

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации

Студент

Т.Х. Субботина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Актуальность исследования заключается в том, что современный этап развития экономики России характеризуется динамикой роста общественного производства, что требует изменения требований к персоналу, которые должны уметь пользоваться новейшими методами эффективной работы. Предприятие должно сформировать такую систему управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке. Ведущая роль при этом отводится управлению персоналом предприятия в кризисных условиях как наиболее активной составляющей ресурсного потенциала, от эффективности использования, которого зависят результаты функционирования предприятия в целом. Одной из базисных причин кризисного состояния предприятий России, является несоответствие принципов и методов управления персоналом современным условиям рыночной экономики.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы управления персоналом организации.

Объект исследования – АО "РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ".

Предмет исследования – система управления персоналом.

В 3 главе данной работы были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» в постковидный период: 1) внедрить в работу график периодичности выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте (в офисе); 2) внедрить совместное подключение к онлайн-конференции в обеденные перерывы при удаленной работе; 3) проводить адаптацию персонала в очном формате. В результате предложенные мероприятия оказались социально и экономически выгодными для компании, благодаря ним уровень текучести предполагается снизиться на 7%, повысится эффективность адаптации, оптимизировать расходы на персонал, произойдет улучшение условий труда сотрудников.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации .....	7
1.1 Понятие и содержание системы управления персоналом .....	7
1.2 Основные принципы и методы системы управления персоналом .....	11
2 Анализ системы управления персоналом организации АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ».....	20
2.2 Анализ системы управления персоналом организации в период пандемии.....	28
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ».....	36
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» в постковидный период .....	36
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	39
Заключение .....	44
Список используемой литературы .....	47

## Введение

В процессе трансформационных изменений отечественной экономики много предпринимательских структур оказались в критическом состоянии из-за несовершенной системы управленческих, организационных, экономических и финансово-кредитных механизмов хозяйствования, которые требуют соответствующих изменений с целью обеспечения эффективного функционирования хозяйствующих субъектов.

Однако на любом этапе развития экономических отношений их результативность определяется существующей системой управления персоналом, то есть «человеческим фактором». Это, соответственно, обуславливает необходимость проведения дальнейших научных разработок в направлении обеспечения устойчивого и эффективного механизма управления персоналом отечественных предприятий в условиях кризиса.

В современных условиях пандемии особое внимание в деятельности предприятий следует уделять работникам, формированию благоприятной атмосферы в трудовом коллективе, созданию эффективной системы морального и материального стимулирования. Это невозможно без формирования высокоэффективного механизма управления персоналом предприятия, который бы учитывал кризисные явления в экономике страны, а также на отдельных предприятиях.

Актуальность работы. Современный этап развития экономики России характеризуется динамикой роста общественного производства, и это требует изменения требований к персоналу, которые должны уметь пользоваться новейшими методами эффективной работы с персоналом в современных организациях.

Предприятие должно сформировать такую систему управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке. Ведущая роль при этом отводится управлению персоналом предприятия в кризисных

условиях как наиболее активной составляющей ресурсного потенциала, от эффективности использования которого зависят результаты функционирования предприятия в целом.

Как правило, одной из базисных причин кризисного состояния предприятий России, вместе с микро – и макроэкономическими причинами является несоответствие принципов и методов управления персоналом современным условиям рыночной экономики.

В этих условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, привязывающий свои личные цели к целям организации, в которой он работает, ориентирован на долгосрочное сотрудничество.

Правильное использование сотрудников организации, в соответствии с их способностями, является залогом ее успешной работы.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы управления персоналом организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом организации;
- проанализировать систему управления персоналом организации АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ».

Объект исследования – АО "РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ".

Предмет исследования – система управления персоналом.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемых источников.

Практическая значимость работы состоит в том, что были предложены меры по совершенствованию системы управления персоналом АО "РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ" и проведена оценка предложенных мероприятий.

В первом теоретическом разделе рассмотрены основные подходы к понятию системы управления персоналом, виды методов управления персоналом.

Во второй практической части проведен анализ деятельности АО "РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ", проанализирована система управления персоналом на предприятии.

В третьем рекомендательном разделе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и оценена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

# **1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие и содержание системы управления персоналом**

«Управление персоналом является одной из самых важных областей жизни предприятия, способной значительно повысить эффективность данного предприятия. В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к условиям рынка. Но и рыночные условия постоянно меняются, особенно в период пандемии, выдвигая все новые требования к бизнес-процессам предприятия. В связи с этим растет актуальность управления персоналом, развитие которого должно быть непрерывным, для лучшего понимания и владения сегодняшней рыночной экономической ситуацией» [15].

Существует довольно много разных определений понятия «управление персоналом», поэтому его можно трактовать в разных аспектах:

- «как процесс управления (влияния) (специалистов-менеджеров, руководящего состава предприятия, организации), направлен на эффективное использование потенциала трудовых ресурсов для достижения целей предприятия. Такое использование творческого кадрового потенциала предприятия, на наш взгляд, будет эффективным лишь при условии должного развития персонала, уровня его интеллектуальных и психофизических возможностей, адекватных потребностям современного производства [4];
- как систему организационных, управленческих, технологических, информационных, социальных функций и объективных связей, и взаимодействий между личным составом предприятия;
- как результат управления, связанный с организацией системного целенаправленного влияния руководящего звена менеджмента на людей, работающих на предприятии, в организации или

учреждении, с целью достижения наилучших результатов деятельности предприятия в рыночной среде» [28].

Таким образом, можно резюмировать, что управление персоналом – это системная целенаправленная деятельность, которая планомерно и организовано воздействует через взаимосвязанные организационно-экономические и социальные мероприятия на создание условий для нормального развития и эффективного использования кадрового потенциала для повышения результатов работы как каждого сотрудника, так и всего персонала конкретного предприятия в рыночной среде [1, с. 98].

Управление персоналом ориентировано на результат успешной работы организации и справедливость отношений среди сотрудников. Гибкая организация работы, самоорганизация сотрудника и групп рабочих, их осмысленное содействие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится исходным пунктом формирования концепций управления человеческими ресурсами [14].

Система управления персоналом – это направленная работа управления организации, а также управляющих и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая исследование концепции и стратегии кадровой политики, а также способов управления персоналом [21].

В систему управления персоналом входит большое количество направлений, которые в каждой отрасли, организации могут отличаться. Содержание системы управления персоналом можно разделить на следующие направления:

- установление потребности в кадрах;
- определение кадрового и численного состава;
- кадровая политика предприятия (связь внутренних и внешних рынков труда, переподготовка и распределение кадров) [29];
- профессиональная подготовка и переподготовка;
- адаптация сотрудников в организации [3];
- материальная заинтересованность и моральная заинтересованность



сотрудников, оплата и стимулирование труда;

- анализ работы и оценка сотрудников, направленность ее на поощрение и развитие сотрудников согласно итогам работы и значения сотрудника для компании [27];
- межличностные взаимоотношения среди сотрудников, между сотрудниками, администрацией и общественными организациями;
- работа многофункциональной кадровой службы как органа, отвечающего за предоставление компании рабочей силой и за надежную социальную охрану сотрудника [35].

Это лишь основные направления, которые включает в себя любая система управления персоналом.

Структура системы управления персоналом во многих источниках представлена совершенно по-разному. Так как процессы в организации можно разделить на операционный (обеспечивающий) и стратегический блоки, в связи с этим систему управления персоналом можно рассмотреть с двух сторон: со стороны функций, которые создают и обеспечивают стратегию, и со стороны операционных функций, которые необходимо постоянно оптимизировать [17].

Структура системы управления персоналом, рассматриваемая с точки зрения повышения эффективности организации представлена ниже на рисунке 1 [10].

Исходя из рисунка 1, организациям особое внимание необходимо уделять трем направлениям в стратегии HR, таким как управление лояльностью, производительностью труда и управление затратами на персонал, так как данный ценностный блок имеет высокое влияние на развитие, конкурентоспособность и результативность компаний.



Рисунок 1 – Структура системы управления персоналом

Таким образом, когда в организациях смогут контролировать показатели эффективности трудовых процессов, такие как управление лояльностью, производительностью труда и управление затратами на персонал, тогда HR сможет решать актуальные для бизнеса задачи, оказывать влияние на эффективность работы организации [2]. Это поможет бизнесу в любых условиях, в том числе в период пандемии, сосредоточить все ресурсы на реализации необходимых задач.

## **1.2 Основные принципы и методы системы управления персоналом**

В современной науке и практике управления происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления персоналом ключевого и стратегического ресурса бизнес-организаций. «Важной особенностью современного управления является единственное и всестороннее влияние на весь персонал в целом. В связи с этим разрабатывается система управления персоналом, которая интегрирует управление персоналом в общую систему управления, связывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием производства, сбыта, улучшением качества» [37].

Общая современная тенденция, характерная для практики предприятий в условиях рыночной экономики, заключается в ориентации на комплексный, системный подход к управлению персоналом, пытаюсь всесторонне охватить различные сферы, аспекты, функции, что, в свою очередь, обеспечивает органическую связь между трудовой политикой и перспективными планами организации [26, с. 134].

Трансформация принципов системы управления персоналом в современном менеджменте представлена в таблице 1.

Управление персоналом – это специфическая деятельность, которая является важной функциональной сферой в каждой компании, независимо от формы собственности и вида деятельности, и является потенциалом для дальнейшего совершенствования ее работы [5].

«Управление персоналом осуществляется с применением различных методов (способов) воздействия на работников. Методы управления – это способы воздействия на персонал для достижения определенных целей управления, необходимых для функционирования компании в целом» [19, с. 79].

Таблица 1 – Трансформация принципов системы управления персоналом

Традиционные принципы	Современные принципы
Максимизация прибыли как единственная цель	Прибыль является главной целью, но растет осознание социальных целей. Многоцелевая удовлетворенность [32]
Универсальный упор на выгодные и эффективные экономические достижения	Упор на выгодность, эффективность и удовлетворенность участников [40]
Организация предприятия как закрытой системы	Организация предприятия как открытой системы, которая взаимодействует с окружающей средой
Реакция только на рынок и конкурентную среду	Реакция на многие заинтересованные группы и социальные силы [43]
Неограниченное использование науки и техники.	Взгляд на науку с позиций невмешательства и детерминизма
Осознание пределы науки и техники.	Признание необходимости контроля над прикладным использованием техники [42]
Возведение общественных ожиданий в производство материальных ценностей и услуг	Общество ждет от предприятия обращения к проблемам качества жизни в более широком смысле
Измерения достижений предприятия прибылью	Оценка предприятия по прибыли и показателями социальных результатов

Следует иметь в виду, что на практике существуют различные классификации таких методов.

«Анализ научной литературы показывает, что в зависимости от характера воздействия человека отечественные ученые выделяют такие методы, как:

- методы стимулирования, связанные с удовлетворением конкретных потребностей работающих;
- методы информирования, предполагающие передачу информации работнику, что позволит ему построить собственную организационное поведение;
- методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему человеческих ценностей;
- методы (административного) принуждения, основанные на угрозе санкций» [18, с. 20].

Наука и практика управления разработали три группы методов

управления персоналом организации (рисунок 2) [21, с. 146].

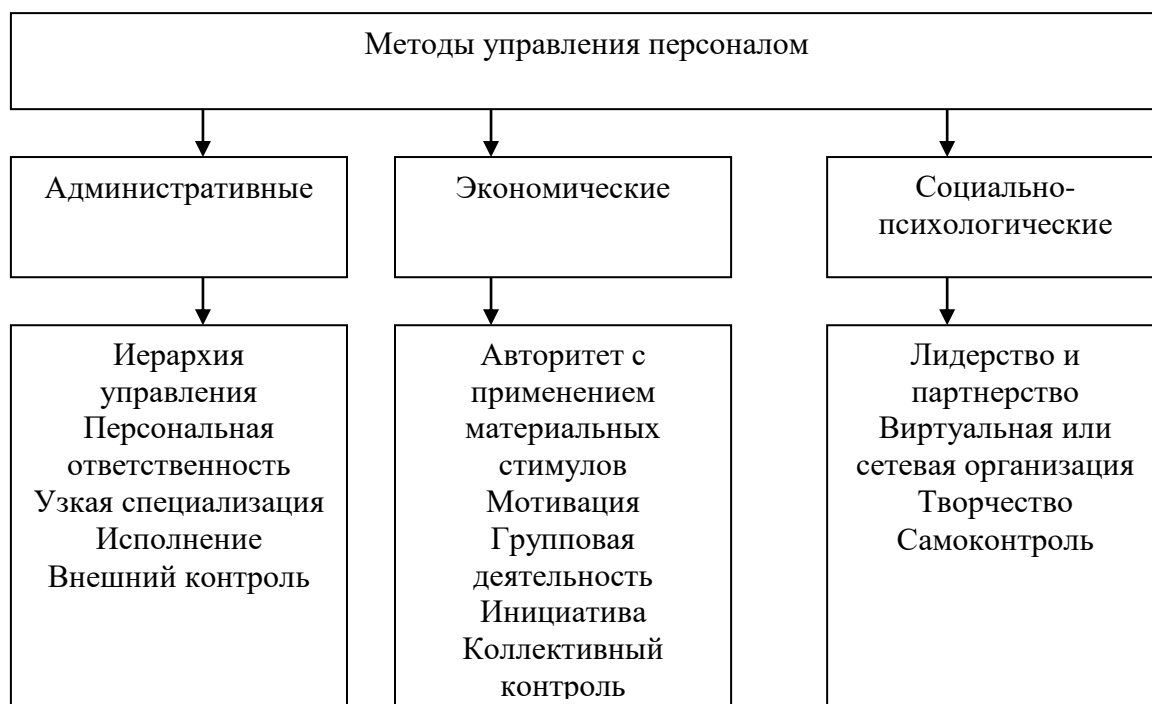


Рисунок 2 – Особенности методов управления персоналом

Основой административных или организационно-административных методов является использование государственных и регуляторных средств занятости. Обычно реализуется в форме приказов, распоряжений, инструкций и ориентированная на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости трудовой дисциплины, желание работать в определенной организации [8].

Административные методы имеют прямой эффект – следует придерживаться любого распоряжения руководства [38].

«Экономические методы включают все методы материального стимулирования персонала. Основным экономическим методом является заработная плата, а также выделение доли прибыли, система стимулирования за качество работы и ее эффективность, система наказаний в виде отчислений и штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения персонала – оплата еды, проезд, медицинское страхование. Применение экономических методов базируется на их

окупаемости. Инвестирование в материальное стимулирование должно иметь отдачу в прибыли за счет повышения качества работы» [35, с. 57].

Социально-психологические методы базируются на законах психологии и социологии. Одним из важнейших результатов применения психологических методов является минимизация личных конфликтов. Кроме того, с их помощью возможно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе имиджа идеального работника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, определить неформальных лидеров, решить производственные конфликты [20, с. 63].

Система управления персоналом, принятая в организации, напрямую влияет на уровень благосостояния работников. Для каждого метода управления персоналом разработаны и внедрены элементы управления. Одни из них являются универсальными, которые используются во всех отраслях реального сектора экономики, другие – специфические, применение которых имеет экономический эффект только на предприятиях определенной отрасли.

Организационно-функциональная модель системы управления персоналом представлена в таблице 2.

Организационно-функциональная модель управления персоналом показывает, что «управление персоналом выступает как системой организации, и как процесс, и как структура [9]. В этом контексте можно сделать вывод, что управление персоналом в структуре современного управления – это совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализованных как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности» [6, с. 107].

Таблица 2 – Организационно-функциональная модель системы управления персоналом

Цели управления	Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие		
Функции управления (Укрупненные блоки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка стратегии, прогнозирование и планирование персонала;</li> <li>– подбор, оценка и обучение персонала;</li> <li>– организация, мотивация и адаптация работников;</li> <li>– использование и развитие персонала, управление деловой карьерой;</li> <li>– правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом</li> </ul>		
Структура управления	Структурно-функциональные звенья управления персоналом: а) линейные и функциональные руководители; б) аппарат службы управления персоналом.		
Методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организационно-распорядительные;</li> <li>– экономические;</li> <li>– социально-психологические.</li> </ul>		
Процесс управления	Предмет труда	Средства труда	Труд
	Информация	Компьютеры, средства хранения, передачи и предоставление информации	Руководители, специалисты, технические исполнители

Последствия от пандемии COVID-19 и переход на удаленную занятость оказали сильное влияние на многие направления бизнеса, в том числе и на подходы к управлению персоналом. Так как период самоизоляции постоянно продлевался на неопределенный период, организациям пришлось не только адаптироваться к таким ограничениям, но и менять свою стратегию, подходы как к системе управления персоналом, так и к управлению бизнесом в целом. Система управления персоналом в условиях пандемии должна формироваться комплексно и опираться на четкое понимание последствий каждого принятого решения [11; 25].

Безусловно, в период пандемии COVID-19 для продолжения работы организациям стал необходим перевод большинства сотрудников на удаленную занятость. Это вызвало ряд проблем, таких как, отсутствие опыта управления сотрудниками в дистанционном режиме, отсутствие нормативной базы, сопротивление к изменениям, противоречивость информации от государственных органов, что привело к снижению общей эффективности работы, и недостаточный уровень готовности к переходу в цифровой формат

работы. Это вынуждает руководство в компаниях адаптировать HR-процессы к новым условиям и менять подходы к управлению персоналом [24].

Перед HR-специалистами стали приоритетными задачами: организация дистанционной работы, повышение лояльности и удовлетворенности персонала, оптимизация системы оплаты труда, обеспечение безопасности жизни и здоровья персонала. Стоит отметить, что появилась новая задача как увольнение сотрудников, в целях оптимизации и сокращения затрат на персонал [42].

В обеспечение сохранения здоровья сотрудников входят правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические аспекты. Поэтому важно выстроить эффективные взаимоотношения между сотрудниками и отделом охраны труда [30].

Предприятия для обеспечения безопасности жизни и здоровья персонала большую часть сотрудников перевели на удаленную занятость, а для тех, чья деятельность не предполагает удаленный формат занятости, предоставляют средства индивидуальной защиты (маски, перчатки, санитайзеры, антисептики), составляется сменный график работы, предоставляется оплачиваемый отпуск [36; 49; 50].

В 2020 году предприятиям пришлось большую часть бюджета выделить на автоматизацию HR-процессов и использованию новых инструментов для своей деятельности. «HR-автоматизация—это деятельность по внедрению и администрированию программного обеспечения для управления человеческими ресурсами. Такие программные продукты в первую очередь нацелены на автоматизацию функций кадровых служб и информационное обеспечение деятельности организации» [36].

С переходом на удаленный режим занятости уровень автоматизации резко повысился по сравнению с предыдущими годами. Согласно исследованиям, проведенным SAP и Deloitte в 2019 г., российские компании находились на низком уровне автоматизации HR-процессов. Как правило, автоматизация затрагивала наиболее трудозатратные HR-процессы, такие как делопроизводство и расчет заработных плат и премий. В первую



очередь, наблюдалась потребность в автоматизации рутинных операций (заполнение баз данных, напоминания, звонки и т.д.) и составлении отчетов [39, 48]. Причинами низкого уровня автоматизации HR-процессов являлись:

- высокая стоимость программного обеспечения для HR-автоматизации или неявный экономический эффект от внедрения ПО;
- отсутствие необходимых ИТ-специалистов;
- консерватизм руководства, сотрудников;
- отсутствие четкого представления о возможностях, которые дает автоматизация;
- необходимость адаптации программного продукта под задачи и потребности компании из-за различных особенностей и специфичности бизнеса [45].

Карантинные меры, привели к тому, что сегодня автоматизации подвержены, в той или иной степени, все направления HR-деятельности компании.

В связи с пандемией COVID-19 изменения произошли в кадровом документообороте. Стало невозможным обмениваться с сотрудниками кадровыми документами, организовывать подписание документов с ними, выдавать увольняющимся сотрудникам трудовые книжки в очном формате и так далее. Поэтому в связи с пандемией многие организации перешли на электронный документооборот, что позволило им не только поддержать дистанционную работу, но и оптимизировать рутинные кадровые процессы, сэкономить денежные средства, время и пространство для хранения документов. Для автоматизации кадрового документооборота в основном компании используют 1С и SAP [7].

Удаленный формат занятости сделал невозможным прежний контроль работы персонала в очном режиме. Перед системой управления персоналом встала новая задача по контролю сотрудников, работающих удаленно. Руководителям и HR-специалистам пришлось искать новые эффективные инструменты и методы для удаленного контроля персонала [31; 46].

Приведенные выше данные показали, что меры, которые были предприняты многими компаниями (увольнение сотрудников, снижение заработной платы, отмена системы мотивации) негативно повлияли на эффективность работы персонала и что бизнес не был готов к резкому переходу на дистанционный режим работы.

Поэтому необходимо менять подходы к управлению персоналом основываясь на решении следующих ключевых HR-проблем, возникших в условиях пандемии:

- снижение производительности труда и продуктивности работы сотрудников в период пандемии;
- низкий уровень цифровизации и автоматизации HR-бизнес-процессов;
- сложность адаптации к новым условиям у сотрудников взрослого поколения и сопротивление к изменениям у персонала;
- отсутствие у многих компаний кадрового электронного документооборота и возможности обмениваться с сотрудниками кадровыми документами, выдавать увольняющимся сотрудникам трудовые книжки в очном формате [23];
- проблема соблюдения меняющихся требований законодательства, в связи с противоречивостью информации от государственных органов отсутствием нормативной базы;
- проблема сохранения здоровья сотрудников и увеличения количества отпусков/больничных у сотрудников в период пандемии;
- отсутствие возможности проводить собеседования и адаптацию сотрудников в традиционном очном формате;
- сокращение расходов на персонал и, как следствие, нецелесообразная оптимизация штата;
- отсутствие у руководителей опыта управления персоналом в дистанционном режиме;
- увеличение затрат на переобучение менеджеров удаленному

управлению командой и на проведение командообразующих мероприятий;

- сложность контроля сотрудников на удаленной работе и проблема четкого распределения обязанностей по выполнению работы удаленно;
- увеличение уровня тревожности у персонала и рост общего негативного эмоционального состояния;
- нарушение баланса личного и рабочего времени (Work-lifebalance);
- проблемы с самодисциплиной у персонала – проявившиеся в сложностях совмещения работы и личной жизни, а также сосредоточения на рабочих вопросах в домашней атмосфере;
- снижение неформального общения внутри коллектива и, как следствие, ухудшение сплоченности коллектива и командной работы;
- недостатки организации рабочего процесса при удаленной занятости – отсутствие оперативной обратной связи и личного общения при решении рабочих вопросов, влияющие на эффективность труда;
- неподходящее оснащение рабочего места в домашних условиях - отсутствие необходимой мебели и оборудования (слабый компьютер и т.п.) и плохая связь (интернет и проч.) [11].

Таким образом, система управления персоналом – это направленная работа управления организации, а также управляющих и специалистов подразделений управления персоналом, включающая исследование концепции и стратегии кадровой политики, а также способов управления персоналом. Система управления персоналом стала основой структуры управления компании, так как позволяет решать основную управленческую задачу – эффективность деятельности. Качество системы управления персоналом прямо пропорционально влияет на общую систему менеджмента компании.

## **2 Анализ системы управления персоналом организации АО «РОСПАН ИНТЕРНЕСНЛ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «РОСПАН ИНТЕРНЕСНЛ»**

АО «РОСПАН ИНТЕРНЕСНЛ» - оператор разработки Восточно-Уренгойского и Ново-Уренгойского газоконденсатных месторождений в Ямало-Ненецком автономном округе. Извлекаемые запасы оцениваются в 891 млрд м<sup>3</sup> газа и 133 млн т. газового конденсата.

АО «РОСПАН ИНТЕРНЕСНЛ» было создано в 1994 г.

В 2002 г. ПАО «НК «Роснефть» приобрела 44% его акций, а в 2004 г. Стала единоличным владельцем.

В рамках проекта ведется освоение глубокозалегающих запасов газа валанжинских и ачимовских пластов на Восточно-Уренгойском и Ново-Уренгойском лицензионных блоках. В настоящее время проект находится на этапе опытно-промышленной эксплуатации.

ПАО «НК «Роснефть» инвестировала в развитие Роспана 77 млн долл. в 2007 г. и 51 млн долл. в 2008 г. Эти инвестиции были направлены на модернизацию существующего оборудования, обустройство новых скважин и интерпретацию данных 3-мерных сейсмических исследований.

Объем реализации газа, добытого на месторождениях проекта «Роспан», составил 1,5 млрд м<sup>3</sup> в 2019 г. и 2,5 млрд м<sup>3</sup> в 2020 году.

В рамках осуществления проекта ПАО «НК «Роснефть» получила технические условия на подключение к магистральной трубопроводной системе Газпрома для транспортировки товарного газа и завершила маршрутную съёмку газопровода, необходимую для начала его проектирования.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ»

Для подробного анализа необходимо рассмотреть основные экономические показатели компании за 2018 – 2020 года в таблице 3.

Таблица 3 – Изменение основных экономических показателей АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ» за 2018– 2020 гг.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Темпы роста,%	
				2019/2018	2020/2019
	млн. руб.				
Выручка	171 475	237 139	421 423	138,3	177,7
Себестоимость	159 850	214 855	366 712	134,4	170,7
Валовая прибыль	11 625	22 284	54 711	191,7	245,5
Прибыль от продаж	3 257	4 984	4 750	153,0	95,3
Чистая прибыль	2 644	3 688	2 111	139,5	57,2

Продолжение таблицы 3

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Темпы роста, %	
				2019/2018	2020/2019
	млн. руб.				
Расходы, в т.ч.	8 606	17 650	51 719	205,1	293
- управленческие	8 368	17 300	49 961	206,7	288,8
-прочие	238	350	1 758	147,1	502,3
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.	0,93	0,91	0,87	97,2	96,0
Рентабельность по валовой прибыли, %	6,8	9,4	13,0	138,6	138,2
Рентабельность, %	1,9	2,1	1,1	110,7	53,6
Среднегодовая стоимость оборотных средств	20 327	39 807	56 927	195,8	143,0
Оборачиваемость оборотных активов	8,44	5,96	7,4	70,6	124,3
Период оборачиваемости оборотных активов	43,3	61,3	49,3	141,6	80,5

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что в 2019 году темп роста основных экономических показателей деятельности предприятия увеличился почти по всем показателям. Самые высокие темпы роста в 2019 году были по показателям валовая прибыль (191,6%) и среднегодовая стоимость оборотных средств (195,8%), что является положительным индикатором для компании. В 2020 году почти в 2,5 раза выросла валовая прибыль. Однако чистая прибыль в 2020 году резко снизилась на 43%. Это может быть связано с увеличением расходов в 2020 году.

Наглядно основные экономические показатели деятельности АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ» за 2018–2020 гг. представлены на рисунке 4.

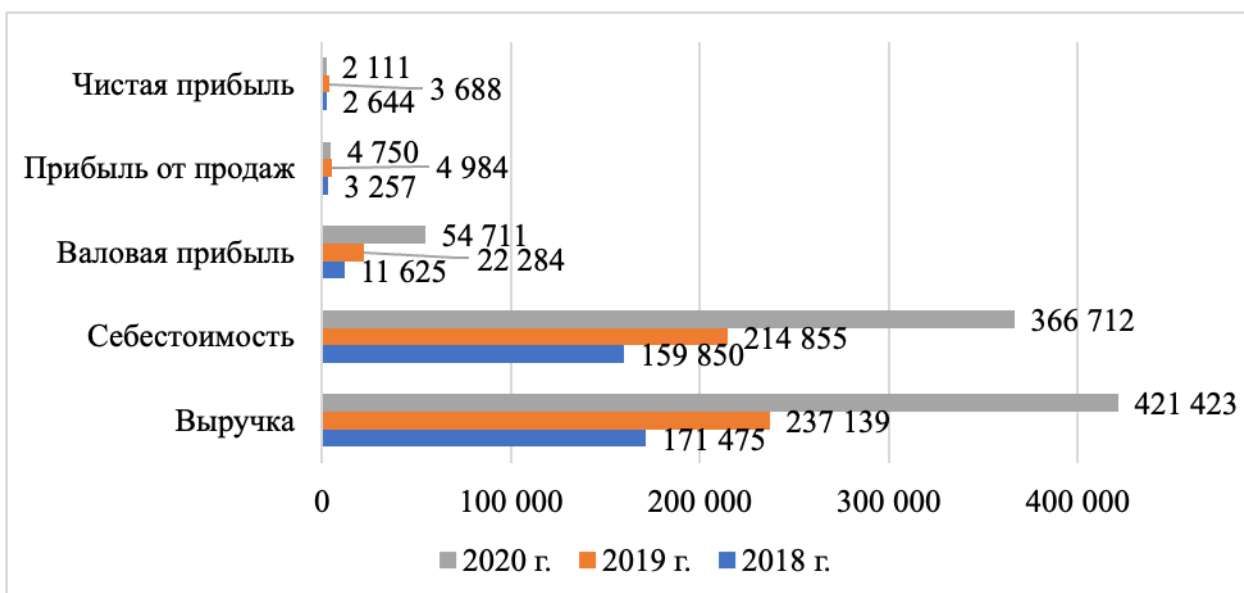


Рисунок 4 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» за 2018– 2020 гг., млн. руб.

Прибыль от продаж в 2019 году увеличилась на 53%, а в 2020 году наоборот 5%, что предположительно связано с пандемией и ее последствиями. Затраты на рубль товарной продукции снизились на 2,81% в 2019 году, а в 2020 году на 4%, что является положительным индикатором для компании, так как снижение доли себестоимости ведет к повышению рентабельности и прибыли. Оборачиваемость оборотных активов снизилась в 2019 году почти на 30%, что говорит об увеличении зависимости компании в финансировании своего производственного процесса.

Решением вопросов по формированию, использованию и развитию персонала на предприятии занимается отдел кадров.

Отдел кадров состоит из 3 сотрудников (начальник отдела кадров, ведущий специалист по управлению персоналом, специалист по управлению персоналом). Основной целью деятельности отдела кадров является сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и при постоянных изменениях внешних условий.

Задачами отдела кадров являются:

- формирование структур и штатов;
- подбор кадров;

- развитие персонала;
- оценка расстановки кадров;
- рациональное использование персонала.

В своей работе отдел кадров руководствуется Кодексом законов о труде РФ, коллективным договором, сборником нормативных актов и разъяснений законодательства России о труде (трудовые книжки, образцы приказов, судебная практика, консультации и т.д.). Также отдел кадров руководствуется сборником нормативных положений о подготовке и повышении квалификации рабочих без отрыва от производства и рядом других директивных материалов, выданных постановлениями Министерства труда.

В АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ» в течение 2018-2020 гг. не произошло значительных изменений в численности работающих, в 2020 произошло увеличение персонала на 97 человек по сравнению с 2018 г. Наибольший удельный вес в структуре персонала занимает производственный персонал 75%, управленческий – 25 % (таблица 4).

Таблица 4 – Состав и структура персонала

Категория работников	2018 г.		2019 г.		2020 г.		2020г. к % до 2018г.
	чел	%	чел	%	чел	%	
Всего работников	778	100	848	100	885	100	112,3
Производственный персонал	559	71	610	72	664	75	118,8
Управленческий персонал, в том числе:	229	29	238	28	221	25	96,5
- руководители	20	2,5	23	2,7	25	2,8	125
- специалисты	100	12,7	105	12,4	107	12,1	107
- служащие	109	13,8	110	12,9	89	10,1	81,7

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается относительная стабильность персонала. Это



способствует формированию благоприятного психологического климата коллектива и эффективности его деятельности.

Для эффективного управления персоналом, разработки мероприятий по развитию персонала важное значение имеет возрастной состав персонала (таблица 5).

Таблица 5 – Возрастной состав персонала АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ»

Возраст	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
Всего работников, из них по возрасту:	788	100	848	100	885	100
до 30 лет	140	17,8	147	17,3	160	18,1
30 – 50 лет	394	50	467	55,1	540	61
50 лет и более	254	32,2	234	27,6	185	20,9

По данным таблицы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес занимают работники от 30 до 50 лет. Но наблюдается значительная доля предпенсионного возраста, поэтому одним из направлений кадрового планирования является создание резерва работников на замещение должностей.

АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» является специфическим предприятием – технологический процесс производства сложный, условия труда тяжелые и опасные, считая эти показатели, подавляющее количество занятых, составляют мужчины (таблица 6).

Таблица 6 – Гендерная структура персонала АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ»

Пол	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
Мужчины	611	77,5	653	77	659	74,5
Женщины	177	22,5	195	23	226	25,5
Всего	788	100	848	100	885	100

Наблюдается увеличение удельного веса женщин в структуре, но подавляющее количество составляют мужчины.

Специализация предприятия на добыче нефти и газа требует наличия высококвалифицированных специалистов и руководителей. Структура персонала по уровню образования представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Общее среднее	363	46,1	405	47,8	350	40
Среднее специальное	305	38,7	308	36,3	395	45
Высшее	120	15,1	135	15,8	140	15
Всего	788	100	848	100	885	100

Анализируя данные таблицы 7, можно отметить, что численность квалифицированных кадров в 2020 увеличилась. При планировании кадровой политики предприятия необходимо обратить внимание на развитие персонала, увеличение доли работников со средним специальным и высшим образованием. Необходимо применить систему повышения квалификации работников путем проведения курсов без отрыва от производства.

Анализ движения и текучести персонала компании за 2018 – 2020 гг. на основе данных из ежегодных отчетов компании представлен в таблице 8.

Исходя из данных, представленных в таблице 8, можно сделать вывод, что среднесписочная численность компании имеет тенденцию увеличения, однако в 2020 году темп роста снизился на 23,5% по сравнению с предыдущим периодом. Наблюдается негативная тенденция увеличения количества уволенных больше чем в 2 раза за 2018 – 2020 года. В 2020 году произошел резкий рост количества уволенных сотрудников на 74,14% по сравнению с 2019 годом. Среди всех уволенных сотрудников не было ни одно кто бы ушел из-за нарушения трудовой дисциплины или ухода на пенсию, только по собственному желанию. Это негативный показатель для

компании, который связан со сложной ситуацией в период пандемии COVID-19. Однако к концу 2020 года ситуация нормализовалась и штат был восполнен, даже с небольшим приростом.

Таблица 8 – Анализ движения и текучести персонала АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» за 2018 – 2020 года

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	Темп роста,%		
	Чел.			2019/2018	2020/2019	
Среднесписочная численность	788	848	885	135,4	111,9	
Численность принятых	126	110	111	87,3	100,9	
Численность уволенных, всего, в т.ч.:	42	58	101	138,1	174,1	
-по собственному желанию	42	58	101	138,1	174,1	
-из-за нарушения дисциплины	0	0	0	-	-	
-уход на пенсию	0	0	0	-	-	
Коэффициенты:					%	
Оборота по приему	0,65	0,42	0,38	64,5	90,2	
Оборота по увольнению	0,21	0,22	0,34	102,0	155,6	
Текучести, в т.ч.	0,21	0,22	0,34	102,0	155,6	
-производственный персонал	0,18	0,18	0,23	100,0%	126,3	
-непроизводственный персонал	0,23	0,24	0,39	104,3%	162,2	
Постоянства	0,56	0,67	0,63	120,3	93,9	

Таким образом, по результатам анализа социально-экономической характеристики компании можно сделать следующие выводы, что компания конкурентоспособна на рынке труда. Среднесписочная численность персонала с каждым годом увеличивалась, что позволяет организации реализовывать новые крупные проекты по всей России и повышать уровень конкурентоспособности. Основную часть сотрудников составляет производственный персонал, большая часть сотрудников – это мужчины с высшим образованием. В связи со сложной ситуацией в период пандемии COVID-19 произошел резкий рост количества уволенных сотрудников на 74,14% по сравнению с 2019 годом. Также произошло резкое увеличение темпов роста текучести кадров на 55,6%, показатель составил 34% в 2020 году. Уровень вовлеченности также снизился в 2020 году на 6,17% из-за

резкого увольнения сотрудников и увеличения объема работы в связи с пандемией. Для компании это отрицательные показатели, которые характеризуют неэффективность управления персоналом организации. Таким образом, пандемия COVID-19 негативно сказалась на некоторых показателях деятельности АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ», поэтому далее в работе необходимо проанализировать, как пандемия в целом повлияла на систему управления персоналом и на сам персонал компании.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом организации в период пандемии**

Бизнесу впервые пришлось столкнуться с последствиями от пандемии COVID-19, никто не мог предсказать, что это может произойти и никто не был к этому готов. В связи с этим готовые методики для анализа влияния пандемии на систему управления персоналом, которые могли бы использоваться в данной работе, еще не разработаны. Пандемия COVID-19 и, как следствие, перехода на удаленную занятость оказали сильное влияние, как и на управление персоналом, так и на сам персонал компаний.

Из-за карантинных мер в период пандемии компания была вынуждена перевести в экстренном порядке своих сотрудников на удаленный формат работы. Большая часть непромышленного персонала была переведена на удаленный формат работы. На дистанционную занятость не были переведены сотрудники, относящиеся к производственному персоналу, занятие непосредственно в процессе добычи нефти и газа.

В связи с переводом сотрудников на дистанционную форму занятости в период пандемии в компании было утверждено Положение о дистанционной работе, которое является обязательным для исполнения всеми дистанционными работниками. В данном Положении прописан порядок взаимодействия дистанционного работника и работодателя по документообороту, непосредственно связанному с трудовой деятельностью

работника, порядок дистанционного взаимодействия работника и работодателя при выполнении трудовой функции, режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника, условия и порядок вызова работодателем дистанционного работника, особенности организации труда дистанционного работника, порядок временного перевода работника на дистанционную работу по инициативе работодателя в исключительных случаях.

При проверке Положения о дистанционной работе не было выявлено нарушений, противоречащих трудовому законодательству РФ.

В связи с тем, что компания перевела сотрудников на удаленную форму занятости, в офисе появилось много пустующих рабочих мест и в целях экономии затрат на аренду, офис компании переехал в офисный центр

За сотрудниками больше не закрепляются рабочие места, и они могут сами выбирать и менять свои рабочие места. В таком офисе внедрены в общем пространстве буферные зоны и рассадка с соблюдением дистанции, которые позволяют обеспечить безопасное социальное дистанцирование на рабочем месте в период пандемии.

В период пандемии многие компании стали оптимизировать свои расходы на персонал. Поэтому необходимо проанализировать затраты на персонал АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» за 2018 – 2020 года, которые представлены в таблице 9. В расходы на персонал, помимо заработной платы, входят социальное обеспечение, ДМС, обучение и развитие персонала, затраты на обустройство рабочих мест (в т.ч. IT обслуживание), питание (содержание кухни), благотворительность, здоровье и прочее.

Из данных, представленных в таблице 9, можно сделать вывод, что в 2020 году снизились темпы роста затрат на обучение и развитие персонала. Это связано со снижением расходов на проведение очных тренингов в связи с карантином и полным переходом обучения в онлайн формат. Онлайн обучение происходит через платформы Zoom, Skype и на корпоративном

портале, который в 2020 году был модернизирован и дополнен новыми обучающими программами.

Таблица 9 – Анализ затрат на персонал компании за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	Темпы роста,%	
	Млн. руб.			2019/2018	2020/2019
Фонд оплаты труда	82,51	121,07	149,16	146,73	123,20
ДМС	1,50	2,08	3,09	138,67	148,56
Обучение и развитие	4,13	5,21	5,67	126,19	108,88
Обустройство рабочих мест (в т.ч. ИТ обслуживание)	0,61	0,83	0,93	136,07	112,05
Корпоративные программы	3,91	5,2	2,00	132,99	38,46
Прочее	0,08	0,12	0,15	146,73	123,20
Итого	92,74	134,51	161,00	145,04	119,69

В компании с каждым годом увеличиваются расходы на ДМС, так как появляются новые пакеты услуг для сотрудников и поэтому растет необходимость к подключению данной услуги. В 2020 году тем роста на затраты ДМС составил почти 150%, что также связано с пандемией, так как сотрудники стали больше задумываться о своем здоровье. С 2018 года по 2019 год затраты на корпоративные мероприятия выросли на 33%, а в 2020 году резко сократились на 62%. Это также связано с пандемией, все корпоративные мероприятия либо отменились, либо перешли в онлайн формат. Затраты на обустройство рабочих мест, в которые входит ИТ сопровождение, выросло пропорционально увеличению численности персонал и не превышали 1% от общих затрат за 2018– 2020 гг.

Таким образом, затраты на персонал с каждым годом увеличивались, однако в 2020 году пандемия повлияла на разные статьи расходов на персонал, в связи с чем снизился, тем роста затрат на персонал.

Изменения в связи с пандемией коснулись и области подбора персонала компании. Все этапы от отбора до найма персонала стали проводиться в онлайн-формате. Стало невозможным проводить

собеседования в очном формате, поэтому они тоже были переведены в онлайн формат. Собеседования стали проводить с помощью приложений Skype и Zoom. С апреля по июнь 2020 года компания приостановила подбор персонала. В целом на эффективность подбора персонала это не сказалось, время, уходящее на подбор персонала, также не изменилось. Возникали иногда технические неполадки с подключением к собеседованию у кандидатов, на что компания повлиять никак не могла.

Адаптация персонала также стала происходить в удаленном формате. В связи с этим новые сотрудники ни разу не встречались со своими руководителями и коллегами в очном формате, что значительно затрудняло работу. До пандемии новым сотрудникам проводили экскурсию по офису и знакомили со всеми отделами и коллегами, а после пандемии это делать перестали. Проанализировать изменения в адаптации персонала можно с помощью показателей текучести кадров среди новичков в период испытательного срока и за год, которые представлены в таблице 10 и уровня удовлетворенности процессом адаптации (рисунок 5).

Таблица 10 – Анализ текучести кадров среди новичков за 2019 – 2020 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2020/2019г., %
Текучесть кадров среди новичков в период прохождения испытательного срока, %	39,1	51,4	131,5
Текучесть кадров среди новичков за 1 год, %	26,7	32,3	121,0

Из таблицы 10 видно, что текучесть кадров среди новичков как в период прохождения испытательного срока, так и за 1 год довольно высокая. И в 2020 году произошел рост текучести кадров среди новичков в период испытательного срока на 31% и за один год на 21%.

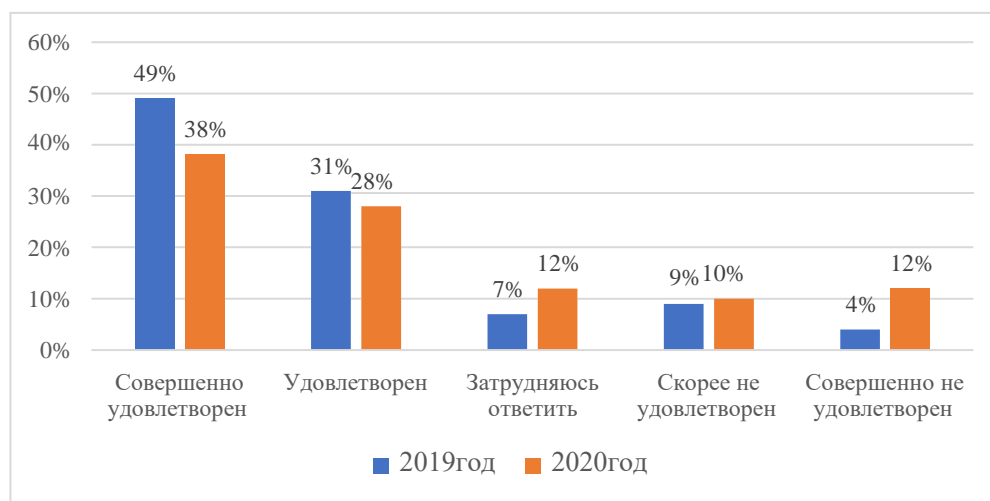


Рисунок 5 – Анализ уровня удовлетворенности процессом адаптации в компании за 2019–2020 гг.

Исходя из данных, представленных на рисунке 5, видно, что уровень удовлетворенности процессом адаптации в компании снизился по сравнению с 2019 годом. Около 66% среди новичков удовлетворены процессом адаптации в 2020 году, однако эта доля новичков снизилась на 14% по сравнению с предыдущим годом. Доля сотрудников, которые совершенно не удовлетворены процессом адаптации увеличилась в 2020 году на 8% по сравнению с 2019 годом. Исходя из анализа уровня удовлетворенности процессом адаптации и текучести кадров среди новичков, можно сделать вывод, что процесс адаптации стал менее эффективным в период пандемии.

Произошли изменения и в корпоративной культуре компании. Так все мероприятия, праздники стало невозможно проводить в очном формате. Поэтому день рождения компании, новый год и другие мероприятия, ранее проводимые компанией, были переведены в онлайн-формат. Сотрудники подключались к видеоконференции по Zoom, где проводились различные игры и активности онлайн. Многие сотрудники высказались, что атмосферы, как при традиционном праздновании, не хватало и что сотрудники предпочитают проводить данные мероприятия в очном формате. В компании изменилось поздравление именинников, до пандемии в конце месяца всех



сотрудников собирали вместе, поздравляли всех именинников месяца, вручали им тортики. В период пандемии компания перестала это делать и раз в месяц стала отправлять поздравительную открытку именинникам на корпоративную почту. В связи с этим, расходы на корпоративные мероприятия были сокращены. Однако сотрудники восприняли такие изменения негативно, что могло повлиять на снижение уровня лояльности персонала к компании. Для повышения лояльности компания предоставила сотрудникам возможность расширить свой пакет услуг, входящих в ДМС, в том числе и услуги, связанные с COVID-19, таких как тестирование на коронавирус, вызов врача на дом, онлайн-консультация с врачами. В связи с пандемией COVID-19 расходы компании на ДМС увеличились.

В целях обеспечения сохранения здоровья сотрудников компания также предоставляет средства индивидуальной защиты (маски, перчатки, санитайзеры, антисептики и т.д.).

С переходом на удаленную занятость сотрудники стали меньше общаться друг с другом, поэтому был создан общий корпоративный чат для всех сотрудников компании в Telegram для неформального общения. Также стали проводиться раз в месяц корпоративные бизнес-завтраки. К таким бизнес-завтракам могут подключаться все сотрудники компании и проходят они в онлайн-формате через Zoom. Бизнес-завтраки проводятся с целью трансляции интересных новостей, событий, происходящих в компании и в окружающем мире, обсуждения планов компании и обмена опытом и полезными кейсами, с которыми сталкиваются сотрудники. Также несколько раз проводились онлайн игры в Мафию и «Онлайн кухня», где сотрудники могли пообщаться на любые темы, но популярными эти мероприятия не стали, поэтому их перестали проводить.

В системе мотивации персонала резких изменений в период пандемии не произошло, заработные платы сотрудников не были снижены, однако темпы роста реальной заработной платы снизились.

Изменения в связи с пандемией COVID-19 произошли и в управлении квалификацией персонала. Обучение и развитие персонала, аттестация персонала, оценка квалификации и компетенции персонала также проводятся в онлайн-формате. У сотрудников появилась возможность пользоваться обучающими материалами и тренингами по разным направлениям деятельности в любое время.

До пандемии в АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» уже применялся электронный документооборот, но с переходом на дистанционную занятость компания полностью перешла на него. Также в 2020 году большая часть сотрудников перешла на электронные трудовые книжки. Это позволяет сократить рутинные процессы, автоматизировать работу кадровых специалистов и сократить бумажную волокиту.

Все изменения, произошедшие в период пандемии повлияли и на уровень лояльности персонала к компании. Последние два года организация замеряет уровень NPS (индекс готовности рекомендовать) сотрудников после увольнения, проводит телефонное интервью. В 2019 году каждый второй сотрудник после увольнения был лоялен к компании и готов был ее рекомендовать своим знакомым (NPS составил 51%). На конец 2020 года уровень лояльности довольно сильно снизился на 18,24% и составил 32,76%. Это довольно негативный показатель для компании, который может привести к еще большему увеличению текучести персонала. Это может быть связано с мероприятиями по оптимизации численности в период пандемии, увеличением тревожности у персонала.

Таким образом, в системе управления персоналом исследуемой компании из-за пандемии COVID-19 произошло множество изменений. Можно выделить, ряд преимуществ, среди которых: обучение в режиме онлайн, расширенный пакет услуг, входящих в ДМС, перевод собеседований в онлайн-режим.

Среди негативных последствий от пандемии в системе управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» можно выделить:

- резкое сокращение штата, увеличение текучести персонала на 12% по сравнению с предыдущим годом, что привело к повышению уровня тревожности у персонала, увеличению нагрузки на персонал. Снижение уровня лояльности персонала к компании на 18,24% и уровня вовлеченности на 6,17% в 2020 году. Увеличение затрат в связи с ростом текучести персонала и на восстановление численности персонала;
- снижение качества проведения корпоративных мероприятий или вовсе их отмена в связи с сокращением затрат на корпоративные программы и, как следствие, снижение неформального общения среди персонала, которое может привести к ухудшению взаимоотношений внутри коллектива;
- снижение уровня удовлетворенности процессом адаптации и снижение эффективности самого процесса адаптации;
- снижение продуктивности работы из-за отвлечения на близких или домашние дела при работе из дома, ухудшения эмоционального состояния сотрудников;
- в связи с переходом компании на дистанционную занятость, в офисе присутствуют не все сотрудники, в связи с чем появилось много пустующих рабочих мест, что говорит о неоптимальном управлении затратами на персонал;
- отсутствие графика периодичности выполнения работником трудовой функции дистанционно.

Для решения выявленных проблем далее в работе будет представлена программа мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» в постковидный период.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации АО «РОСПАН ИНТЕРНЕСНЛ»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЕСНЛ» в постковидный период**

В сфере управления персоналом на текущем уровне адаптации к пандемии произошли важные изменения, произошла смена приоритетных HR-направлений из-за перехода на дистанционную работу. Пандемия ускорила автоматизацию, развитие и совершенствования цифровых HR-инструментов, что значительно упростило организацию трудовой деятельности специалиста по управлению персоналом и снизило повышенную нагрузку в связи с переходом на дистанционную работу.

Дистанционная форма работы стала нормой, онлайн-обучение заняло доминирующую роль на рынке образования и после снятия ограничений все равно останется его важной компонентой, все стадии оценки персонала, которые ранее требовали очного контакта, проводятся в цифровом формате, оценка эффективности каждого конкретного сотрудника с последующими кадровыми решениями стала носить тотальный характер в бизнесе. На данном этапе понимания последствий пандемии COVID-19 невозможно точно спрогнозировать среднесрочные и долгосрочные последствия от коронавируса.

Пандемия COVID-19 значительно повысила важность HR-деятельности и в очередной раз доказала, что эффективная адаптация компаний к резко меняющимся реалиям невозможна без грамотной системы управления человеческими ресурсами.

Во 2 главе бакалаврской работы был выявлен ряд проблем в системе управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЕСНЛ», возникших в

период пандемии COVID-19, поэтому автором были разработаны мероприятия по усовершенствованию процессов управления персоналом в компании в постковидный период.

Мероприятие №1: внедрить в работу график периодичности выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте (в офисе).

Цель мероприятия: зафиксировать периодичность выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте, оптимизировать количество сотрудников, работающих в офисе и дистанционно.

Разработанному графику будут придерживаться все сотрудники компании. Данный график разработан с учетом пропорционального распределения сотрудников, которые будут работать в офисе по дням недели. В Положении о дистанционной работе будет прописано, что периодичность выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте исполняется согласно разработанному графику. Присутствие сотрудников на стационарных рабочих местах будет обязательно согласно разработанному графику, однако сотрудники по необходимости смогут выходить работать в офис и дополнительно в другие дни.

Мероприятие №2: Совместное подключение к онлайн-конференции в обеденные перерывы при удаленной работе.

Цель мероприятия: Поддержание неформальных связей внутри коллектива.

При удаленной работе подключение к общей онлайн-конференции Zoom во время обеденного перерыва сотрудников по отделам, командам, в которых они больше всего друг с другом взаимодействуют в работе. Во время таких собраний сотрудники также обедают и при этом могут поговорить на разные темы со своими коллегами, как это происходило в офисе.

Мероприятие №3: Проведение адаптации персонала в очном формате.

Цел мероприятия: Повышение эффективности процесса адаптации

Так как при удаленной занятости произошло снижение процесса адаптации персонала, на нее стало уходить больше времени, целесообразно новых сотрудников вводить в должность в очном формате. В первую рабочую неделю адаптируемого сотрудника сам сотрудник со своим наставником должны будут работать из офиса для более продуктивного ввода в должность. В первый рабочий день для сотрудника будет проводиться экскурсия по офису и знакомство с другими отделами и коллегами. После первой рабочей недели новый сотрудник со своим наставником будут посещать офис 2–3 раза в неделю в зависимости от отдела, в котором работает новый сотрудник.

Таблица 11 – Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию процессов управления персоналом в компании в постковидный период

Раздел программы	Описание
Мероприятие 1	Внедрить в работу график периодичности выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте (в офисе)
Описание мероприятия	Разработанному графику будут придерживаться все сотрудники компании. Данный график разработан с учетом пропорционального распределения сотрудников, которые будут работать в офисе по дням недели. В Положении о дистанционной работе будет прописано, что периодичность выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте исполняется согласно разработанному графику. Присутствие сотрудников на стационарных рабочих местах будет обязательно согласно разработанному графику, однако сотрудники по необходимости смогут выходить работать в офис и дополнительно в другие дни.
Мероприятие 2	Совместное подключение к онлайн-конференции в обеденные перерывы при удаленной работе

Продолжение таблицы 11

Раздел программы	Описание
Описание мероприятия	При удаленной работе подключение к общей онлайн-конференции Zoom во время обеденного перерыва сотрудников по отделам, командам, в которых они больше всего друг с другом взаимодействуют в работе. Во время таких собраний сотрудники также обедают и при этом могут поговорить на разные темы со своими коллегами, как это происходило в офисе.
Мероприятие 3	Проведение адаптации персонала в очном формате
Описание мероприятия	Так как при удаленной занятости произошло снижение процесса адаптации персонала, на нее стало уходить больше времени, целесообразно новых сотрудников вводить в должность в очном формате. В первую рабочую неделю адаптируемого сотрудника сам сотрудник со своим наставником должны будут работать из офиса для более продуктивного ввода в должность. В первый рабочий день для сотрудника будет проводиться экскурсия по офису и знакомство с другими отделами и коллегами. После первой рабочей недели новый сотрудник со своим наставником будут посещать офис 2–3 раза в неделю в зависимости от отдела, в котором работает новый сотрудник.

Далее будет рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

### 3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Для осуществления 1 мероприятия (внедрить в работу график периодичности выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте) были разработаны графики периодичности работы сотрудников компании по отделам в офисе, которые представлены в таблице 12.

Исходя из предложенного графика в таблице 12 количество сотрудников, работающих в офисе в один день, равномерно распределено по дням недели. Стоит отметить, что офис-менеджеры административного отдела и бухгалтерия будут работать в офисе каждый день исходя из специфики их работы. Сотрудники отдела кадров также распределены с учетом специфики работы, чтобы была возможность проводить очную адаптацию и обучение персонала с сотрудниками всех отделов.

Таблица 12 – График периодичности работы сотрудников компании по отделам в офисе

Наименование отдела	Дни недели					Количество сотрудников в отделе, чел.
	пн	вт	ср	чт	пт	
Аутсорсинг	8	0	8	0	0	8
Отдел кадров	0	3	0	3	0	3
Бухгалтерия	6	6	6	6	6	6
Отдел IT	0	8	0	8	0	8
BusinessSupport	0	0	0	0	5	5
Административный отдел	2	2	2	2	2	2
Планово-экономический отдел	0	0	4	0	4	4
Отдел по развитию корпоративного бренда	0	0	2	0	2	2
Юридический отдел	2	0	2	0	0	2
Итого	18	19	24	19	19	40

Таким образом, выше были представлены рекомендуемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в компании в постковидный период. Далее будет проанализирована социально-экономическая эффективность и рассчитана экономическая эффективность от предложенных мероприятий.

Ожидаемые результаты от первого мероприятия: благодаря внедрению предложенного мероприятия будет документально зафиксирован график выхода в офис всех сотрудников, у всех будет понимание, какие сотрудники в какой день будут присутствовать в офисе. Количество сотрудников будет равномерно распределено по дням недели, чтобы не было большого скопления людей в один день, и чтобы снизить риск передачи коронавирусной инфекции в период пандемии. Такое распределение также позволит сократить потребность в большом количестве стационарных рабочих мест.

Ожидаемые результаты от второго мероприятия: поддержание неформального общения среди сотрудников и, как следствие, налаживание



взаимодействия между сотрудниками и сохранение сплоченности коллектива.

Ожидаемые результаты от третьего мероприятия: снижение текучести кадров среди новичков на 7%, повышение уровня удовлетворенности процессом адаптации. Нового сотрудника можно будет лучше контролировать, быстрее давать обратную связь и отвечать на все вопросы. Станет возможным вновь проводить экскурсию по офису и знакомить новых сотрудников с другими отделами и коллегами, новичкам будет легче влиться в новый коллектив.

Таблица 13 – Структура затрат на рекомендуемые мероприятия

Рекомендуемые мероприятия	Время, затраченное специалистом на рекомендуемые мероприятия	Расчет затрат на мероприятия	Сумма руб., в год
Мероприятие 1 – внедрить в работу график периодичности выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте	1) HR-специалист – 8 часов 2) Время работы специалиста по кадрам для фиксации графика и советующих изменений в приложении Положения о дистанционной работе и сбор подписанных сотрудниками документов – 77 часов 3) Время на ознакомление и подписание приложения – 15 минут	1) $215 * 8 = 1\,720$ руб. 2) $215 * 77 = 16\,555$ руб. 3) Линейные сотрудники – $185 * 203 \text{ чел.} * 0,25 = 9\,389$ руб. Менеджеры – $430 * 88 \text{ чел.} * 0,25 = 9\,460$ руб.	37 124 руб.

Продолжение таблицы 13

Рекомендуемые мероприятия	Время, затраченное специалистом на рекомендуемые мероприятия	Расчет затрат на мероприятия	Сумма руб., в год
Мероприятие 2 – совместное подключение к онлайн-конференции в обеденные перерывы при удаленной работе	Время работы HR-специалиста на организацию, донесение информации до сотрудников и руководителей и контроль проведения данного мероприятия – 8 часов в первый месяц, 2 часа в последующие месяцы для получения обратной связи о данном мероприятии от руководителей подразделения	$215 * 8 = 1\,720$ руб. в первый месяц $215 * 2 * 11$ мес. = 4 730 руб.	6 450 руб.
Мероприятие 3 – проведение адаптации персонала в очном формате	Время работы HR-специалиста на внесение изменений в Положение по адаптации персонала и донесение информации до руководителей – 8 часов	$215р. * 8$ ч.	1 720 руб.
Итого			45 294 руб.

Для того, чтобы рассчитать экономический эффект от рекомендуемых мероприятий, необходимо рассчитать затраты на предлагаемые мероприятия. В таблице 13 рассчитаны затраты на рекомендуемые мероприятия по совершенствованию процессов управления персоналом в компании в период пандемии.

Таким образом, исходя из таблицы 13 общая сумма затрат на рекомендуемые мероприятия по совершенствованию процессов управления персоналом в компании в период пандемии составит 45 294 рубля. Большую часть затрат приходится на реализацию второго мероприятия.

Общая экономическая эффективность ( $\Theta$ ) рекомендуемых мероприятий по совершенствованию процессов управления персоналом в компании в постковидный период составит:

$$\Theta = 460023 / 45294 = 10,16 \text{ раз.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются достаточно эффективными для компании, так как полученные доходы от их проведения существенны и превышают затраты в 10,16 раз.

Экономический эффект рассчитывается, как разница между прогнозируемым доходом от реализации предложенных мероприятий и планируемыми расходами:

$$\Theta_f = 460023 - 45294 = 414729 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются достаточно эффективными для компании, так как полученные доходы от их проведения превышают затраты на 414729 руб. Поэтому целесообразно применить предложенные мероприятия на практике, чтобы улучшить социальные и экономические показатели предприятия.

Итак, в 3 разделе данной работы были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в компании в постковидный период, рассчитана их экономическая эффективность. В результате предложенные мероприятия оказались социально и экономически выгодными для компании.

## Заключение

Таким образом, система управления персоналом – это направленная работа управления организации, а также управляющих и специалистов подразделений управления персоналом, включающая исследование концепции и стратегии кадровой политики, а также способов управления персоналом. Система управления персоналом стала основой структуры управления компании, так как позволяет решать основную управленческую задачу – эффективность деятельности. Качество системы управления персоналом прямо пропорционально влияет на общую систему менеджмента компании. Система управления персоналом включает методы, приемы, технологии воздействия на сотрудников организации. Она должна тщательно прорабатываться и совершенствоваться. При этом важно отслеживать реакцию подчиненных на нее, в противном случае не избежать серьезных конфликтов, которые оказывают негативное воздействие на эффективность труда, число проданных товаров или услуг.

В бакалаврской работе было рассмотрено влияние пандемии на систему управления персоналом на примере АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ».

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены: понятия и содержание системы управления персоналом, структура системы управления персоналом, методы системы управления персоналом.

Во втором разделе бакалаврской работы был проанализирован состав и структура персонала АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ», проанализированы социально-экономические показатели компании, проанализирована система управления персоналом организации в период пандемии COVID-19, ее влияние на персонал компании в период перехода на удаленную занятость, проведен анализ изменений в управлении персоналом в период пандемии. Также были выявлены проблемы системы управления персоналом компании, возникшие вследствие пандемии COVID-19.

Таким образом, в системе управления персоналом исследуемой компании из-за пандемии COVID-19 произошло множество изменений. Можно выделить, ряд преимуществ, среди которых: обучение в режиме онлайн, расширенный пакет услуг, входящих в ДМС, перевод собеседований в онлайн-режим.

Среди негативных последствий от пандемии в системе управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» можно выделить:

- резкое сокращение штата, увеличение текучести персонала на 12% по сравнению с предыдущем годом, что привело к повышению уровня тревожности у персонала, увеличению нагрузки на персонал, снижение уровня лояльности персонала к компании на 18,24% и уровня вовлеченности на 6,17% в 2020 году, увеличение затрат в связи с ростом текучести персонала и на восстановление численности персонала;
- снижение качества проведения корпоративных мероприятий или вовсе их отмена в связи с сокращением затрат на корпоративные программы и, как следствие, снижение неформального общения среди персонала, которое может привести к ухудшению взаимоотношений внутри коллектива;
- снижение уровня удовлетворенности процессом адаптации и снижение эффективности самого процесса адаптации;
- снижение продуктивности работы из-за отвлечения на близких или домашние дела при работе из дома, ухудшения эмоционального состояния сотрудников;
- в связи с переходом компании на дистанционную занятость, в офисе присутствуют не все сотрудники, в связи с чем появилось много пустующих рабочих мест, что говорит о неоптимальном управлении затратами на персонал;

- отсутствие графика периодичности выполнения работником трудовой функции дистанционно.

В 3 разделе данной работы были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ» в постковидный период: 1) внедрить в работу график периодичности выполнения трудовых функций сотрудников дистанционно и на стационарном рабочем месте (в офисе); 2) внедрить совместное подключение к онлайн-конференции в обеденные перерывы при удаленной работе; 3) проводить адаптацию персонала в очном формате.

В результате предложенные мероприятия оказались социально и экономически выгодными для компании, благодаря ним уровень текучести предполагается снизиться на 7%, повысится эффективность адаптации, оптимизировать расходы на персонал, произойдет улучшение условий труда сотрудников.

На основании всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что поставленные задачи были выполнены, цель работы была достигнута.

## Список используемой литературы

1. Антошина О. А. Анализ трудовых показателей [Текст]/ О.А. Антошина // Аудиторские ведомости. – 2017. - №7. – с.98-102.
2. Аникин Б., Рудая И. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента [Текст]: учебник / Б. Аникин, И. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
3. Балабанова Л. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Л. В. Балабанова, А. В.Сардак. – К.: Профессионал, 2019. – 512 с.
4. Басовский Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 366 с.
5. Береславская В. Л., Гамова Э. М., Жубрин А. А. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда [Текст]/В.Л. Береславская, Э.М. Гамова, А.А. Жубрин // Экономический анализ. Теория и практика. – 2018. - № 14. – с. 153-159.
6. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления [Текст]: учебник / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – К., 2020. – 239 с.
7. Бойченко А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы управления персоналом [Текст]/ А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2020. – № 3. – С. 52- 67.
8. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: Учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2019. - 688 с.
9. Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 412 с.
10. Гордеева Е. В., Бурова В. В. Актуальные проблемы в сфере управления персоналом в период распространения COVID-19 в России и за рубежом [Текст] //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №. 10-1.

11. Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта [Электронный ресурс] // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11. – №. 2. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/distantcionnaya-rabota-kak-trend-vremeni-rezultaty-massovogo-opyta>.
12. Денисенко Е. Ф. Изменения в отношениях между руководителем и подчиненными в условиях пандемии. переход на удаленную работу [Электронный ресурс] // вестник науки. – 2021. Режим доступа: <https://вестник-науки.рф/archiv/journal-2-35-4.pdf#page=39>.
13. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2019. - 392 с.
14. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика [Текст]: Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. - М.: Аспект-Пресс, 2018. - 352 с.
15. Долгих А. HR-метрики [Текст]/ А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2019. – № 8. – С. 62-68.
16. Долженко Р.А., Рябухин А.В. COVID-19 и практика управления персоналом [Электронный ресурс] // Мотивация и оплата труда. — 2021. — No2. — С.82–91. Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-om8f.html>.
17. Дудар А. П. Менеджмент человеческих ресурсов в сфере обращения [Текст]: монография / А. П. Дударь. – Симферополь: Таврия, 2019. – 288с.
18. Егоршин А.П. Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 352 с.
19. Закирова Е. М. Правовое регулирование дистанционной работы: предлагаемые изменения в Трудовом кодексе Российской Федерации [Электронный ресурс] // Законодательство. – 2020. – №. 8. – С. 79-86. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44192567&>.



20. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2020. - 244 с.
21. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник для студ. вузов / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2017. – 446 с.
22. Кононова И. В. Анализ подходов к управлению предприятием в современных условиях [Текст] / И. В. Кононова // Прометей. – 2020. – № 1. – С. 146-151.
23. Кунашев Д. А., Ширин А. С., Нотов А. А. Проблема внедрения электронного документооборота в условиях удаленной работы [Электронный ресурс] // молодые учёные России. – 2020. – С. 27-30. Режим доступа:<https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2020/12/МК-955.pdf#page=27>
24. Кучерова А. А., Субботина Т. Н. Особенности управления персоналом в условиях пандемии Covid-19 [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №. 12-2. Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-usloviyah-pandemii-covid-19>.
25. Майстренко Г. А., Майстренко А. Г. Роль пандемии в совершенствовании трудового законодательства [Электронный ресурс] // Образование и право. – 2020. – №. 11. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-pandemii-v-sovershenstvovanii-trudovogo-zakonodatelstva>
26. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента [Текст]: Учебное пособие / И. К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2021. - 422 с.
27. Маслов Е. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2021. – 312 с.
28. Михайлов Д. Риски, связанные с оффшорным аутсорсингом. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса [Текст]: учеб. пособие / Д. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2019. – 256 с.

29. Миротин Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) [Текст]: Учебник для вузов / Л. Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2020. - 240 с.

30. Михайлов А. А., Федулов В. И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости [Электронный ресурс] // Естественно-гуманитарные исследования. –2020.–№.3 (29).Режимдоступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-upravleniyu-personalom-v-usloviyah-udalennoy-zanyatosti>.

31. Мясоедов А. И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия " управление персоналом" [Электронный ресурс] // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – №. 1 (41).<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-suschnosti-i-soderzhaniya-ponyatiya-upravlenie-personalom>.

32. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова – М.: Экзамен, 2019. – 256 с.

33. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление [Текст]: учебник / Л. Планкетт, Г. Хейл. - М.: Экономика, 2018. – 234 с.

34. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия [Текст]: Учебник для бакалавров / Л. В. Прыкина. - М.: Дашков и К, 2019. - 256 с.

35. Савельев И. В. Экономика труда / И.В. Савельев. - М.: КноРус, 2018. - 392 с.

36. Сайфуллина Л. Д., Комнатная А. В. Влияние пандемии на автоматизацию основных задач HR-специалиста [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №. 9-2. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-na-avtomatizatsiyu-osnovnyh-zadach-hr-spetsialista>.

37. Сафонов А. Ю. Управление персоналом в период пандемии [Электронный ресурс] // Московский экономический журнал. – 2020. – №. 5.

Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-period-pandemii>.

38. Скляревская В. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: Учебник / В. А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2017. - 340 с.

39. Старикова Е.М. Влияние пандемии COVID-19 на управление персоналом рубежом [Электронный ресурс] // Аллея науки. – 2020. – Т. 48. – №.9. Режим доступа: [https://alley-science.ru/domains\\_data/files/2September2020/VLIYaNIE%20PANDEMII%20COVID-19%20NA%20UPRAVLENIE%20PERSONALOM.pdf](https://alley-science.ru/domains_data/files/2September2020/VLIYaNIE%20PANDEMII%20COVID-19%20NA%20UPRAVLENIE%20PERSONALOM.pdf).

40. Стрелкова Л. В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии [Текст]: Учебное пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 351 с.

41. Трегулова И. П. Проблемы совершенствования управления персоналом и пути их решения [Текст]/ И. П. Трегулова // Управление предприятиями. – 2018 - №3. – с.200-205.

42. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации [Текст]: учебник / Д.Ульрих. – М: ООО «И. Д. Вильямс», 2017. – 304 с.

43. Федорова Н. В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2018. – 416 с.

44. Хейвуд Дж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ [Текст]: учебник / Д. Хейвуд; пер. с англ. Н. Метоль, И. Половицы. – М.: Вильямс, 2017. – 174 с.

45. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: Учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2018. - 407 с.

46. Юкиш В. Ф. Рейтинговая оценка и материальное стимулирование работников (на примере научно-педагогических кадров вузов) [Текст]/ В. Ф.

Юкиш// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. - №5. – с. 297-303.

47. Fahim S.R.S.N., et.al. The Role of Management Characteristics on the Performance of Employees [Text] / S.R.S.N.Fahim, et.al., TeknologiTanaman. – 2021. – № 12. – Pp. 164-170.

48. KPMG International Cooperative. COVID-19 thrusts HR to the forefront of business productivity, workforce models, and culture mobilization [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://home.kpmg/xx/en/home/media/press-releases/2020/09/covid-19-thrusts-hr-to-the-forefront-of-business-productivity-workforce-models-and-culture-mobilization.html>.

49. Careers tips for successful remote job interviews amid coronavirus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cnbc.com/2020/03/17/](http://www.cnbc.com/2020/03/17/).

50. MeryemAybas, AhmetCevatAcar. The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital. InternationalReviewof Management and Marketing, 2017, 7(1), 363-372.

51. Roselina Ahmad Saufi, Yang Xin, Cheng Hongyun, Siti Aishah Berhan, Abdullah Al Mamun. The Relationship between Personality Dimensions and Employee Job Commitment in Private Higher Learning Institutions. InternationalReviewof Management and Marketing, 2017, 7(1), 42S-432.

52. Ehrentraut E. V. Stimulating the work of civil servants//International scientific journal "Symbol of Science". 2018. No. 3. pp. 154-156.