

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Одним из ключевых факторов экономического успеха, как отдельных организаций, так и целых стран, и регионов становится в настоящее время и на перспективу эффективное управление человеческими ресурсами. Чтобы управление людьми было эффективным необходимо определить основные параметры, которые помогут менеджеру воздействовать на персонал и управлять им. Достижение определенных целей организации обеспечивается с помощью слаженной работы всего персонала. Проектирование грамотного управления человеческими ресурсами служит основой производительной работы всей организации, позволяет создать внутренний настрой, работникам ощутить личный вклад в производство. Управление людьми имеет первостепенное значение для любой организации.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в борьбе за эффективность и повышение конкурентоспособности, современным организациям необходимо отказываться от устаревших взглядов на персонал как расходуемый ресурс, источник затрат, а рассматривать людей как человеческий актив, повышающий стоимость организации. В силу выше сказанного особую актуальность на современном этапе приобретают вопросы кадрового менеджмента, которые рассматриваются достаточно широко от простого анализа и математического моделирования до философского анализа человеческих отношений в процессе управления.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления развитием персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты организации системы развития персонала.
- 2) Провести анализ организации системы развития персонала конкретного предприятия, выявить основные проблемы.
- 3) Предложить мероприятия по совершенствованию системы развития персонала и оценить эффект затрат от реализации предложенных мероприятий.

Объектом исследования является российская телекоммуникационная компания ПАО «МТС».

Предмет исследования – система развития персонала на предприятии.

Методологической основой настоящей работы являются научные исследования по данной проблеме таких специалистов как Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Травин В.В., Шапиро С.А. и др.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ

ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Системы развития персонала: понятие и подходы к организации

Под понятием «развитие» следует понимать процесс, который предполагает различные изменения, как материальные, так и духовные, а также их дальнейшее усовершенствование^[1]. Под развитием персонала следует понимать целый комплекс элементов, а именно: информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые позволяют повысить квалификацию персонала определенной фирмы, опираясь на основные задачи его развития.

Следует отметить, что, опираясь на учения кадрового менеджмента, развитие персонала следует рассматривать как систему определенных организационно-экономических мероприятий. В современных условиях, когда происходит постоянное изменение рынка, изменяются требования и к уровню квалификации работников, возникает необходимость в быстрой корректировке формирования и развития новых умений и знаний персонала. При этом важным является проведение анализа положительных и отрицательных черт его использования^[2].

Каждым предприятием могут быть выбраны методы в соответствии со своей целью, стратегией и финансовыми ресурсами. Для каждой категории персонала

могут быть выбраны свои методы исследования проблем в развитии персонала и свои методы их решения. Система развития персонала предполагает: выработать стратегию; прогнозировать и планировать потребность в персонале; проводить профессиональное обучение; повышать квалификацию работников; планировать деловую карьеру; организовывать адаптацию персонала; формировать кадровую культуру.

Сформулируем основные цели развития персонала: обеспечить компанию подготовленными и заинтересованными в развитии компании кадрами; повышать потенциал персонала; решать задачи, способствующие развитию бизнеса; повышать эффективность труда; снижать текучести кадров; осуществлять подготовку руководителей; осуществлять адаптацию к новым технологиям[3].

На организацию системы развития персонала могут оказывать влияние различные факторы. К таким факторам можно отнести внешнюю среду (потребителей, конкурентов, поставщиков); технический прогресс, стратегию развития предприятия, организационную структуру предприятия[4].

Влияние перечисленных факторов оказывает влияние на организацию системы развития персонала через возрастающую потребность в новых знаниях и умениях [5].

Выявленные цели организации системы развития персонала предполагают решение определенных задач в процессе, непосредственно самой организации[6]. Перечислим эти задачи: осуществление подбора персонала, найм, расстановка персонала, увольнение, а также организацию эффективной системы компенсаций и льгот. Задачи расстановки можно понимать либо как задачи о назначении, либо как задачи синтеза и оптимизации организационной структуры[7]. На следующем рисунке наглядно представим составляющие системы развития персонала (рисунок 1).



Рисунок 1. Система развития персонала

Согласно представленного рисунка, составляющими системы персонала являются: адаптация персонала, мотивация персонала, обучение персонала, продвижение персонала[8].

Одной из важных задач в организации системы развития персонала является обучение[9].

В зарубежной практике выработано три основных концепции по обучению персонала:

1) концепция специализированного обучения, которая ориентирована на сегодняшний день или на перспективу, эта концепция относится непосредственно к соответствующему рабочему месту. Эффективность этой концепции не продолжительна, позволяет укрепить чувство собственного достоинства работника;

2) концепция многопрофильного обучения. Эта концепция является более эффективной, так как способствует повышению внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работников. У работника имеется возможность для выбора, он становится менее привязанным к рабочему месту. Несмотря на свою эффективность, эта концепция является достаточно рискованной, потому, что, повысив свою квалификацию, работник может совершенно свободно покинуть данное предприятие;

3) концепция обучения, ориентированная на личность. Цель этой концепции заключается в развитии основных человеческих качеств, которые заложены природой или приобретаются на практике. Такая концепция является характерной для работников, занятых научными исследованиями[10].

Перечислим основные этапы в организации обучения в системе развития персонала (рисунок 2). Среди основных этапов можно выделить: выявление потребностей обучения, постановку целей обучения, выбор методов обучения, выбор преподавателей, организационные мероприятия по обучению, проведение обучения, оценка эффективности обучения, перенос полученных знаний в повседневную работу[11].

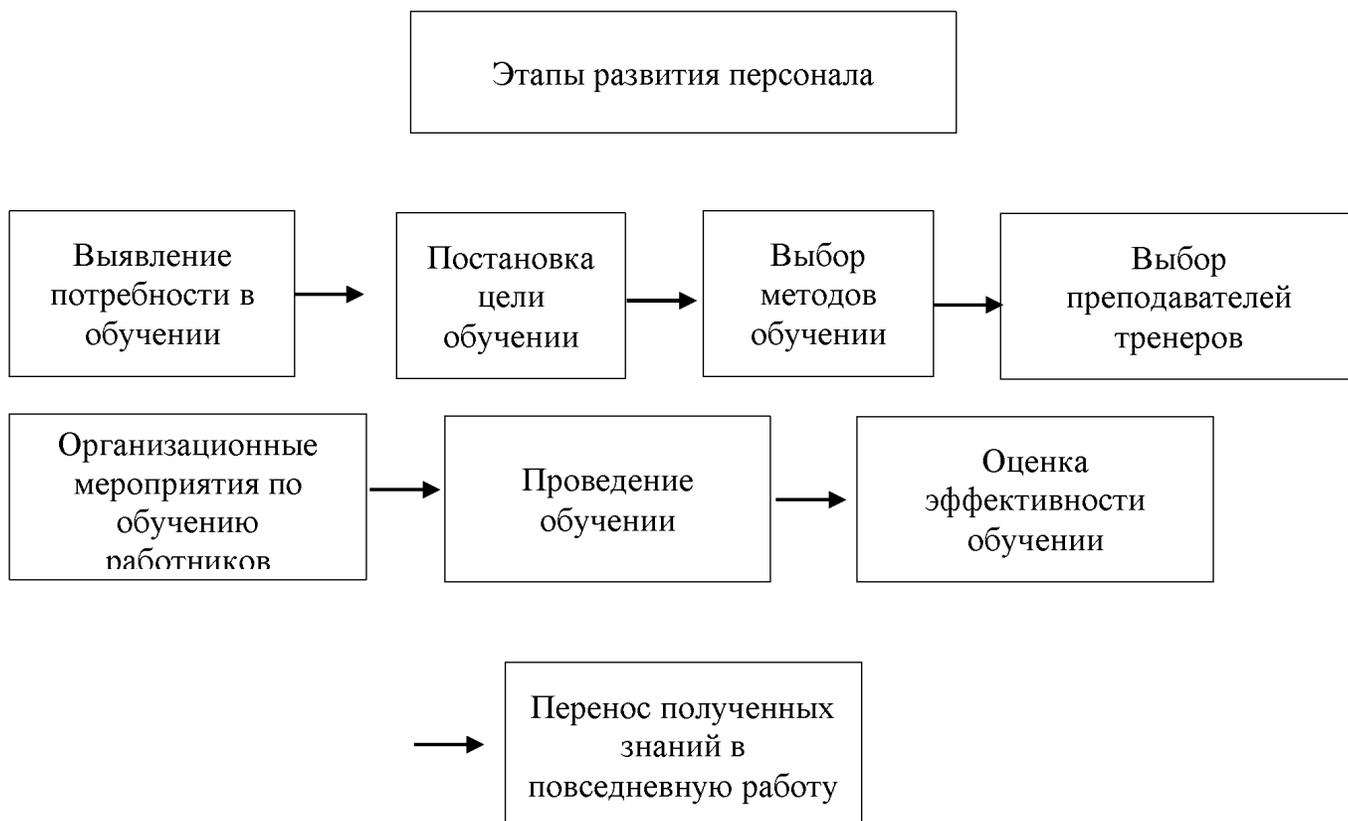


Рисунок 2. Этапы в организации обучения в системе развития персонала

Перечисленные этапы обучения формируют своеобразную модель обучения. Основными видами обучения можно признать: подготовку кадров, повышение квалификации работников; переподготовку кадров[12].

Ключевой момент в системе развития персонала - это выявление потребностей предприятия. Порядок формирования этой модели включает определение потребностей в обучении, распределение ресурсов, в том числе определение целей обучения, выбор методов обучения, учебные планы и программы, непосредственно обучение. Результатом обучения является получение профессиональных знаний и навыков. Важным моментом в модели обучения является выявление критериев оценки обучения и непосредственно оценка эффективности обучения.

Оценить эффективность обучения напрямую достаточно сложно, для этого используются различные тесты, наблюдения, открытые анкетирования и обсуждения. Анализируя зарубежные практики развития персонала, автор работы предлагает остановиться на китайской практике организации системы развития менеджеров высшего звена.

Перечислим основные этапы организации системы развития менеджеров высшего звена.

1. Определить потенциальных кандидатов на повышение. Для этого отбирают наиболее достойных кандидатов по разным характеристикам. Отобранных работников формируют в Группы.
2. На втором этапе важно распределить участников Групп развития по функциональным направлениям. Направления для каждого предприятия являются индивидуальными, в зависимости от потребностей.
3. На третьем этапе проводится профессиональное обучение. На данном этапе менеджер должен получить целый перечень функциональных компетенций.
4. Проведение тренингов развития управленческих навыков. На данном этапе важно изучить основные методы и инструменты управления персоналом. Данный этап предполагает посещение тренингов личностного роста и лидерских качеств, ориентацию на саморазвитие.
5. Проведение коммуникационных тренингов. На данном этапе осуществляется изучение основ психологии, эффективных коммуникаций, развитие навыков тимбилдинга[\[13\]](#).
6. Шестой этап предполагает сдачу экзаменов. На данном этапе осуществляется тестирование остаточных знаний «на выходе» и проведение устного экзамена-собеседования с руководством. Данный этап является переломным в дальнейшей карьере менеджера.
7. На заключительном этапе принимается решение об утверждении новых менеджеров. На основе финального собеседования специалист может быть либо повышен до менеджера, либо зачислен в кадровый резерв, либо за ним сохраняется его должность[\[14\]](#).

Такая программа организации системы развития персонала дает возможность значительно повысить качественные показатели персонала. Развитие персонала представляет собой комплекс мероприятий, которые направлены на повышение профессиональной и управленческой компетентности работников предприятия для того, чтобы эффективно достигать его цели и задачи.

На развитие персонала оказывает влияние различные факторы. Среди них: факторы внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики); технический

прогресс, стратегия развития предприятия, организационная структура предприятия. Основой развития персонала является обучение. В качестве основных видов обучения следует признать: подготовку кадров, повышение квалификации работников; переподготовку кадров.

Методы развития персонала

Главная цель в системе развития персонала заключается в получении кадров с высоким уровнем подготовки, мотивации к работе, заинтересованных в процветании предприятия[\[15\]](#).

Существуют различные методы развития персонала. Например, для такой категории персонала, как линейные менеджеры и руководители характерным является применение такого метода, как самообучение, проведение тренингов и семинаров. Развитие менеджеров и квалифицированных специалистов предусматривает использования таких методов как развитие на основе обратной связи, тренинги и семинары, обучение на основе опыта других, выполнение специальных заданий или проектов.

Для развития рабочих используется метод развития на рабочем месте, на основе обратной связи, обучение на основе опыта других, электронное обучение[\[16\]](#).

Выбирая метод развития работника, целесообразно учитывать индивидуальность работника, который учится, для того, чтобы в дальнейшем получить эффективную и максимальную отдачу от обучения. Однако выбора правильного метода недостаточно для эффективного развития персонала и получения желаемой отдачи от пройденного обучения. Одним из важных условий эффективного развития работника является квалификационное определение задач развития, на формулировку цели.

Цель развития должна формироваться с учетом, во-первых, навыков, которых недостаточно для выполнения поставленных задач, решение конкретных вопросов, достижения поставленных целей, во-вторых — умений, которые требуются для продвижения карьеры.

Для того, чтобы повысить эффективность развития персонала обязательно требуется учесть психологическое состояние человека, которое в значительной степени оказывает влияние на работника в процессе обучения. В процессе обучения может возникнуть множество проблем, среди которых: фобии, страхи, комплексы, низкая самооценка, высокомерие, пассивность, оценка качества

учебного курса вместо оценки полученных знаний, навыков, опыта, а также сравнение и оценка суждений.

В современной практике предприятиями для повышения эффективности развития персонала все способности человека делятся на три типа по степени возможности их развития. Это: поверхностные, глубинные и способности со средней степенью возможности развития[17]. Глубинные способности являются личностными характеристиками работника. Развитие таких способностей представляет собой затратный и сложный процесс.

Сложность развития состоит в том, что человек пытается сохранить свои ценности, мотивы, поведение которые начинают формироваться еще с детства. Способности, которые просто развить включают в себя способности на уровне знаний, умений и навыков. Способности со средней степенью возможного развития можно развить не только при желании индивида, но и в зависимости от его интеллектуальных качеств.

Следует отметить, что определение способностей в процессе развития персонала дает возможность сформировать усовершенствованную профессиональную деятельность работника от эффективного к лучшему уровню.

В настоящее время все большую популярность приобретают современные методы развития персонала.

Модульное обучение. Необходимая, для слушателей информация разбивается на модули. Плюсы такого метода: возможность изменять последовательность модулей в зависимости от целевой аудитории слушателей.

Дистанционное обучение. Данный метод основан на использовании современных информационных технологий. Достоинство метода: возможность привлечь большее количество работников, обучать персонал на рабочих местах, применять полученные знания на практике.

Еще одним методом, который пришел с Запада является «коучинг». Особенность метода заключается в следующем: наставник не решает проблему за специалистов, но благодаря наставнику начинающие сотрудники могут найти собственное решение.

Следующий метод – это обучение действием (actionlearning) Основой метода является группа специалистов, каждый из которых решает стоящую перед ним

реально существующую задачу. Работники компании оценивают проблему, обозначают цели, вырабатывают стратегию действий. Искусственные ситуации и упражнения не используются.

В настоящее время становятся популярными обучение в группах, метаморфические игры. Главной целью развития персонала методом метафорической игры является поиск нового способа решения проблем. Данный метод позволяет сотруднику проявить свой творческий потенциал.

Следующий метод - Shadowing (от англ. - «тень», «быть тенью»). Использование данного метода заключается в том, что к работнику приставляют опытного работника, квалифицированного специалиста. Данный метод используется при первичной адаптации, профориентации, повышении интеграции отделов компании, обмене знаниями и навыками, обучении и развитии персонала из резерва.

Известны еще следующие методы: Secondment (прикомандирование) Buddying. При использовании Secondment специалистов обучают, временно перемещая их на новое рабочее место (иное предприятие или подразделение в той же фирме). Это делают для того, чтобы люди получили новые знания и навыки. При использовании Buddying (от англ. - поддержка) к работнику приставляют партнера - buddy. Стороны обмениваются знаниями и общаются друг с другом. Метод позволяет работнику лучше адаптироваться в компании. Отличие buddying от иных методов заключается в равноправии напарников. То есть в отношениях отсутствует наставник и подчиненный, младший и старший. Всю информацию предоставляют в двустороннем виде.

Существует еще метод супервизии. Его используют для оценки уровня знаний работников, обучать их, разбирать ошибки и находить пути для решения поставленных задач.

Использование различных методов развития персонала, а также их различные комбинации позволяют повысить отдачу от работников и тем самым увеличить финансовые результаты предприятия. Таким образом, развитие персонала на современном этапе является актуальной задачей для любого предприятия. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Выводы

Для повышения эффективности работы персонала организация должна прилагать максимум усилий для его развития. Понятие «развитие» представляет собой необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. В таком случае управление развитием персонала следует понимать воздействие на работников организации, которое осуществляется для повышения эффективности их деятельности с точки зрения интересов данной организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «МТС»

2.1. Краткая характеристика организации

ПАО «МТС» является российской телекоммуникационной которая, предоставляет услуги связи в России и странах СНГ под торговой маркой «МТС» Основная деятельность компании ПАО «МТС» - это предоставление следующих услуг: сотовая связь (GSM, 3G, LTE); проводная телефонная связь; широкополосный доступ в интернет; мобильное телевидение; кабельное телевидение; спутниковое телевидение; цифровое телевидение и продажа сопутствующих услуг.

В компании работает более 10 тысяч человек. В России компания располагает сетью салонов сотовой связи. Салоны сотовой связи находятся в крупнейших городах России и СНГ (В России: Уфа, Екатеринбург, Самара, Нижний Новгород, Москва, Санкт-Петербург, Омск, Челябинск, Красноярск, Тула).

Структуру управления предприятия можно предоставить на рисунке 3.

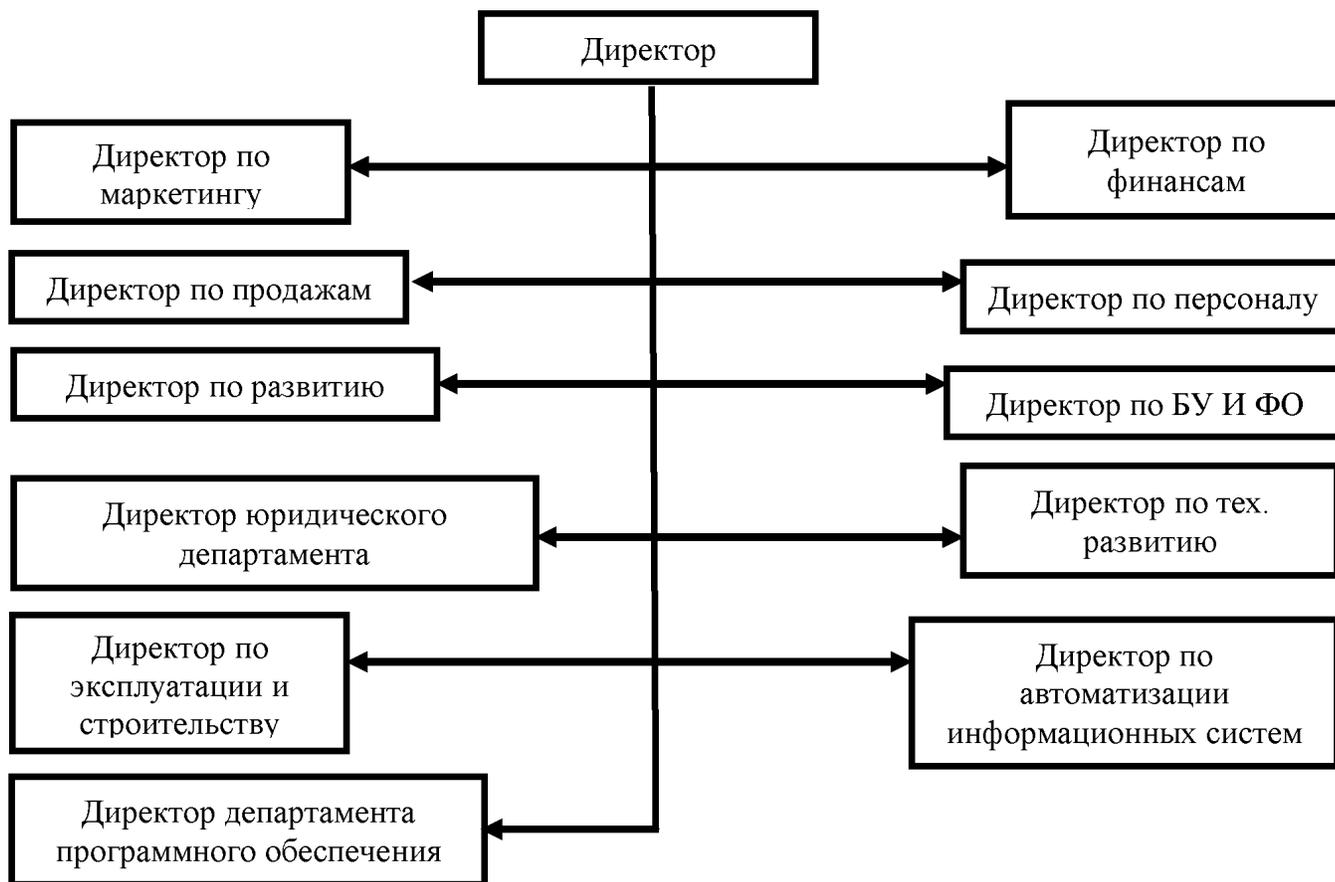


Рисунок 3. Структура управления

Предприятием руководит директор, в его подчинении находятся директора по направлениям. В подчинении директоров по направлениям находятся руководители отделов, специалисты. В каждом регионе имеется территориальный менеджер, которому подчиняются управляющие салонами связи. Структура управления является линейно-функциональной. Основной целью деятельности компании является получение прибыли. Для оценки организации системы развития персонала, существующей в компании целесообразно провести качественный и количественный анализ персонала. В связи с отсутствием данных по компании в целом, остановимся более подробно на деятельности отдельного салона.

Структура управления офисом продаж МТС Мира 71 г. о. Тольятти представлена на рисунке 4.



Рисунок 4. Структура управления офисом

Данная структура является линейной. Такая структура наиболее характерная для малых организаций и структур. Самым главным ресурсом любого предприятия является его персонал. Численность салона сотовой связи «МТС» составляет 9 человек. Во главе салона стоит управляющий. В его подчинении находятся администратор, продавцы-кассиры, помощники продавца-кассира.

Анализ персонала целесообразно начать с оценки обеспеченности торгового предприятия трудовыми ресурсами в 2015 г. – 2017г. (таблица 1).

Таблица 1

Обеспеченность торгового предприятия трудовыми ресурсами за 2015 - 2017 гг. (чел.)

Категория сотрудников (чел.)	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	10	10	9
В том числе управление	2	2	2
Торговый персонал, чел	8	8	7

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов в компании на примере отдельного салона компании ПАО «МТС», то есть распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы (таблицы 2, 3, 4).

Таблица 2**Распределение персонала по возрасту в салоне сотовой связи**

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
До 18	-	-	-	0	0	0
18 - 25	2	4	4	20,0	40,0	44,4
26 - 36	6	4	4	60,0	40,0	44,4
37 - 50	2	2	1	20,0	20,0	11,1
Итого	10	10	9	100	100	100

В соответствии с таблицей 2 можно сделать вывод, что численность персонала за анализируемый период уменьшилась на 1 человека. Наибольшую долю в структуре персонала организации занимает персонал в возрасте 26-36 лет, при этом за период доля последней группы снижается с 60% до 44,4%, происходит увеличение удельного веса группы персонала в возрасте 18-25 лет с 20,0% до 44,4%, что можно оценить положительно. Структуру персонала по возрасту на 1.01.18г. наглядно представим на рисунке 5.

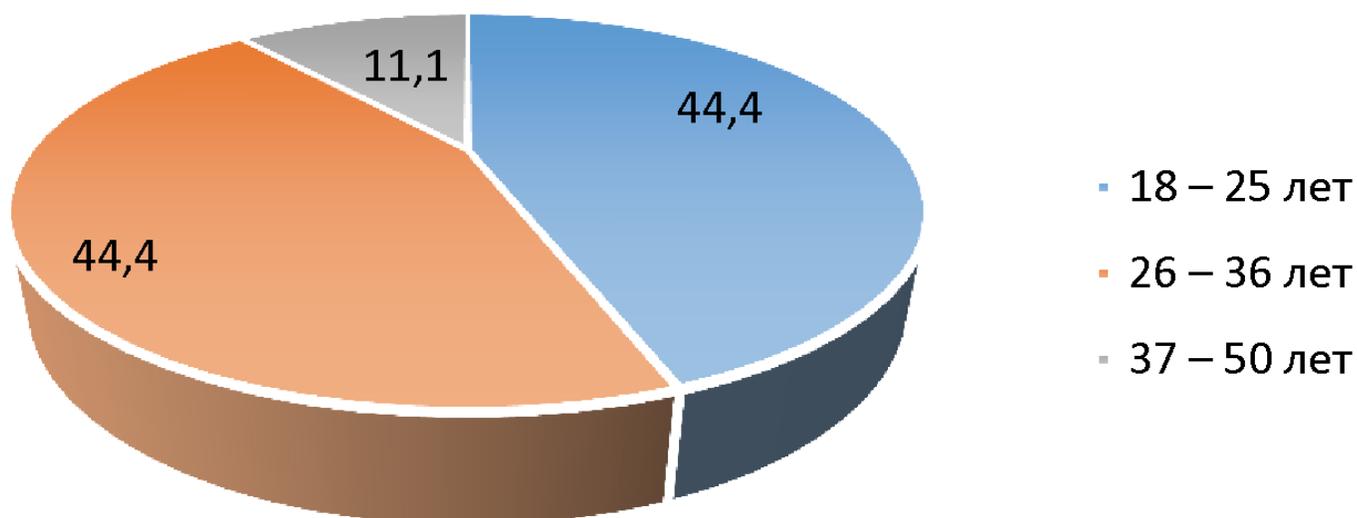


Рисунок 5. Структура персонала по возрасту на 01.01.2018г.

На следующем этапе проведем оценку персонала по образованию. Результаты данного исследования представим в таблице 3.

Таблица 3

Распределение персонала по образованию, 2015-2017гг.

Группы персонала по образованию:	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
Неполное среднее	-	-	-	-	-	-
Общее среднее	-	-	-	-	-	-
Средне - специальное	6	6	5	62,3	58,5	55,2
Незаконченное высшее	1	1	1	5,8	6,8	7,4

Высшее	3	3	3	31,9	34,7	37,4
Итого	10	10	9	100	100	100

Основываясь на данных таблицы 3, можно сделать следующий вывод. Наибольшую долю в структуре персонала по образованию занимает персонал со средне-специальным образованием. За анализируемый период наблюдается увеличение численности персонала с высшим образованием, что следует расценивать положительно.

На следующем этапе проведем анализ изменения персонала компании по стажу (таблица 4).

Таблица 4

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы персонала по стажу, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
До 1						
От 1 до 3	5	4	4	50,0	40,0	44,4
От 3 до 5	4	4	3	40,0	40,0	33,3
От 5 до 10	1	2	2	10,0	20,0	22,2
Итого	10	10	9	100	100	100

Как видно из таблицы, половина сотрудников имеет стаж от 3 до 5 лет, также растёт доля у кого стаж от 5 до 10 лет. За период 2015-2016гг. значительно увеличилась доля персонала со стажем от 1 года до 3 лет и от 3 до 5 лет.

В следующей таблице представим данные о состоянии человеческих ресурсов организации (таблица 5).

Таблица 5

Данные о состоянии человеческих ресурсов организации, 2015-2017гг.

№ п/п	Показатель (кол-во человек)	Период анализа			Относительное отклонение, %
		2015г.	2016г.	2017г.	
1.	Численность персонала				
1.1.	В целом по организации	10	10	9	-10,0
1.2.	Управленческий персонал	2	2	2	0,0
1.3.	Торговый персонал	8	8	7	-12,5
2.	Укомплектованность штата				
2.1.	В целом по организации	100	100	100	0
2.2.	Управленческий персонал	100	100	100	0
2.3.	Торговый персонал	100	100	100	0
3.	Производительность труда				

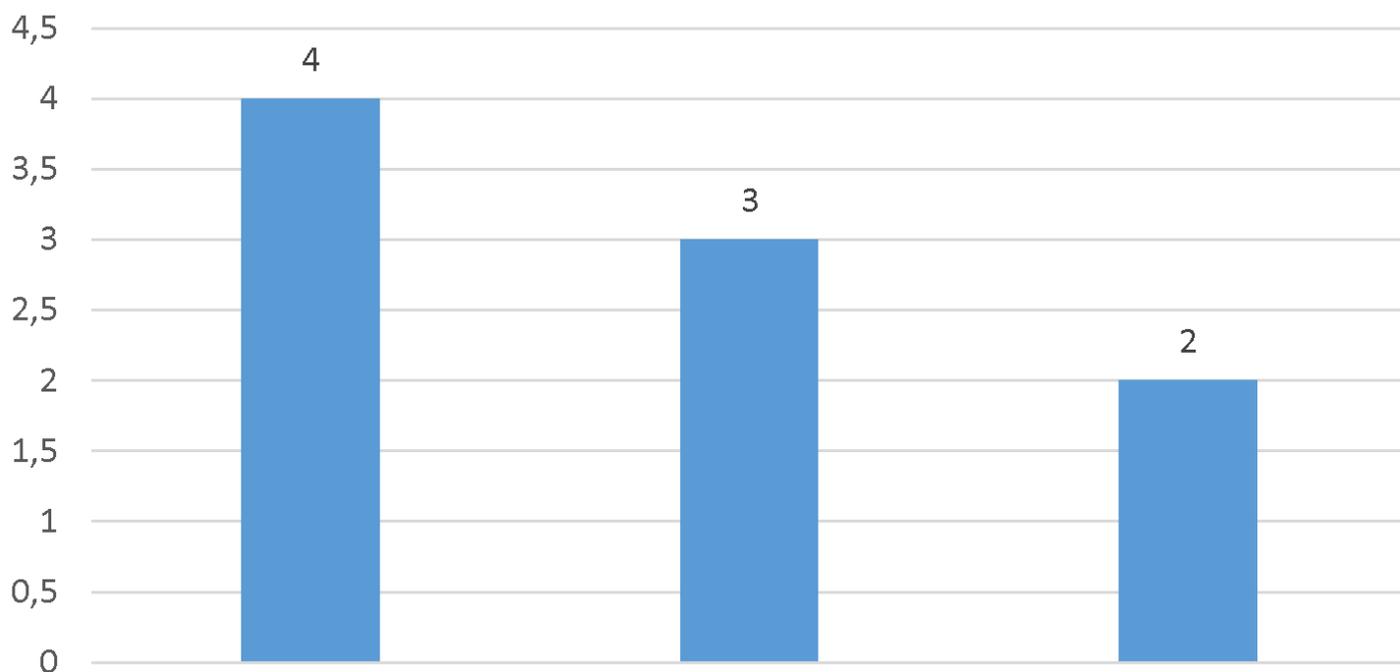
3.1. В целом по организации	3207,5	3582,1	4447,1	38,6
3.2. Управленческий персонал	4169,8	5014,9	6003,6	44,0
3.3. Торговый персонал	2967,0	3223,8	4002,4	34,9
4. Текучесть персонала				
4.1. В целом по организации	10,0	20,0	22,2	122,2
4.2. Управленческий персонал	0,0	10,0	0,0	
4.3. Торговый персонал	10,0	10,0	22,2	122,2
5. Абсентеизм				
5.1. В целом по организации	2,17	2,38	2,73	25,9
5.2. Управленческий персонал	0,81	0,86	0,87	7,0
5.3. Торговый персонал	1,36	1,51	1,86	37,2

Анализируя данные представленные в таблице 5 можно сделать ряд выводов. За анализируемый период отмечается снижение численности персонала на 10%. Укомплектованность штатов составляет 100%.

2.2. Анализ системы развития персонала

Система развития персонала представляет собой составную часть системы управления персоналом в целом. Система развития персонала в ПАО «МТС» представлена выполнением следующих функций:

а) развитие и обучение персонала (в 2015г. – 3 чел., в 2016 – 3 чел., в 2017г. – 2 чел., динамика представлена на рисунке б);



2016 2017 2018

Рисунок 6. Динамика обученных работников салона за период 2015- 2017гг.

б) адаптация персонала;

Таблица 6

Адаптация персонала 2015-2017гг.

Наименование	Изменение		
	2015г.	2016г.	2017г.
Количество работников, прошедших адаптацию	3	2	2
			Изменение 2017-2015
			-1

Количество
работников,
прошедших
адаптацию

3 2 2 -1

- в) оценка и аттестация персонала;
- г) вознаграждение и мотивирование персонала;
- д) планирование карьеры (таблица 7);

Таблица 7

Планирование карьеры, 2015-2017гг.

Наименование	2015г. 2016г. 2017г.			Изменение
				2017-2015
Количество работников, участвующих в планировании карьеры	2	2	1	-1

е) работа с кадровым резервом.

1) Обучению персонала в ПАО «МТС» уделяется большое внимание, здесь существует система внутриорганизационного развития персонала. Руководство ПАО «МТС» понимает, что капиталовложения в подготовку и обучение принесут ощутимую материальную выгоду организации, что развитие персонала – основа выживания организации, его роста и конкурентоспособности. Обучение не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у работников необходимых навыков. В ходе обучения работникам передается информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженность персонала к своей организации и включенности в её дело.

Организацией обучения и подготовки персонала занимается отдел кадров компании, а также руководителей структурных подразделений, проводится в соответствии с «Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышение квалификации)».

С целью формирования плана обучения определяется потребность в обучении на год. Каждое подразделение (салон связи) подает заявку на обучение. Заявки для включения в годовой план профессиональной подготовки персонала предоставляются в отдел кадров до 25 января текущего года. Обучение и

подготовка персонала осуществляется в соответствии с годовым планом профессиональной подготовки персонала. План профессиональной подготовки персонала состоит из следующих разделов: повышение квалификации руководителей высшего, среднего и низшего звена, специалистов и служащих. На обучение, которое не предусмотрено по плану, руководителем подразделения оформляется заявка.

В 2017 году количество обученных работников в анализируемом салоне составило 2 человека. По сравнению с 2016 годом, в котором прошли обучение 3 человека. Обучение проводится по программам, которые разрабатывает компания и утверждает директор. При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно, консультируясь у преподавателей теоретического обучения из числа руководителей и специалистов данного подразделения.

Для повышения квалификации работников используются различные курсы. Планирование и учет учебной работы предполагает разработку точного плана занятий, графика сдачи экзаменов.

Обучение проводится по расписанию. Отдел кадров по согласованию с руководителем устанавливает в расписании последовательность, время и место проведения теоретического обучения.

В 2017 году в ПАО «МТС» (в анализируемом городе) количество повысивших свою квалификацию составило 65 человек, что на 5 человек меньше, чем в 2016 году, что обусловлено снижением финансирования на мероприятия по повышению квалификации и ростом стоимости самих курсов.

2) Повышение квалификации и переподготовка руководителей, специалистов и служащих. Под переподготовкой понимается получение дополнительного профессионального образования работника по новой специальности. Переподготовка проводится в целях оперативного обеспечения кадрами структурных подразделений организации в связи с организационно-структурными изменениями и появлением новых производств и видов деятельности.

Повышение квалификации в ПАО «МТС» осуществляют по договорам с образовательными учреждениями, имеющими соответствующую лицензию, либо на семинарах, где преподавателями выступают специалисты и руководители, либо путем самообразования (систематического самостоятельного обучения). Обучение осуществляется с отрывом и без отрыва от основной работы. При направлении

работника на обучение руководитель подразделения знакомит его с приказом под роспись, копия приказа направляется в отдел кадров.

За работником, направленным на обучение с отрывом от работы, сохраняется его место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. Когда обучение производится за пределами установленной продолжительности ежедневной работы (смены) или в выходные дни, оплата труда производится в порядке, предусмотренном статьями 152, 153 Трудового кодекса РФ на основании справки-подтверждения из образовательного учреждения.

Образовательное учреждение по окончании учебы выдает документ установленного образца: свидетельство, удостоверение, сертификат, диплом и 36 другие. Копии документов об обучении и копии протоколов с результатами обучения хранятся в личных делах сотрудников в отделе кадров.

Ниже представим план по обучению персонала на 2018г.

Таблица 8

План по обучению персонала на 2018г.

Месяц	Мероприятие	Количество человек	Стоимость, Руб.	Бюджет, руб.
январь	Повышение квалификации продавцов-консультантов	20	15000	300000
февраль	Тренинг - Эффективное управление	14	5000	70000
апрель	Курсы по эффективным продажам	15	12000	180000

	Повышение			
июнь	качества обслуживания	13	12000	156000
	Повышение			
август	квалификации продавцов- консультантов	12	15000	180000
октябрь	Тренинг - Эффективное управление	12	5000	60000
декабрь	Курсы по эффективным продажам	13	12000	156000
Итого в год		-	-	1102000

Таким образом, затраты на обучение в 2018 году составили 1102 тыс. руб.

Работа по созданию резерва кадров предусматривает систему отбора, подготовки и проверки на практике будущих руководителей и специалистов, позволяет обеспечить непрерывную подготовку кандидатов на руководящие должности, рост их деловых и профессиональных качеств. 37 Работа с резервом, порядок отбора кандидатов, формирования резерва и назначения на должность проводится в ПАО «МТС» в соответствии со стандартом предприятия «Работа с резервом. Порядок отбора кандидатов, формирования резерва и назначения на должность», который устанавливает порядок отбора кандидатов для резерва кадров, формирования и учета резерва, определяет требования к работникам организации, зачисленным в резерв, регламентирует работу с резервом кадров и назначение на должности. Формирование резерва кадров в организации возлагается на отдел кадров и руководителей подразделений. Резерв формируется сроком на три года.

Структура резерва строится по трем уровням управления: высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденным штатным расписанием. В структуре резерва выделяют две группы: оперативный и перспективный резерв.

Оперативный резерв состоит из преемников или дублеров кандидатов на замещение должностей руководителей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем.

Стратегический резерв состоит из молодых перспективных сотрудников, которые могут занять определенные должности в перспективе.

Формирование резерва преследует цель отбора и подготовки кандидатов, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами для замещения должностей руководителей и специалистов различного уровня. Средства на подготовку и обучение резерва предусматриваются в смете на подготовку кадров. Формирование резерва кадров на предприятии возлагается на отдел управления персоналом и руководителей подразделений. Базой резерва являются специалисты предприятия; руководители различных уровней; работники предприятия, обучающиеся без отрыва от производства в учреждениях высшего профессионального образования, положительно зарекомендовавшие себя на производстве.

Ниже представим план замещения должностей на 2018-2019гг.

Таблица 9

План замещения должностей на 2018-2019гг.

Структурное подразделение	Должность	Заработная плата, руб.	Новое структурное подразделение	Новая должность	Новая заработная плата, руб.
Отдел продаж	Менеджер продаж	30000	Отдел продаж	Начальник отдела продаж	40000

Бухгалтерия	Бухгалтер	28500	Экономический отдел	Экономист по планированию	32500
-------------	-----------	-------	------------------------	------------------------------	-------

Резерв формируется сроком на три года. Формирование осуществляется в два этапа. На первом этапе производится подбор кандидатур по подразделениям. Списки готовят руководители подразделений и предоставляют их в ОУП по его запросу. Отдел управления персоналом составляет предварительный список резерва по предприятию.

На втором этапе производится оценка кандидатов по профессиональным, деловым и личностным качествам, исходя из требований к должности, для которой готовится резерв. Оценка кандидатов производится по существующим методикам оценки:

- а) качественная оценка кандидатов по психологическим и психофизиологическим критериям с применением автоматизированной системы;
- б) экспертами путем выставления оценок, выраженных в баллах, в оценочном листе.

Как правило, экспертами выступают непосредственный руководитель кандидата, коллеги, подчиненные. К экспертной оценке могут привлекаться независимые эксперты из сторонних организаций. На данном этапе определяется соответствие кандидатов требованиям должности, для которой готовится резерв. Экспертную оценку организует отдел управления персоналом. Работники, зачисленные в резерв, уведомляются об этом через руководителей подразделений.

На кандидатов, зачисленных в резерв, составляется учетная карточка. Ведение учетных карточек осуществляет инженер по подготовке кадров ОУП.

На каждого кандидата составляется индивидуальный план подготовки сроком на три года, который позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку кандидата к работе в соответствующей должности. План разрабатывается руководителем подразделения, куда готовится резерв, совместно с кандидатом в двух экземплярах: первый – кандидату, второй – в ОУП для контроля.

1) Подготовка кандидатов на замещение конкретных должностей осуществляется адресно с учетом их особенностей. Рекомендуются индивидуальный план

подготовки кандидата составлять из следующих пунктов и разделов:

а) раздел 1: индивидуальная подготовка включает в себя самостоятельное изучение вопросов экономики, управления производством и персоналом, системы менеджмента качества, углубленное изучение специальных, профессиональных вопросов, разработку документации (как самостоятельно, так и совместно), участие в работе над разрешением узких мест в подразделении;

б) раздел 2: в резервируемой должности стажировка включает в себя планируемое исполнение обязанностей кандидатом на период замещения в резервируемой должности. Основной целью стажировки является практических навыков работы, проявление потенциальных и реальных возможностей кандидата, определение перечня его деловых и профессиональных качеств, уровня подготовки к работе в будущей должности. Результаты стажировки вносятся в учетную карточку кандидата;

в) раздел 3: повышение квалификации включает в себя обучение на предприятии или в образовательных учреждениях;

г) раздел 4: практическое участие в семинарах или конференциях включает в себя обоснованные предложения руководителя подразделения об участии кандидата в перечисленных мероприятиях.

Требующие специального изучения на курсах, мероприятия индивидуальных планов включаются в общий план профессиональной подготовки персонала.

Ниже представим план индивидуальной подготовки (таблица 10).

Таблица 13

План индивидуальной подготовки

Номер строки	Наименование мероприятия	Срок исполнения (дни)	Результаты исполнения	Оценка выполнения работы, подпись руководителя подготовки
---------------------	---------------------------------	------------------------------	------------------------------	--

1	Повышение образовательного уровня, необходимого для замещения должности экономиста по планированию	20 дн.	Повышен уровень	Выполнено
2	Направление на курсы повышения квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку, стажировку	20 дн.	Повышен уровень	Выполнено
3	Самообразование	В течение года	Изучен материал	Выполнено
4	Приобретение навыков, необходимых для работы по должности кадрового резерва	14 дн.	Приобретены навыки	Выполнено
4.1	Возложение исполнения обязанностей на период временного отсутствия лица, замещающего должность	14 дн.	Повышен уровень	Выполнено

4.3	Подготовка рефератов, информации, документов по вопросам, входящим в компетенцию должности по кадровому резерву	10 дн.	Подготовлен ы	Выполнено
4.4	Участие в организации проведения мероприятий, входящих в компетенцию структурного подразделения, в состав которого входит должность по кадровому резерву	10 дн.	Повышен уровень	Выполнено

Специалист по подготовке кадров записывает результаты каждого собеседования в учетную карточку кандидата. Отдел кадров разрабатывает план работы с резервом кадров на основе индивидуальных планов подготовки кандидатов, который далее утверждается заместителем директора.

Представим общий план профессиональной подготовки персонала (Приложение 1).

Основной формой мотивации данного торгового предприятия следует признать повременно-премиальную оплату труда, то есть труд всех сотрудников рассчитывается исходя из часовой ставки, умноженной на количество отработанных часов по табелю, плюс премия за качественное выполнение работы и плановых показателей, рассчитываемая как % от оклада.

Для того чтобы не допускать негативного эффекта, который оказывает простая фиксированная оплата труда, было решено делать надбавку в размере 20% от оклада, чтобы стимулировать выполнять работу качественно и выполнять плановое задание.

Выводы

Таким образом, проведенный анализ организации системы развития персонала свидетельствует о том, что она нацелена на благоприятное развитие персонала.

Среди недостатков существующей системы, можно отметить недостаточное внимание к мотивации персонала, кроме того имеются резервы совершенствования обучения персонала.

Проанализировав систему развития персонала в ПАО «МТС» можно выделить следующие проблемы:

1. Существующие традиционные методы развития персонала недостаточно эффективны, нет современных форм развития персонала.
2. Низкая степень удовлетворенности сотрудников системой профессионального развития.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ

ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «МТС»

Проведенный анализ организации системы развития персонала в ПАО «МТС» свидетельствует о том, что она нацелена на благоприятное развитие персонала. Среди выявленных проблем в данной системе можно выделить следующие проблемы:

1. Существующие традиционные методы развития персонала недостаточно эффективны, нет современных форм развития персонала.
2. Низкая степень удовлетворенности сотрудников системой профессионального развития.

Для решения выявленных проблем целесообразно разработать программу развития персонала. Данная программа будет включать в себя различные мероприятия. Планируется в программу развития персонала включить мероприятия, направленные как на рядовых сотрудников, так и на управленческий персонал. Программу развития персонала представим в таблице 14.

Таблица 14

Программа развития персонала ПАО «МТС»

Мероприятие	Ответственный	Срок (год)	Для кого
Тренинг для торгового персонала	Отдел кадров, специалист по персоналу	2 р в год	Продавцы-консультанты
Формирование кадрового резерва	Отдел кадров, специалист по персоналу	1 р в год (конец каждого года)	Руководящий состав компании
Вебинар для менеджеров	Отдел кадров, специалист по персоналу	2 р в год	Менеджеры продаж,
Приобретение грамот	Отдел кадров, специалист по персоналу	1 р в год	Торговый персонал
Создание доски информации	Хозяйственный отдел, специалист по персоналу		Персонал салона «МТС»
Награждением ценным подарком	Отдел кадров, управляющий салоном		Торговый персонал

Основные направления программы развития: тренинги, вебинары, обучение с отрывом от основной работы, обучение на рабочем месте. Более подробно остановимся на основных составляющих данной программы. Повышение

квалификации управленческого персонала возможно, как выездное, так и на рабочем месте.

Выездные курсы могут быть сроком от 7 до 28 дней. Обучение может проводиться на договорной основе с институтами в таких городах как С.- Петербург, Москва, Самара и пр., в связи с этим затраты на обучение возрастают втрое, так как кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проезд, проживание.

Суть предложения состоит в том, чтобы организовать обучение без выезда работника. Необходимо заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала, так как учебная база (оборудование) имеется и для работника легче будет в процессе обучения ориентироваться в привычных для него рабочих условиях. Это сэкономит значительные средства, обеспечит большое количество обучаемых, улучшит качество обучения.

Образование и обучение в наши дни должно иметь непрерывный характер. В силу выше сказанного можно сделать вывод о том, что управлению обучением сотрудников отводится все большее место в работе систем управления кадрами организации.

В настоящее время в ПАО «МТС» отмечены проблемы нехватки руководящих работников. Как отмечалось ранее, средний возраст персонала предприятия составляет 45 лет. В настоящее время практически весь опытный персонал находится. Те работники, которые имеют достаточный квалификационный находится в предпенсионном возрасте. У молодого персонала, напротив, еще недостаточно опыта. Основной причина отсутствия резерва является большая ответственность и повышенный уровень требований к работе. Организацией кадрового резерва на предприятии занимается специалист по подготовке кадров компании.

Для того, чтобы выявить потребность в кадровом резерве требуется определить текущую и перспективную потребность в резерве и оптимальную его численность. Дальнейшую работу можно представить в виде формирования списка резерва.

Для формирования списка будем использовать следующие методы: анализ документальных данных – отчеты, автобиографии, характеристики и т.д.; беседу для выявления интересующих сведений; наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту); оценку результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т.п.

При формировании резерва, недостаточно простое проведение отбора отбор способного к продвижению персонала. Необходимо правильно подготовить его к должности и организовать продвижение.

Ниже в таблице представим основные мероприятия по формированию кадрового резерва на предприятии.

Таблица 15

План работ по формированию кадрового резерва

Мероприятие	Срок	Ответственный
Анализ потребности в резерве	09.2019г.	Начальник отдела
Формирование и составление списка резерва	10.2019г.	Специалист по персоналу
Подготовка кандидата	11.2019г.	Специалист по персоналу

Ответственным за профессиональную подготовку персонал может быть как специалист по подготовке кадров, так и начальник отдела управления персоналом. Предлагается подготовку работников проводить при использовании стажировок в должности в ПАО «МТС».

Кроме того, можно воспользоваться обучением на курсах повышения квалификации и т.д. В процессе профессиональной подготовки необходимо составить индивидуальную программу. Эта программа будет являться четким планом по теоретической и практической подготовке.

Также план подготовки будет включать перечень задач, направленных на повышение уровня знаний, навыков и умений. Специалист по кадрам должен будет оценивать работу каждого кандидата в зачисление в резерв. После оценки будет приниматься решение о его заключении или исключении его из резерва.

Проведение оценки позволит получить характеристику на каждого специалиста и руководителя, который будет состоять в резерве. Каждый кандидат резерва получит возможность для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

Одновременно необходимо периодически рассматривать новые кандидаты в резерв.

Основными причинами для исключения кандидата из резерва следует рассматривать его возраст, состояние здоровья, неудовлетворительные показатели производственной деятельности. Применение кадрового резервирования позволит снизить затраты на найм работников и повысить качество управления в целом.

Следует отметить, что у специалиста из кадрового резерва будет обладать большими знаниями в области стратегии и тактики компании. Кроме того, он сможет внести более значительный вклад в ее развитие, чем специалист, которого в компанию примут со стороны.

Для подготовки руководителя потребуются проведение практической работы в компании не менее 5 лет. Процесс переманивания специалистов из других компаний требует дополнительных затрат. Для того, чтобы заинтересовать специалиста целесообразно предложить ему более высокую заработную плату, оплату жилья, льготы (дополнительный оплачиваемый отпуск и пр.).

Целесообразно для дальнейшего развития выделить сотрудников трех категорий: преемники на руководящие позиции, высокопотенциальные сотрудники (Hi-Po) и сотрудники, обладающие уникальными знаниями (HiPro). Для каждой категории необходимо разработать свой план развивающих мероприятий.

Для включения сотрудника в программу развития необходимо собрать информацию от руководителей. Кроме того, предлагается провести опрос и предложить сотрудникам компании подать заявку о своем желании участия в программе развития. Кроме того, программа развития включает обучение работников.

Предлагается использовать такую форму обучения как тренинги. Тренинги будут проводиться для торгового персонала. Основные направления тренингов: Обучение клиентского сервиса для сотрудников, занятых в обслуживании клиентов; «Обучение сотрудников, занятых в продажах продуктов и услуг для корпоративных клиентов; Обучение для тренеров Группы МТС. Обучение сотрудников блока по управлению персоналом; Кроме предложенных мероприятий, предлагается в каждом офисе МТС повесить доску, где будут отмечаться профессиональные качества работника в начале и в конце года.

В конце года выявленных перспективных работников планируется поощрять. В качестве поощрений предлагается использовать материальные и нематериальные

стимулы. Материальные стимулы – бонусы в размере 5000 руб. в конце года за саморазвитие.

Нематериальные стимулы:

1. Поздравление с праздниками (День Рождения, Новый Год, 8 марта, 23 февраля)
2. Признание заслуг, хороших показателей, проведенной акции... (например, по электронной почте).
3. Включение сотрудника в принятия решений
4. Понятная постановка целей и задач
5. Возможность карьерного роста
6. Делегирование полномочий
7. Служебный автомобиль
8. Прозрачность ведения дел
9. Обратная связь с руководством
10. Похвала, комплимент от руководства
11. Временное повышение статуса
12. Возможность побывать за границей
13. Корпоративные мероприятия, объединяющие коллектив
14. Дополнительные дни отдыха.

Организация персонала салона «МТС» будет включать ряд мероприятий, а именно: обучение и мотивацию, как руководителей, так и рядовых работников. Среди перспективных мероприятий по развитию персонала компании МТС следует отметить тренинги и вебинары для торгового персонала.

Предложенная программа развития персонала и мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия будут способствовать увеличению основных экономических показателей предприятия и повышению эффективности работы персонала. Эти меры окажут также положительное

влияние на укрепление имиджа компании ПАО «МТС».

Выводы

С целью совершенствования организации системы развития персонала в данной работе разработана программа, которая будет включать в себя следующие мероприятия: обучение и повышение квалификации, тренинги и вебинары, а также материальное и нематериальное стимулирование для самообразования работников и повышения их профессионального совершенства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для повышения эффективности работы персонала организация должна прилагать максимум усилий для его развития. Понятие «развитие» представляет собой необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. В таком случае управление развитием персонала следует понимать воздействие на работников организации, которое осуществляется для повышения эффективности их деятельности с точки зрения интересов данной организации.

Проведенный анализ организации системы развития персонала в ПАО «МТС» свидетельствует о том, что она нацелена на благоприятное развитие персонала. Среди недостатков существующей системы, можно отметить недостаточное внимание к мотивации персонала, кроме того имеются резервы совершенствования обучения персонала.

Проанализировав систему развития персонала в ПАО «МТС» можно выделить следующие проблемы:

1. Существующие традиционные методы развития персонала недостаточно эффективны, нет современных форм развития персонала.
2. Низкая степень удовлетворенности сотрудников системой профессионального развития.

С целью совершенствования организации системы развития персонала в данной работе разработана программа, которая будет включать в себя следующие мероприятия: обучение и повышение квалификации, тренинги и вебинары, а также материальное и нематериальное стимулирование для самообразования работников

и повышения их профессионального совершенства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. И доп.) Документ предоставлен Консультант Плюс [www. consultant.ru](http://www.consultant.ru)
2. Артемов, О.Ю., Архипова, Н.И., Ермакова, И.Н., Овчинникова, Н.В. Кадровый менеджмент / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. - М.: Приор, 2015. - 383с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2015. - 432 с.
4. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин СИ. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 215 с.
5. Дятлов В.А. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2016. - 228 с.
6. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. Дэн С. Кеннеди. Альпина Паблишер, - 2015. - 288 с.
7. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебник для студентов. М.: Дело, 2014. - 224 с.
8. Мотивация. Оценка персонала (комплект из 2 книг).Ася Барышева, Екатерина Киктева, Марина Киселева. - Питер, 2015. - 464 с.
9. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / под ред. Е Ветлужской. - М.: Экзамен, 2016. - 150с.
10. Патрушев, В. Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. - М.: Наука, 2014. - 309с.
11. Поршнева, А. Г. Управление организацией:- 2-е изд., перераб. и доп /А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 294с.
12. Развитие персонала: как управлять перспективными работниками. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/66848-62-kak-upravlyat-perspektivnymi-rabotnikami-17-m9?utm_source=www.hrdirector.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=contentblock_ar
13. Семь главных HR-трендов 2017 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sem-glavnyh-hr-trendov-2017-goda>
14. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес организации, стратегические основы. - М.: Прогресс, 2014. - 290 с.
15. Цзян Ш., Пешкова О. А. Китайская практика развития персонала организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань: Молодой ученый, 2017. — С. 48-51.

— [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12620/> (дата обращения: 22.03.2018).

16. Шекшня с. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015, - 320 с.
17. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Кадры, 2015. - 356 с.
18. Эффективное развитие персонала в организации. [Электронный ресурс].
Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1939-effektivnoe-razvitiersonala>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Общий план профессиональной подготовки персонала

Категории персонала	Виды, формы и периодичность подготовки, повышения квалификации и переподготовки								Повышение	Профессиональная переподготовка ²	
	Профессиональная подготовка и профессиональное обучение										
	В очной форме без отрыва от основной деятельности, не более 72 часов.										
	Инструктаж по ТБ и ПБ:	Занятия по пожарно-техническому минимуму	Обучение приемам оказ. первой помощи постр.	Подготовка по новой должности	Проверка знаний:	Стажировка	Дублирование	Контрольные трен-ки:			Спецподготовка
Руководители									В очной форме с отрывом от основной работы не менее 72 часов.	Профессиональная переподготовка	Дополнительное профессиональное образование
Ведущие менеджеры											
Специалисты (включая технических исполнителей)											
Другие специалисты, служащие											

1. Эффективное развитие персонала в организации. [Электронный ресурс].
Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1939-effektivnoe-razvitiiepersonalala>
[↑](#)
2. Артемов, О.Ю., Архипова, Н.И., Ермакова, И.Н., Овчинникова, Н.В. Кадровый менеджмент / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. -

М.: Приор, 2015. – 383с. [↑](#)

3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2015. – 432 с. [↑](#)
4. Цзян Ш., Пешкова О. А. Китайская практика развития персонала организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань: Молодой ученый, 2017. — С. 48-51. [↑](#)
5. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин СИ. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 215 с. [↑](#)
6. .Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / под ред. Е Ветлужской. - М.: Экзамен, 2016. – 150с. [↑](#)
7. Мотивация. Оценка персонала (комплект из 2 книг).Ася Барышева, Екатерина Киктева, Марина Киселева. – Питер, 2015. – 464 с. [↑](#)
8. Дятлов В.А. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2016. – 228 с [↑](#)
9. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. Дэн С. Кеннеди. Альпина Пабlishер, - 2015. – 288 с. [↑](#)
10. Мотивация. Оценка персонала (комплект из 2 книг).Ася Барышева, Екатерина Киктева, Марина Киселева. – Питер, 2015. – 464 с. [↑](#)
11. Патрушев, В. Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. - М.: Наука, 2014. - 309с. [↑](#)
12. Поршнева, А. Г. Управление организацией: 2-е изд., перераб. и доп /А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 294с. [↑](#)

13. .Семь главных HR-трендов 2017 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sem-glavnyh-hr-trendov-2017-goda> [↑](#)
14. Цзян Ш., Пешкова О. А. Китайская практика развития персонала организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань: Молодой ученый, 2017. — С. 48-51. — [↑](#)
15. .Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Кадры, 2015. - 356 с. [↑](#)
16. Поршнева, А. Г. Управление организацией:- 2-е изд., перераб. и доп /А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 294с. [↑](#)
17. Патрушев, В. Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. - М.: Наука, 2014. - 309с. [↑](#)