабочей силы.

Человеческие ресурсы – весьма специфический вид ресурсов, и если они используются неправильно, то их эффективность падает быстрее, чем других видов ресурсов. И наоборот, вложения в ресурсы этого рода на любом предприятии даёт больший эффект, чем такие ресурсы, как деньги, материалы и оборудование [55.203].

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной. В настоящее время в научных концепциях наметилось три различных подхода [38.94].

Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами предприятия в оцениваемом периоде. В качестве показателей предлагается использовать объёмы товарной, реализованной, чистой продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений, дивиденды на одну акцию и др. Такой подход имеет свои преимущества, поскольку действительно результативность труда персонала в первую очередь определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Однако данный подход не

учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты.

Второй подход к оценке эффективности работы системы управления персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве таких показателей предлагается использовать продуктивность труда и динамику её изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость продукции, фондовооружённость труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. Однако при таком подходе не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

Сторонники третьего подхода предлагают оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, т.е. от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от двух других ещё большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е. учётом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах.

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен

предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Её результативность в конечном итоге определяется результатом деятельности предприятия.

Итог функционирования системы управления персоналом предлагается рассматривать в трёх направлениях:

1. Конкурентоспособность продукции предприятия;
2. Конкурентоспособность самой организации предприятия;
3. Конкурентоспособность рабочей силы персонала.

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом являются универсальными для предприятия любого типа, размера и форм собственности.

Система управления персоналом индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля, оргструктуры, целей не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика эффективности работы системы – определение направлений для анализа, т.е. выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере – анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособностей на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала.

На первом уровне оценки проводятся диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников: прирост реализованного трудового потенциала, достигнутая продуктивность и индивидуальная рентабельность человеческого капитала.

Рассмотрим методику анализа первого уровня.

К показателям, характеризующим конкурентоспособность продукции, относятся следующие: объёмы товарной и реализованной продукции, трудоёмкость продукции, качество продукции, доля рынка в целом и дифференцировано, уровень рентабельности продукции, затраты на единицу продукции, инновации.

Среди показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия – показатели финансового состояния предприятия и рентабельности его хозяйственной деятельности: ликвидность и рыночная устойчивость, прибыльность, платёжеспособность, ликвидность активов, использование акционерного капитала, фондоотдача, уровень обновляемости основных производственных фондов, интенсивных инвестиций.

Показатели конкурентоспособности рабочей силы персонала представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень хозяйственной самостоятельности предприятия; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия.

Выбор показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, может быть индивидуальным у каждого предприятия.

К методам, применяемых в работе комплексной системы, можно отнести те, с помощью которых сопоставляются достигнутые результаты и затраты на их достижение, например, объём реализованной продукции и суммарные издержки предприятия, в которых можно вычленить затраты живого труда. Этот показатель характеризует не только трудовые усилия персонала, затрачиваемые на производство продукции, но и номенклатурные сдвиги в ассортименте, рыночные изменения цен на продукцию и материалы, т.е. отражает влияние как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому для оценки эффективности затрат живого труда можно использовать показатель затрат на рубль стоимости продукции, который имеет следующую структуру:

$Z = \text{Затраты живого труда} + \text{Затраты на средства труда (амортизация)} + \text{Затраты на предметы труда} + \text{Затраты денежные прочие}$

Тогда:

$$\text{Эф-ть} = \frac{\text{Живой труд}}{\text{РП}} + \frac{\text{Средства труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Предметы труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Прочие затраты}}{\text{РП}} \quad (1)$$

↓
Зарплатоёмк.

↓
Амортизац.ёмк.

↓
Материалоёмк.

Где, РП – объём реализованной продукции, Z – издержки предприятия.

Для оценки эффективности использования персонала и эффективность управления им используются такие показатели финансовой отчётности предприятия, как:

- динамика объёма продаж на одного работника;
- динамика прибыли до уплаты налогов в сравнении с затратами на одного работника;
- динамика затрат на одного работника;
- затраты капитала;

– сравнение динамики затрат на сырьё и услуги, затрат капитала, динамики прибыли и затрат на работника.

В заключении главы можно сделать следующие выводы о том, что управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция менеджмента, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности стал человек с его потребностями, мотивами. Поэтому начался процесс поиска конкретных параметров деятельности организации, их систем управления в краткосрочном и долгосрочном планах и в их взаимосвязи.

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Современная концепция «персонал – главный потенциал предприятия» носит реформаторский характер, поскольку рассматривает персонал как обладателя собственности, имеющей стоимость, подобно финансовому капиталу. Управление персоналом согласно данной концепции нацелено на приращение человеческого капитала. Это является основным критерием в выборе системы управления персоналом.

Анализировать труд целесообразно по нескольким направлениям, важнейшими из которых являются: анализ состава работающих; анализ динамики численности состава; анализ использования рабочего времени; анализ уровня образования работников, анализ производительности труда; анализ трудоёмкости и оплаты труда.

ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом на предприятии.

2.1 Общая характеристика предприятия

Центр обслуживания клиентов «Билайн» представляет компания «ВымпелКом», которая является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с существующим законодательством РФ и установленными нормами.

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

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

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

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

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

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

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

В 2017 году компания продолжает реализацию плана своего развития, уделяя основное внимание трансформации культуры компании в сторону клиенториентированности. С июня 2017 года в связи с изменением Устава компания изменила организационно-правовую форму и стала Публичным акционерным обществом «Вымпел-Коммуникации», сокращенное название - ПАО «ВымпелКом». По заявлению генерального директора М. Слободина, «в 2017 году компания продолжила оптимизировать затраты, в том числе за счет сокращения персонала. Часть сотрудников переводится на аутсорсинг, часть - высвобождается. Оптимизация связана не с кризисом и экономической ситуацией, а со сменой модели управления» [7].

В таблице 1 представлены основные показатели деятельности компании. Данные получены из аудиторских заключений, выданных независимой

аудиторской компанией ООО «Росэкспертиза» по бухгалтерской отчетности
ПАО «ВымпелКом» за 2015 - 2017 гг.

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности ПАО «ВымпелКом» за
2015 -2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение					
				2016-2015гг.		2017-2016гг.		2017-2015гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, млн.руб.	289433,4	284173,9	276832,9	-5259,5	98,18	-7341,0	97,42	-12600,5	95,65
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	130923,2	131233,5	142363,4	-310,3	100,24	11129,9	108,48	11440,2	108,7
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	158510,2	152940,4	134469,6	-5569,8	96,49	-18470,8	87,92	-24040,6	84,83
4. Управленческие расходы, млн.руб.	82661,6	89741,7	85734,9	7080,1	108,56	-4006,8	103,7	3073,3	103,7
5. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	75848,6	63198,7	48734,6	-12649,9	83,32	-14464,1	77,11	-27114,0	64,25
6. Чистая прибыль, млн. руб.	49631,3	14775,9	32618,9	-34855,4	29,77	-11557,0	220,76	-17012,4	65,72
7. Основные средства, млн. руб.	308640,7	349684,9	374805,5	41044,2	113,29	25120,6	107,18	66164,8	121,4
8. Отчисления на социальные нужды, млн.руб.	4394,5	4833,7	4870,5	4439,2	109,99	36,84	100,7	746,04	110,8
9. Численность ППП, чел.	25700	24500	25200	-1200	95,33	700	102,8	-500	98,05
10. Расходы на оплату труда, млн. руб.	19463,7	20267,9	19435,9	804,2	104,13	-832	95,89	-27,8	99,86
11. Производитель ность труда работающего,	11262	11599	10985	337	102,99	-614	94,71	-277	97,54

Продолжение таблицы 1

12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.	757,34	827,26	771,27	69,92	109,23	-55,99	93,23	13,93	101,84
13. Рентабельность продаж, %	26,2	22,2	17,6	-4,0	84,73	-4,6	79,28	-8,6	67,18
14. Затраты на рубль выручки, коп.	73,79	77,76	82,39	3,97	105,38	4,63	105,9	8,6	111,65

Рассмотрим подробнее динамику некоторых показателей. В исследуемом периоде, как показано на рисунке 1, выручка компании снижается в целом на 12600,5 млн.руб., вместе с тем, возрастает себестоимость продаж и оказываемых услуг на 11440,2 млн.руб. Это объясняется инвестированием в приоритетные направления развития сети передачи данных с применением технологии lte, модернизации архитектуры сети и it-систем. Это, по мнению руководства, позволит сократить time-to-market для запуска новых продуктов и сервисов.

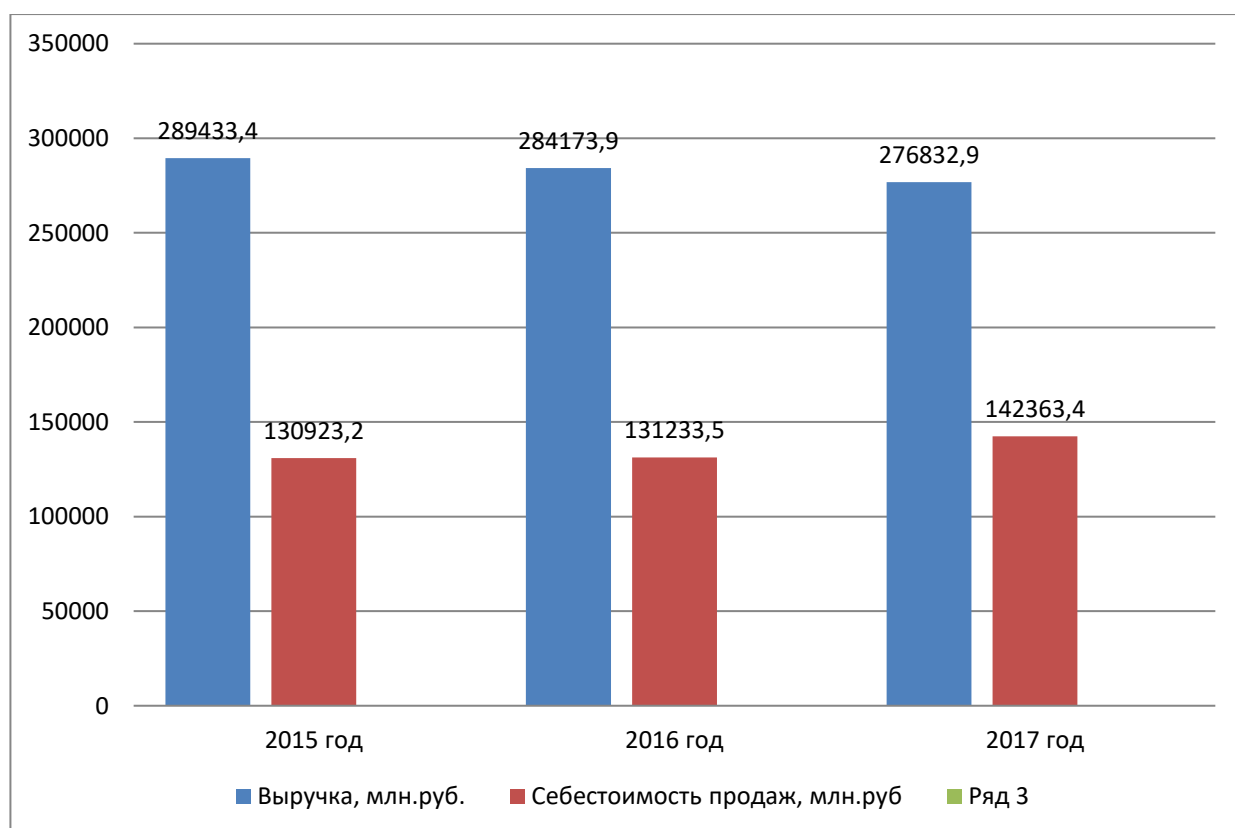


Рисунок 1 - Динамика выручки и себестоимости продукции, млн. руб.

По той же причине сохраняется тенденция динамики чистой прибыли и прибыли от продаж (рисунок 2).

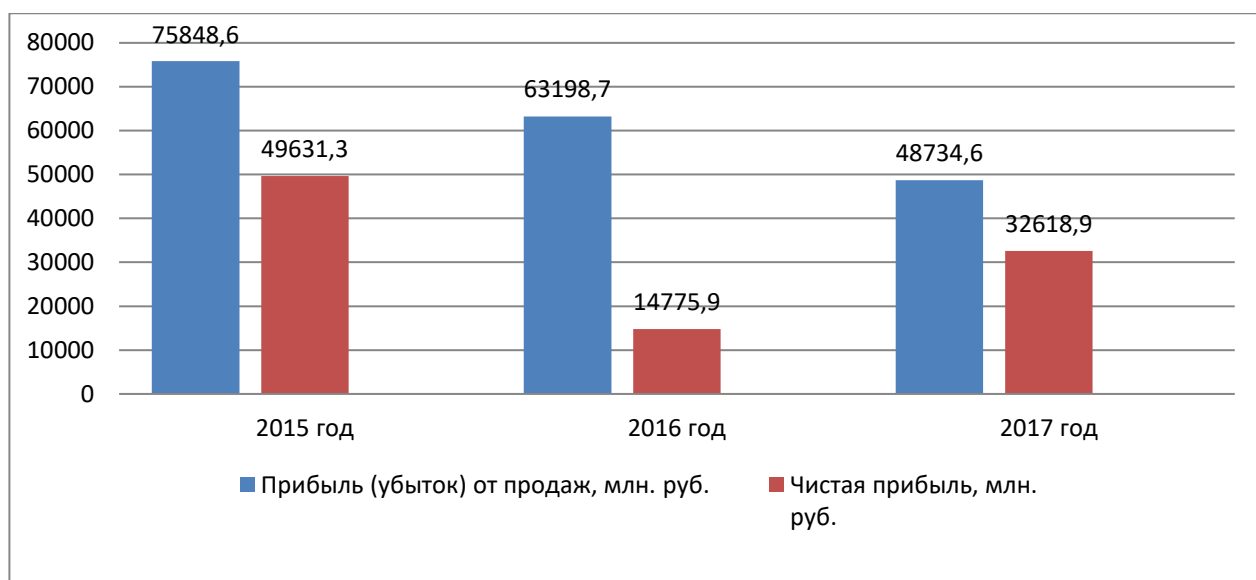


Рисунок 2 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли, млн. руб.

Как показано на рисунке, прибыль от продаж начала поступательно снижаться в 2015 году, и достигла к 2017 году 48734, 6 млн. Руб. Снижение обусловлено принятыми решениями в марте 2016 года о ликвидации многих филиалов компании в г. Анадыре, г. Кемерово, г. Костроме, г. Рязани и многих других. Чистая прибыль при этом, снизившись на 29,77% в 2016 году, возросла на 220 % в 2016 и к концу исследуемого периода вышла на уровень 65,72%.

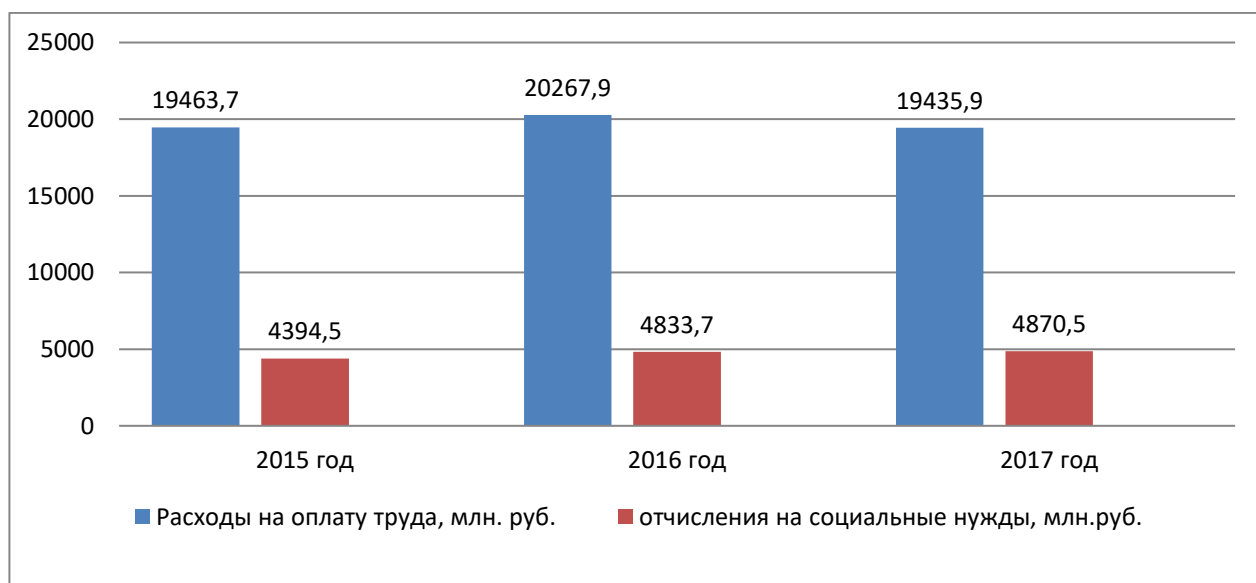


Рисунок 3 – Динамика расходов на оплату труда и социальные отчисления, млн. руб.

По данным отчетности компании, как показано на рисунке 3, изменение расходов компании на оплату труда, можно считать незначительной в

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

Производительность труда повысилась почти на 3% в 2016 году и снизилась на 5,3% в 2017 (рисунок 4). Такое падение объясняется сокращением численности персонала на 700 человек в 2015 году.

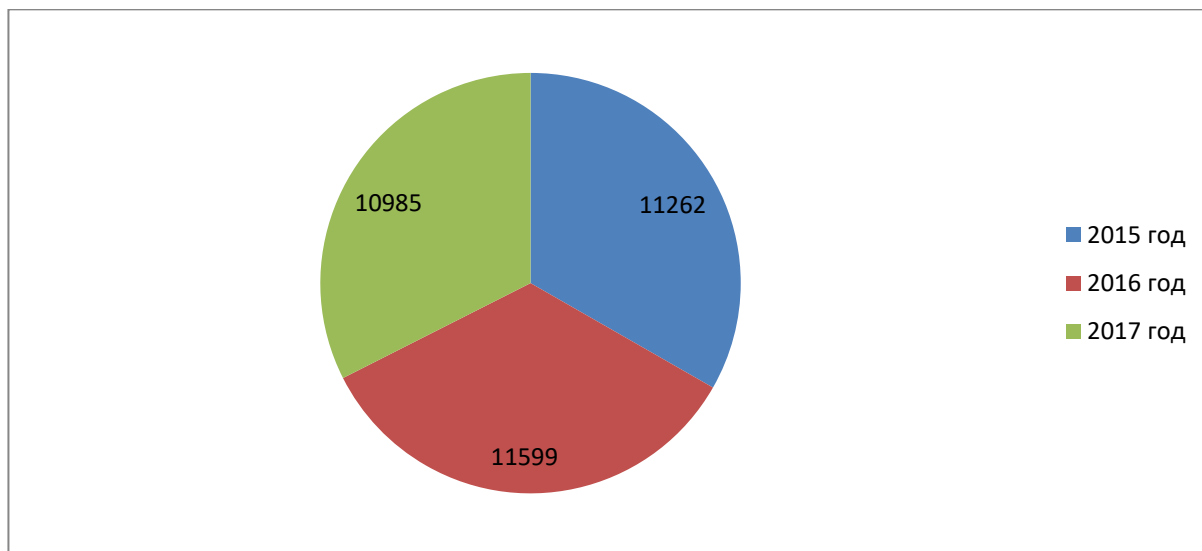


Рисунок 4 - динамика производительности труда работающего, тыс. руб.

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

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

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

2.2 Основные исследования деятельности по управлению персоналом

Предприятие осуществляет свои управленческие процессы на основе функционального распределения. Управленческая деятельность предприятия на всех уровнях управления базируется на основных функциях менеджмента: планирование; организация; мотивация; контроль; координация [1]. От наличия всех функций и грамотного выполнения их зависит успех предприятия.

В современном мире для того, чтобы предприятие было конкурентоспособно в своей отрасли необходимо своевременно оценивать свой реальный конкурентный статус.

Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации» (далее – ПАО «ВымпелКом») входит в группу компаний «ВымпелКом Лтд». Данное предприятие предоставляет различные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, WiFi и сети третьего и четвертого поколений.

Рассматриваемое предприятие предоставляет услуги под брендом «Билайн», который является одним из наиболее известных торговых марок в России и странах СНГ. Клиенты и партнеры «ВымпелКом» представлены частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи. «ВымпелКом» предоставляет услуги по всему миру на территории с населением около 739 миллионов человек [2].

Миссия ПАО «ВымпелКом»: мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и в пространстве. Миссия компании свидетельствует о том, что ПАО «ВымпелКом» помогает всем людям получать качественные и доступные услуги связи, которые помогут им свободно общаться по всей территории нашей страны и за рубежом.

Целью компании является исследование, проектирование и производство радиоэлектронных систем связи и их компонентов; эксплуатация и

предоставление услуг местной и международной сотовой радиотелефонной связи. Задачами компании являются:

- усиление конкуренции на рынке телекоммуникаций;
- расширение сети;
- развитие новых услуг и инфраструктуры;
- рост клиентской базы;
- расширение трафика.

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций. Функция - это роль, которую выполняет субъект или объект в определенной сфере деятельности. Другими словами, функция - это то, за что отвечает субъект или объект в данном случае. Такие функции называют основными (базовыми) функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней, независимо от специфики управленческой деятельности.

Пример реализации основных функций менеджмента в ПАО «ВымпелКом» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Пример реализации основных функций менеджмента в ПАО
«ВымпелКом»

Основные функции менеджмента	Содержание
Планирование	1) Регулирование плана продаж; 2) Планирование поставок электронной техники и сим-карт; 3) Определение смен операторов call-центра.
Организация	1) Распределение обязанностей между операторами call-центра.; 2) Составление графика смен операторов call-центра.; 3) Отчет руководителя группы офисов региональному управлению о состоянии офисов.

Мотивация	1) Премии за выполнение плана; 2) Премии за перевыполнение плана; 3) Призовой кубок за самый большой процент выполняемости планов; 4) Увеличение премии по результатам недели за большой прирост мобильной выручки; 5) Закрытие недельного плана офиса увеличивает премию каждого сотрудника на 40%; 6) Штрафы за некачественные продажи (фиктивное выполнение планов с целью увеличения своей з/п); 7) Штрафы за невыполнение целевых показателей (мобильная выручка, общая выручка, сервисные показатели).
Контроль	1) Контроль выполнения планов; 2) Проверка уровня знаний оператора call-центра. (ежемесячное тестирование); 3) Проверка качества работы оператора call-центра. с клиентами (тайный покупатель); 4) Плановые мероприятия по оценке знаний операторов call-центра.
Координация	1) Совместная работа между руководителем группы офисов и управляющим; 2) Работа между управляющим операторов call-центра.; 3) Совместная работа между операторами call-центра..

Несмотря на то, что функции менеджмента универсальны, однако на практике осуществляются специфически в связи с разными видами деятельности. Эффективная реализация основных функций менеджмента является источником успеха организации.

Конкурентоспособность организации во многом зависит от способности эффективно реагировать на факторы, которые оказывают влияние на ее деятельность. При реализации основных функций менеджмента необходимо учитывать слабые стороны предприятия и угрозы, с целью их нивелирования. А также изучать преимущества и возможности деятельности организации для эффективного развития [3].

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании является SWOT-анализ. SWOT-анализ деятельности ПАО «ВымпелКом» представлен в таблице 3.

SWOT-анализ ПАО «ВымпелКом»

	ВОЗМОЖНОСТИ (O): 1 Расширение услуг связи в регионах 2 Развитие дополнительных услуг 3 Увеличение тарифов на связь в 2-3 раза в ближайшее время 4 Организация связи с новыми поставщиками и партнерами, что позволит уменьшить расходы компании, например, заключив договор с российскими компаниями на поставку техники 5 Развитие инноваций в сфере технологий передачи связи (сигнала) 6 Участие в проектах совместных с государством	УГРОЗЫ (T): 1 Влияние со стороны государства (увеличение налогооблагаемой базы) 2 Нестабильность экономики РФ, применение санкций к поставщикам компании из-за рубежа 3 Появление нового оператора Yota, усиление конкуренции 4 Повышение цен на сырье и услуги, в связи с высоким курсом валют 5 Создание конкурентами более совершенного или нового продукт
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S): 1 Передовые позиции на рынке 2 Широкий спектр предоставления услуг 3 Развивающийся маркетинг 4 Продуманная организационная структура 5 Хорошо развита функция мотивации в менеджменте 6 Сотрудничество с мировыми компаниями (Samsung, Comverse ONE)	Компания предоставляет широкий спектр услуг, что позволяет расширить услуги связи по стране в целом, а также в регионах. Продвижение тарифов по средствам маркетинга, что поможет привлечь новых клиентов или удивить постоянных пользователей. Связь с мировыми компаниями позволит компании технологически развиваться с помощью их новых разработок.	Привязанность клиента к компании и длительное функционирование на рынке, позволяют превосходить нового оператора Yota. Уникальное дилерство: Заключение договора с Apple на поставку техники в компанию для последующей продажи. Это позволит получить сотрудничество с популярной маркой и его совершенным продуктом, чтобы предотвратить конкуренцию на новый продукт, созданный компанией Apple

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W): 1 Непрозрачность тарифов и участие в сомнительных акциях клиентов 2 Некачественная связь в отдаленных регионах 3 Частые перебои на линии связи 4 Навязчивое обслуживание клиентов 5 Небольшой ассортимент товаров известных качественных брендов	Развитие инноваций позволит улучшить связь в отдаленных регионах. Появление новых партнеров и сотрудничества может переквалифицировать персонал и обучить его правильным продажам и общению с клиентами. При расширении зоны покрытия (то есть при расширении услуг связи в регионах) будут появляться новые клиенты, потребности которых могут повлиять на расширение ассортимента товаров	Участие в совместных проектах с государством, например в 2018 году будет проводиться чемпионат мира по футболу в России, а компания может выпускать брелки, чехлы для телефонов с лейблом данного чемпионата.
---	---	--

По результатам проведенного SWOT-анализа можно выявить следующие цели ПАО «ВымпелКом»:

- расширение услуг связи в регионах;
- развитие дополнительных услуг;
- увеличение спроса потребителей на товары и услуги компании;
- повысить качество связи.

Современное развитие компании связано с освоением новых технологий и рынков, из чего следует, что будущее компании основывается на стратегии развития продукта. То есть, оставаясь на рынке сотовой связи, предприятие развивается путем освоения новых видов услуг и расширением товарного ассортимента. Основными потребителями новых технологий на ранних стадиях жизненного цикла являются, согласно концепции маркетинга, потребители-новаторы, готовые платить высокую цену, чтобы идти «в ногу со временем». Учитывая, что клиентами компании ПАО «ВымпелКом» с момента зарождения в основном были группы потребителей с доходами выше средних, переход к стратегии развития продукта будет означать - предложение.

Так стратегия ПАО «ВымпелКом» может привести компанию к достижению целей, которые сформулированы по результатам проведения SWOT-анализа.

Стратегия соответствует факторам внешней и внутренней среды.

Данное стратегическое решение не несёт каких-либо рисков для компании. Это обусловлено тем, что стратегия направлена на разработку, внедрение и представление рынку сотовых операторов новых, конкурентоспособных продуктов, которые может предложить компания ПАО «ВымпелКом».

Таким образом, для компании ПАО «ВымпелКом» в условиях усиленной конкуренции на рынке сотовой связи будет актуально внедрение таких изменений, которые будут основаны на использовании инновационных технологий (стандартов) связи и маркетинговых стратегий продвижения услуг.

Россия, Украина, Европа и Северная Америка, СНГ, Африка и Азия.

Клиентами «Вымпел-Ком» являются частные лица, крупные, средние и малые предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи.

Для повышения результативности компания разграничивает клиентов на 2 сегмента: b2c и b2b -, управление которыми организовывается отдельно друг от друга.

К сегменту b2c, который представляется массовым, относятся только частные лица, к b2b – юридические лица. Несмотря на тот факт, что число абонентов b2c составляет подавляющее большинство, выручка от направления 2b за 2010 года составила 30%¹ от всей выручки компании, что показывает на высокую значимость взаимодействия с другими компаниями.

Таким образом, разделение бизнеса на два отдельных направления повышает уровень организованности и структурированности компании в целом.

Проведенные исследования показывают, что компания ПАО «ВымпелКом» в настоящее время ведет маркетинговую деятельность на очень высоком уровне. Главное внимание при этом уделяется решению активных задач, то есть формированию и стимулированию спроса на услуги сотовой связи.

Компания использует наиболее действенные и дорогостоящие формы коммуникации и каналы распространения информации. К действенной и дорогостоящей форме коммуникации можно отнести применение полномасштабной рекламной деятельности – проведение рекламной компании в сети Интернет.

В частности, для создания благоприятного образа фирмы в глазах общественности можно было бы провести следующие мероприятия:

1) создать общество специалистов по сотовым технологиям. Такое общество стало бы лидером общественного мнения в области сотовых сетей, что позволило бы ЦО «Билайн» сформировать еще более благоприятное общественное мнение о себе и своей деятельности, а также быстро распространять информацию о новых товарах и услугах;

2) выделять средства на поддержку научных работ;

3) выпускать хорошо оформленные годовые отчеты и опубликовывать их на официальном сайте (это практикуется в компании на протяжении двух лет). Это создает мнение о ЦО «Билайн» как о стабильной, процветающей организации и привлекает к сотрудничеству крупные фирмы.

4) выпуск одноименного журнала, в котором опубликовывались бы новости из мира сотовых технологий (подобная практика существует у ПАО «Мегафон»). Значительно сократились бы расходы на рекламу в печатных изданиях.

В журнале можно разместить информацию о нововведенных тарифных планах и услугах «Билайн». Кроме того, для привлечения внимания возможных партнеров к деятельности компании, необходимо проводить больше выставок и семинаров.

Объявления о последних рассылать заинтересованным лицам и опубликовывать на различных сайтах. На таких мероприятиях осуществляется большая коммерческая и рекламно-пропагандистская работа. Установлено, что большинство контрактов заключается или

непосредственно на выставке, или через несколько дней после ее окончания.

На взгляд автора, особое внимание ЦО «Билайн» следует обратить и на внутренние коммуникации, так как проведение эффективных внутренних коммуникаций позволяет совершенствовать организацию работы с абонентами компании, изучать их и создавать благоприятный образ фирмы. Для достижения этих целей фирме необходимо:

- 1) обязательное и тщательное изучение тарифных планов и услуг субдиллерами и менеджерами. Сотрудники фирмы должны знать и уметь рассказать все подробности о компании и производимых ею продуктах и быть для потенциальных и состоявшихся абонентов источником информации;

- 2) воспитывать у сотрудников любезность и отзывчивость;

- 3) применять принцип превращения случайного посетителя в абонента и покупателя;

- 4) выяснять у уже имеющихся клиентов имена потенциальных абонентов. Лучший источник новых клиентов – это клиент уже имеющийся. Из психологии давно известно, что люди любят убеждать других в правильности своего решения;

- 5) постоянное информирование сотрудников о деятельности фирмы (проведение семинаров). Реализация все вышеперечисленных мероприятий требует внедрение принципиально новой системы управления качеством обслуживания в ЦО «Билайн».

Общий центр обслуживания (ОЦО) — это специально созданная или существующая, интегрированная в экономическую систему субъекта хозяйствования организационная структура (внутреннее подразделение/ дочернее предприятие/ сторонняя фирма), в которую на условиях коммерческого расчета передается часть существующих бизнес-процессов, не относящихся к основной деятельности компании. ОЦО создаются с целью увеличения

эффективности, снижения затрат и повышения менеджмента качества на обслуживаемом предприятии.

Предпосылки создания ОЦО:

- 1) Наличие в структуре предприятия нескольких бизнес-единиц.
- 2) Территориальная разрозненность и удаленность структурных подразделений компании.
- 3) В структуре компании находится большой штат сотрудников и множество подразделений.
- 4) Возможность применения дистанционных каналов коммуникаций в компании.
- 5) Дефицит квалифицированных кадров, ориентированных на решение задач вспомогательных бизнес-процессов, в местах присутствия структурных подразделений.
- 6) Неэффективное использование ресурсов, имеющихся на предприятии.

Запуск ОЦО в западных корпорациях длится от 9 до 18 месяцев, хотя часто осуществляется и в более короткие сроки: от 3 до 12 месяцев. Но проблемы с корректировкой модели ОЦО обязательно возникают через 1,5–2 года. Открытие таких центров, как свидетельствуют открытые источники, обходится достаточно дорого: от 750 тысяч до 3 миллионов евро. [3]

Продолжительность и последовательность этапов процесса внедрения ОЦО, суммарные затраты могут зависеть от специфики и функциональной направленности центра (управление персоналом, IT-процессы, бухгалтерский и налоговый учет, транспорт и логистика и пр.)

Переход на обслуживание в ОЦО позволяет предприятию-заказчику получить ряд конкурентных преимуществ:

- снижение затрат на осуществление вспомогательных функций;
- повышение эффективности бизнес-процессов за счет оптимизации использования ресурсов (в том числе трудовых);
- унификация и прозрачность бизнес-процессов;

- исключение дублирующих функций;
- упрощение процессов интеграции в ходе слияний и поглощений;
- повышение управляемости системы менеджмента качества;
- повышение ресурсной мобильности в условиях пиковых нагрузок.

Рассмотрим основные этапы создания ОЦО на примере центра обслуживания по управлению персоналом (ОЦО по УП).

I этап — подробный анализ бизнес-процессов по управлению персоналом. На данном этапе осуществляется методологическая экспертиза проекта, идентификация объектов обслуживания (предприятий) и типовых бизнес-процессов.

II этап — формулирование целей и задач, стоящих перед ОЦО, разработка календарного плана и бюджета по проекту. Второй этап связан с определением бизнес-процессов передаваемых в центр.

Исходя из объема передаваемых функций, подготавливается технико-экономическое обоснование (ТЭО), производится оценка потребности центра в персонале и других ресурсах, составляется план перевода предприятий на обслуживание в центр. С учетом имеющихся в распоряжении предприятия-заказчика финансовых ресурсов производится корректировка основных параметров проекта.

III этап — создание организационной и функциональной структуры ОЦО, делегирование процессов, интеграция ОЦО в систему межфирменного взаимодействия. Третий этап включает следующие основные мероприятия: утверждение организационно-управленческой структуры, формирование инфраструктуры ОЦО по УП, найм сотрудников и организация их обучения в ОЦО, составление типового договора на обслуживание, разработка и внедрение протокола информационного взаимодействия предприятий и ОЦО через разработку специальных документов и организационных процедур, создание базы данных унифицированных шаблонов документов, перевод первых предприятий на обслуживание и тестирование сформированной системы.

IV этап — контроль достижения, поставленных целей и задач перед ОЦО. В рамках данного этапа осуществляются мероприятия, направленные на повышение эргономики системы (в частности происходит внедрение системы управления качеством услуг ОЦО по УП). Для примера идентификации этапов не случайно был выбран ОЦО по УП, так как именно функции управления персоналом сейчас отводится особое место в процессах многих компаний (банковского сектора, производственного сектора, образовательного сектора). Уже сейчас представители топ-менеджмента крупных компаний и учреждений рассматривают эффективную систему управления персоналом как основной фактор повышения конкурентоспособности.

Так, например, А. О. Грудзинский и О. В. Петрова в своей статье «Управление персоналом в инновационном университете» отмечают значение процесса управления персоналом (HR-функции) на примере инновационного университета: «Управление человеческими ресурсами представляет собой стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации»[2, с.22].

Российские предприятия уже давно начали передавать на аутсорсинг IT-процессы и различные финансовые функции, но передача процесса управления персоналом (HR-функция) начала развиваться сравнительно недавно. В заключении следует выделить основные преимущества перехода предприятия на обслуживание в ОЦО по управлению персоналом: экономия на ресурсах в случае эффективной реализации HR-функции и снижения затрат; сокращение количества ошибок и ручных операций (минимизация «человеческого» фактора за счет стандартизации и автоматизации процессов); повышение лояльности персонала.

2.3 Анализ системы управления персоналом

Пермский филиал ПАО «ВымпелКом», являясь структурным подразделением исследуемого объекта, в г. Пермь, имеет 13 официальных

офисов, численностью персонала около 200 человек. Возглавляет деятельность филиала, в соответствии со структурой, руководитель группы офисов № 21, который, в свою очередь, подчиняется Руководителю направления по управлению собственными офисами.

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

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

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

Таблица 4

Обеспеченность Пермского филиала персоналом в 2017 г.

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

В структуре персонала отражены: руководитель группы офисов № 21 (1 чел.) и управляющий офиса в каждом из 13-ти. Под специалистами понимаем - операторов call-центра, т.е. тех работников, с которыми клиенты общаются изо дня в день. Технические исполнители (2 чел.) нужны при установке, наладке

технических средств и оборудования. В каждом офисе для наведения благоприятных условий работы имеются уборщицы (13 чел.)

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

Таблица 5

Возрастной состав работников филиала

Группы работников по возрасту, лет:	Численность работников на конец года, чел.	
	2016	2017
От 18 до 20	12	11
От 21 до 25	135	115
От 26 до 30	37	41
От 31 до 35	14	12
От 36 до 40	2	3
От 41 до 45	-	-
От 46 до 50	7	6
От 51 до 55	6	7
Итого	213	195

По данным таблицы 5 видно, что в офисах трудятся в основном молодые люди, мобильные и, очевидно, способные развиваться. Задействованных 12 чел. в 2016 и 11 чел. в 2017 году говорит о том, что они, вероятно, не имеют профессионального образования. В лучшем случае - незаконченное. Для полноты картины обратимся к оценке уровня образования работников (таблица 6).

Таблица 6

Состав трудового коллектива по уровню образования

Показатель	Численность на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2016	2017	2016	2017
Начальное проф. образование	13	7	6,1	3,6
Среднее проф. образование	85	78	39,9	40,0
Высшее образование (незаконченное высшее)	115	108	54,0	55,4
Другое	-	2	-	1,0
Итого	213	195	100	100

Данные таблицы 6 показывают, что в составе трудового коллектива работают люди с различным уровнем профессионального образования. Как показал анализ документов работников Пермского филиала, руководители офисов, в основном, имеют высшее образование, работники МОП, также в прошлом заканчивали вузы. Есть работники, окончившие училища и колледжи. Превалирует количество работников с высшим и не законченным высшим образованием, их - больше половины числа сотрудников.

Таблица 7

Структура персонала по трудовому стажу, лет

Показатель	Численность на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2016	2017	2016	2017
До года	24	27	11,27	13,85
От 1 до 5 лет	121	103	56,8	52,8
От 5 до 10 лет	28	23	13,14	11,8
От 10 до 15	19	22	8,92	11,3
Свыше 15 лет	21	20	9,9	10,2
Итого	213	195	100	100

В таблице 7 показана структура персонала по трудовому стажу. Очевидно, более половины работников имеют стаж работы до 5 лет - 52,5% в 2017 году. В компаниях, осуществляющих функции в телекоммуникационной отрасли, молодежи интереснее работать, чем, скажем, людям старшего возраста. Вместе с тем, в коллективе есть группа работников, имеющих стаж более 15-ти лет - в пределах 10%. Это работники МОП и руководители офисов, проработавшие, так сказать в компании от истоков ее создания.

Далее обратимся к оценке использования фонда рабочего времени, для определения качества использования персонала (таблица 8).

Таблица 8

Анализ использования фонда рабочего времени

№п/п	Показатель	На одного рабочего	
		2016 г.	2017 г.
1	Календарное время, дни	365	365
2	Выходные и праздничные, дни	118	118
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни	247	247
4	Неявки на работу - всего	131	152
	в том числе:		
	очередные и дополнительные отпуска	24	24
	отпуска по беременности и родам	5	7
	по болезни	35	25
	с разрешения администрации	25	30
5	Явочный фонд рабочего времени, дни	116	95
6	Продолжительность рабочей смены, час	8	8
7	Бюджет рабочего времени, час	928	760
8	Предпраздничные сокращенные дни, час.	5	6
9	Полезный фонд рабочего времени, час.	923	754

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

И, наконец, рассмотрим движение кадров учреждения, поскольку качественный состав организации может измениться в результате этих процессов (таблица 9).

Таблица 9

Данные о движении кадров

Показатель	2016 год	2017 год
Численность персонала на начало года, чел.	213	195
Приняты на работу	18	29
Выбыли	36	51
В том числе:		
по собств. желанию	36	51
уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	-
Численность перс на конец года	195	173

Характеристика движения рабочей силы осуществляется при помощи нескольких показателей.

1) Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

2016 год = 0,08;

2017 год = 0,15

2) Коэффициент оборота по выбытию (Квыб):

$K_{выб} = K_{ув} / Пссч$

2016 год = 0,17;

2017 год = 0,26

3) Коэффициент текучести кадров (Ктек):

$K_{тек} = K_{ув} / Пссч * 100\%$

2016 год = 16,9%;

2017 год = 26,2%

Норма показателя в большой степени зависит от обстановки, в которой работает компания. Нормальным значением текучести кадров среди линейного персонала считается, если его величина не превышает 20%. Рассмотренный показатель в динамике за 2016 - 2017 гг., показывает, что он превышает норму и очевидна тенденция к его росту. Это может свидетельствовать об ухудшении ситуации в коллективе и в компании в целом.

В возрастном составе работающих преобладает категория от 18 лет до 30-лет, наименьшую долю - занимают работающие от 25 до 30 лет. В категории выше 30 лет с 2015 года началось снижение, это связано с общей текучестью кадров категории руководители и специалисты. Специалисты уходят из-за низкооплачиваемой работы и неудовлетворительных условий труда. Несмотря на то, что расчеты в таблице 1 показали среднегодовую заработную плату работающего компании «ВымпелКом», равную 771270 руб. (или 74272,5 руб. в месяц), средняя заработная плата работников Пермского филиала не превышает 25 000 руб. в месяц.

Насколько полно используется персонал организации можно оценить по данным, представленным в таблице 10.

Использование трудовых ресурсов учреждения

Показатель	Значение показателя			Изменение 2017/2016 (+, -)
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Среднегодовая численность работников	220	213	195	- 18
Отработано дней одним работником за год	116	95	118	23
Отработано часов одним работником за год	923	754	935	181
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	0
Общ фонд рабочего времени, чел.- час.	203060	160602	193545	32943

Фактический фонд рабочего времени уменьшился за счет изменения численности работников:

$$\text{ДФРВ} = (\text{ЧР}2017 - \text{ЧР}2016) * \text{Др} * \text{ПД} = (195 - 213) * 95 * 8 = - 13680 \text{ час.}$$

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

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

Солидный стаж присутствия ОАО «Вымпел-Коммуникаций» на российском рынке с 1992 года убеждает нас в том, что система развития персонала в компании существует и довольно успешно выполняет свои функции. Если говорить о Пермском филиале, то работники его, несомненно, проходят обучение по программам «Welcome», которая вводит их в курс дела, знакомит с ценностями и культурой компании. Новички знакомятся с Кодексом поведения компании.

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

СПЕЦИАЛИСТ ОФИСА CALL–ЦЕНТРА

Если ты учишься на последних курсах универа или уже закончил его. Ты молодой, яркий, динамичный, и веришь в светлое будущее цифровых технологий! Не можешь жить без новых знакомств и общения с людьми. Хочешь развиваться в большой международной компании. Тогда команда Билайн ждет тебя! Работать с удовольствием в офисах обслуживания клиентов!

Рисунок 2.6 - Текст объявления - приглашения на работу

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

С этой точки зрения для реализации стратегии компании «ВымпелКом» и Пермского филиала, в частности, необходима комплексная программа обучения сотрудников, позволяющая эффективно выполнять поставленные задачи, повышать свой профессиональный уровень и становиться компетентными работниками в сфере телекоммуникаций, в сфере продаж и обслуживания клиентов, в сфере работы с клиентами. Результаты проведенного анализа отражены в таблице 11.

Таблица 11

Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия для системы развития персонала Пермского филиала ПАО «ВымпелКом»

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

Разработка, обоснование и расчет социально-экономической

эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития персонала, будут рассмотрены в следующей главе.

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

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

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

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

ГЛАВА 3. Основные направления совершенствования системы управления персоналом на предприятии

3.1 Организация работы по повышению профессиональной квалификации сотрудников

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

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

Для обучения и получения новых знаний для операторов call-центра автор предлагает систему, включающую в себя сразу несколько форм и этапов обучения (таблица 12).

Таблица 12

Формы обучения в системе обучения операторов call-центра

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

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

По данным таблицы 12 очевидно многообразие форм и методов обучения, предлагаемых для повышения квалификации операторов call-центра. Такое многовидовое воздействие на обучающегося работника позволит в короткие сроки передать сотрудникам большой объем теоретического материала и обеспечит им возможность применить методику на практике. Более того, многоплановое применение различных форм обучения способствует

привлечению интереса работников с различными способностями и потребностями к обучению.

Далее предлагаем алгоритм процесса обучения операторов call-центра (рисунок 5).



Рисунок 5 – Алгоритм процесса обучения операторов call-центра работе с клиентами

В нашем случае, как видно из рисунка 3.1, обучение осуществляется в 5 этапов. На взгляд автора, это оптимальное количество шагов, которые необходимо пройти операторов call-центра для повышения квалификации. Рассмотрим каждый из этапов подробнее. На первом этапе один из специалистов учебного центра компании проводит обучение дистанционно, т.е. без очного общения обучаемых и преподавателя посредством Интернет-технологий. В свою очередь, данный этап состоит из подэтапов:

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

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

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

1.4 Вводное дистанционное обучение операторов call-центра для дальнейшего распределения по группам уровня подготовки;

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

1.6 Формирование списков обучающихся специалистом по обучению.

Оперограмма дистанционного этапа обучения будет выглядеть, как показано в таблице 13.

Таблица 13

Оперограмма процедур на этапе дистанционного обучения

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

Условные обозначения:

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

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

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

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

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

На 5 этапе происходит посттренинговое сопровождение. Спустя три недели после участия в тренинге, операторы call-центра приглашаются для участия в

вебинаре «Как повысить эффективность продаж». Вебинар ведет специалист учебного центра.

Специалист по обучению снабжает учащихся списком рекомендованной литературы, направленной на изучение рынка, технологий продаж и этики деловых отношений. Следует указать, что изучение рекомендованной литературы может и должно контролироваться не слишком объемным тестом по материалам учебно-методической литературы.

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

3.2 Совершенствование системы мотивации персонала

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

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

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

Следует добавить, что в соответствии с фз «об образовании в

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

Таким образом, с учетом предложений, система развития персонала исследуемого пермского филиала может иметь вид (рисунок 6):



Рисунок 6 – Улучшенная система развития персонала

С целью повышения эффективности процесса обучения работников, необходимо разработать положение об обучении - организационный документ, в

котором определяется порядок, задачи и последовательность проведения мероприятий, ответственность исполнителей и лиц, контролирующих процесс.

Итак, система развития персонала приобретает новый вид, ориентированный в данной работе, на операторов call-центра.

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

3.3 Социально - экономическая эффективность от проведённых мероприятий

Для определения целесообразности и оценки экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий необходимо определить их социальную и экономическую эффективность. Проведем расчет затрат на организацию и проведение мероприятий (таблица 14).

Таблица 14

Затраты на организацию и проведение модульного обучения

Наименование затрат	Расчет	Стоимость, руб.
1. Затраты труда на отбор дистанционного курса из существующей базы учебного центра	3 часах 142,05 руб.	426,15
2. Формирование списков обучаемых	6 часов * 142,05 руб.	852,3
3. Назначение курса для конкретного сотрудника, информирование его	2 часа * 142,05 руб.	284,1
4. Очный тренинг по продажам в учебном центре	16 ак. часов*500 руб./час *4 группы	32000
5. Проведение вебинара	2 часа * 500 руб.	1000
6. Составление списка литературы	2 часа * 142,05 руб.	284,1
4. Закупка необходимых материалов для обучения: бумага; ручки;	5 пачек *450 руб. 40*15 руб.	2850
Итого 37696,65		

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

Таким образом, на осуществление курсов обучения будет затрачено 37696,65 руб. при условии, что обучено будет 4 группы общей численностью 40 человек.

В результате обучения, эксперты прогнозируют рост производительности труда на 2,8% (таблица 15).

Таблица 15

Данные экспертной оценки

№ п/п	Эксперты	Рост производительности труда, %
1	Специалист учебного центра	4
2	Специалист по обучению	4
3	Главный специалист отдела продаж и	3
4	Руководитель отдела информационных	2
5	Главный бухгалтер	1

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

По данным таблицы 15 видно, что результаты оценки экспертов позволяют сделать вывод о том, что производительность труда возрастет на 2,8 %. Величина ожидаемого уровня производительности труда получена путем средней арифметической от оценки экспертов.

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

Проведем расчет эффективности совершенствования системы развития (таблица 16).

Для расчета, приведенного в таблице, использованы данные предприятия:

Ч_р - численность операторов call-центра, чел.;

Ч - численность персонала общая, чел.

Таблица 16

Расчет экономической эффективности обучения операторов call-центра

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Рост производительности труда (мнение экспертов)	Средневзвешенная оценка экспертов	2,8
2	Условная экономия численности работников, чел.	$\text{Эчр} = \text{Чр} \cdot \text{ПТ} / (100 + \text{ПТ})$	$\text{Эчр} = 40 \cdot 2,8 / (100 + 2,8) = 1,09$
3	Количество часов в месяц, которое бы потребовалось для выполнения той же работы до тренинга для 40 человек	$\text{ФРВ}_{\text{до тренинга}} = \text{Чр} \cdot \text{РД} \cdot \text{КЧ} \cdot \text{Эчр}$	$\text{ФРВ}_{\text{до тренинга}} = 40 \cdot 22 \cdot 8 \cdot 1,09 = 7673,6 \text{ ч}$
4	Разница количества часов для выполнения одной и той же работы до и после тренинга в месяц	$\text{РКЧ} = \text{ФРВ}_{\text{до тренинга}} - \text{ФРВ}_{\text{после}} = \text{ФРВ}_{\text{до тренинга}} - \text{Чр} \cdot \text{РД} \cdot \text{КЧ}$	$\text{РКЧ} = 7673,6 - 7040 = 633,6 \text{ ч}$
5	Разница количества часов с учетом текучести кадров в месяц	$\text{РКЧ}_{\text{с уч. тек. кадров}} = \text{РКЧ} \cdot (1 - \text{ТК})$	$\text{РКЧ}_{\text{с уч. тек. кадров}} = 633,6 \cdot (1 - 0,262) = 469,8 \text{ ч}$
6	Экономия затрат на заработную плату с учетом роста производительности труда в месяц, руб	$\text{ЭЗ} = \text{РКЧ}_{\text{с уч. тек. кадров}} \cdot \text{ЗПЧ}$	$\text{ЭЗ} = 469,8 \cdot 142,05 = 66735 \text{ руб}$
7	Экономия затрат на заработную плату и отчисления на социальные нужды с учетом роста производительности труда в месяц, тыс. руб	$\text{Э}_{\text{зп+сот}} = \text{ЭЗ} / (1 - \text{Сот})$	$\text{Э}_{\text{зп+сот}} = 66735 / (1 - 0,3) = 95,335$
8	Экономия затрат на заработную плату и отчисления на социальные нужды с учетом роста производительности труда в год, млн руб	$\text{Э}_{\text{год}} = \text{Э}_{\text{зп+сот}} \cdot 12$	$\text{Э}_{\text{год}} = 95,335 \cdot 12 = 1,144$
9	Экономия затрат с учетом затрат на мероприятия, тыс.руб	$\text{Э}_{\text{общ}} = \text{Э}_{\text{год}} + \text{ЗМ}$	$\text{Э}_{\text{год}} = 1144 - 37,7 = 1106,3$

Таким образом, проведенные экономические расчеты показывают, что в результате реализации мероприятия - обучения операторов call-центра, рост

производительности труда составит 2,8 %, экономия количества часов в месяц с учетом текучести кадров - 469,8 ч. Экономия затрат с учетом затрат на мероприятия - 1106,3 тыс.руб. И это только по Пермскому филиалу! А если опыт перенести и на другие филиалы по всей России, экономия будет более ощутима.

Оценка эффективности работы с персонала предполагает определение экономической и социальной эффективности (рисунок 7).



Рисунок 7 - Показатели социально-экономической эффективности работы операторов call-центра

Таким образом, проведенные экономические расчеты показывают, что в результате реализации мероприятия - организации и проведения курсов обучения для 40 чел. операторов call-центра, рост производительности труда составит 2,8 %, экономия затрат с учетом затрат на мероприятия - 1106,3 тыс.руб.

Заключение

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

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

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

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

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

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

проведено анкетирование, направленное на выявление степени удовлетворенности ими работой.

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

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

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

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

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

Список использованной литературы

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) № 14-ФЗ от 26 января 1996 года (в ред. Федерального закона от 09.05.2015 № 45-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) № 146-ФЗ от 26 ноября 2001 года (в ред. Федерального закона от 26.11.2014 № 147-ФЗ)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) N 146-ФЗ от 31 июля 1998 года (в ред. Федерального закона от 29.07.2015 № 95-ФЗ и Федерального закона от 02.11.2014 № 127-ФЗ)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) N 117-ФЗ от 5 августа 2000 года (в ред. Федерального закона от 22.07.2015 №118-ФЗ)
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (в ред. от 30 декабря 2013 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2015. N 1. Ст.3.
6. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей" // СЗ РФ. 2016. N 3. Ст. 140 (с послед. изм.).
7. Постановление Правительства РФ от 6 мая 2013 г. N 359 "О порядке осуществления наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт без применения контрольно-кассовой техники" // "Российская газета" от 13 мая 2015 г. N 100.

Монографическая литература

8. Алавердов А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке; Маркет ДС - Москва, 2015. - 360 с.
9. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 192 с.
10. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала ; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.

11. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
13. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала ; Юнити-Дана - Москва, 2016. - 440 с.
14. Барышникова Елена Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2016. - 256 с.
15. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
16. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2015. - 985 с.
17. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2015. - 240 с.
18. Брасс А. А. Мотивация . Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова - Москва, 2015. - 120 с.
19. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала . Игра или работа; Речь - Москва, 2015. - 160 с.
20. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала ; Гуманитарный центр - Москва, 2015. - 156 с.
21. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
22. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2016. - 273 с.
23. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2015. - 496 с.
24. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
25. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

26. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М - , 2016. - 320 с.
27. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
28. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 416 с.
29. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроением персонала в организации; Инфра-М - , 2015. - 288 с.
30. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
31. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
32. 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.
33. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала; Проспект - Москва, 2016. - 212 с.
34. Кремер М. Мотивация лошади к достижению высоких результатов. 8 пунктов программы; Аквариум-Принт - Москва, 2015. - 288 с.
35. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.
36. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
37. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала; БХВ-Петербург - Москва, 2015. - 224 с.
38. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

39. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
40. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
41. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
42. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
43. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2015. - 534 с.
44. Обучение персонала ; Равновесие - Москва, 2015. - 184 с.
45. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.
46. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2002. - № 1. - С. 50-52.
47. Багракова А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №2. – С.21-25.
48. Бадаева С. Возможность самореализации как одна из лучших форм мотивации // Управление развитием персонала. – 2010. – №3. – С.38-41.
49. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2002.- № 7. - С. 48-49.
50. Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом. – 2011. - № 5
51. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. // Общество и экономика. - 2000. - № 1. - С. 169-174.

52. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. // Банковские технологии.- 2002.- №3. - С. 41-44.

53. Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала. // Управление развитием персонала. – 2013. – № 2 (22). – С. 100 – 108.

54. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2002. - № 1. - С. 38-41.

55. Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом. // Управление персоналом. - 2011. - №2. - С.47 - 53.

56. Управление развитием персонала. – 2014. – № 3 (19). – С. 198 – 204.

57. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда. // Управление персоналом. - 2000 - №12. – С.38-41.

Описание электронных ресурсов

58. Думченко О.Е., Козлов В.В. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>

59. Мудрый А. Персонал учится, компания считает прибыль [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2762/

60. Подготовка персонала. Оценка результативности подготовки персонала. [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: <http://www.rostehcert.ru/publications/1240818065>

61. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: <http://www.smartcat.ru/Personnel/MenedzhmentPersonalaPredpriyatiya.shtml>

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом»

Бухгалтерский баланс												
на 31 декабря 2017 г.												
										Коды		
Форма по ОКУД										0710001		
Дата (число, месяц, год)										31	12	17
Организация Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации»										по ОКПО 17337364		
Идентификационный номер налогоплательщика										ИНН 7713076301		
Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг телефонной связи										по ОКВЭД 61.20.1		
Организационно-правовая форма / форма собственности												
Публичное акционерное общество										по ОКОПФ / ОКФС 12247 23		
Единица измерения: в тыс. руб.										по ОКЕИ 384		
Местонахождение (адрес)												
Российская Федерация, г. Москва, ул. Восьмого марта, 10 стр. 14												

Форма 0710001 с.2									
Пояснения		Наименование показателя			Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	
		ПАССИВ							
		III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
		Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			1310	10	10	10	
		Собственные акции, выкупленные у акционеров			1320				
		Переоценка внеоборотных активов			1340				
		Добавочный капитал (без переоценки)			1350				
		Резервный капитал			1360				
		Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			1370	52575	47780	42156	
		Итого по разделу III			1300	52585	47790	42166	
		IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
		Заемные средства			1410				
		Отложенные налоговые обязательства			1420				
		Оценочные обязательства			1430				
		Прочие обязательства			1450				
		Итого по разделу IV			1400				
		V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
		Заемные средства			1510				
		Кредиторская задолженность			1520	1663286	1608684	1826363	
		Доходы будущих периодов			1530				
		Оценочные обязательства			1540				
		Прочие обязательства			1550				
		Итого по разделу V			1500	1663286	1608684	1826363	
		БАЛАНС			1700	1715871	1656474	1868529	
Генеральный директор		Лацаничъ Василь			Главный бухгалтер	Хоба Людмила			
(подпись)		(расшифровка подписи)				(подпись)	(расшифровка подписи)		
28 марта 2018 г.									

Отчет о финансовых результатах																
за Январь - Декабрь 2017 г.																
										Коды						
										0710002						
										Форма по ОКУД						
										Дата (число, месяц, год)						
										31	12	17				
Организация Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации»										по ОКПО						
Идентификационный номер налогоплательщика										ИНН						
Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг телефонной связи										по ОКВЭД						
Организационно-правовая форма / форма собственности																
Публичное акционерное общество										по ОКОПФ / ОКФС						
Единица измерения: в тыс. рубл.										по ОКЕИ						
										12247	23					
										384						
Пояснения										Наименование показателя		Код	За Январь - Декабрь 2017 г.		За Январь - Декабрь 2016 г.	
										Выручка		2110	276832		284173	
										Себестоимость продаж		2120	142363		131233	
										Валовая прибыль (убыток)		2100	134469		152940	
										Коммерческие расходы		2210				
										Управленческие расходы		2220	85734		89741	
										Прибыль (убыток) от продаж		2200	48734		63198	
										Доходы от участия в других организациях		2310				
										Проценты к получению		2320				
										Проценты к уплате		2330				
										Прочие доходы		2340	18305		55826	
										Прочие расходы		2350	-42544		-127483	
										Прибыль (убыток) до налогообложения		2300	8139		14361	
										Текущий налог на прибыль		2410	-3047		-3042	
										в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		2421				
										Изменение отложенных налоговых обязательств		2430				
										Изменение отложенных налоговых активов		2450				
										Прочее		2460	297		3149	
										Чистая прибыль (убыток)		2400	32618		14775	

										Форма 0710002 с.2											
Пояснения		Наименование показателя										Код		За Январь - Декабрь 2017 г.				За Январь - Декабрь 2016 г.			
		СПРАВОЧНО																			
		Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода										2510									
		Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода										2520									
		Совокупный финансовый результат периода										2500		0				0			
		Базовая прибыль (убыток) на акцию										2900									
		Разводненная прибыль (убыток) на акцию										2910									
Генеральный директор												Главный бухгалтер						Хоба Людмила			
		(подпись)										(расшифровка подписи)		(подпись)				(расшифровка подписи)			
28 марта 2018 г.																					