

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Непосредственно само понятие «стратегия» вошло прочно в управленческие термины в середине XX века в США, в ту пору, когда проблема реакции на изменения неожиданного характера во внешней среде стала приобретать немалое значение. Изначально смысл данного понятия был не совсем ясным (если говорить на военном языке, ими все еще определялась стратегия как «наука и искусство в развертывании войск для боя»).

Необходимо выделение четырех факторов - условий, которые определяют актуальность стратегического управления, в том числе и человеческими ресурсами:

1. Количество задач после середины XX века, которые были обусловлены изменениями внутри фирмы и вне ее, повышалось, а это требовало все новых подходов к их оптимальному решению.
2. Большое количество задач вместе с расширением рамок географического характера функционирования национальных экономик вела к дальнейшему усложнению проблем в управлении.
3. Повышалась роль высшего управленческого звена, вместе с тем как вся совокупность навыков управления, которые были выработаны в первой половине XX века, была усложнена.
4. Стала сильнее нестабильность внешней среды функционирования компании, а это делало выше уровень вероятности внезапных изменений стратегического характера.

Следовательно, актуальность выбранной темы работы была обусловлена тем, что в качестве самого важного фактора успешности коммерческой работы компании выступает использование трудовых ресурсов эффективного характера.

Концепции управления персоналом современной экономики базируются на признании увеличивающейся роли личности каждого отдельного работника, на

знании его установок мотивационного характера, умении их грамотным образом формировать и направлять согласно задачам, которые стоят перед компанией.

В настоящее время в условиях устоявшихся и постоянно меняющихся рыночных отношений большое количество руководители российских производственных компаний разного рода форм собственности недостаточно полно оценивают значение современных методов в управлении персоналом, которые свойственны сегодняшнему менеджменту и активным образом используются за рубежом с целью эффективности управления и роста уровня средней выработки.

В современных условиях стратегия управления персоналом компаний должна направляться на рост уровня образования, квалификационного и культурного уровня работников, на предоставление достаточно большому числу работников оптимальных условий для расширения его знаний в профессиональном плане, непрерывного улучшения уровня собственного мастерства, рост самовыражения и развития культуры компании.

Это все значит актуальную задачу более основательного исследования и внедрения методов управления персоналом современности в системах социально-экономического характера, каковыми и являются современные компании.

В качестве цели данной курсовой работы будет выступать рассмотрение и исследование разработки стратегии управления человеческими ресурсами в современной компании.

В рамках поставленной цел

- рассмотрение сущности, целей, задач, функций стратегического управления человеческими ресурсами в современных компаниях;
- исследование методологии разработки и декомпозиции стратегии управления человеческими ресурсами в современной компании;
- изучение инструментов разработки и проведения оценки уровня эффективности стратегии управления человеческими ресурсами в современной компании;
- проведение анализа применения концепции BSC с целью разработки стратегии управления человеческими ресурсами компании.

Объект исследования – стратегия управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования – формирование стратегии управления человеческими ресурсами.

Основными методами исследования являются методы индукции и дедукции, метод изучения экономической литературы, графический метод.

Работа состоит из введения, заключения, двух глав, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Стратегическое управление человеческими ресурсами в современных организациях: сущность, цели, задачи, функции

В качестве характерной черты развития современного управления выступает признание повышающейся человеческой роли в процессе производства. В условиях ускорения нововведений технологического характера, обострения уровня конкуренции, экономической глобализации как раз знания, уровень квалификации, творческие и предпринимательские способности персонала компании рассматриваются в качестве основного ресурса роста уровня эффективности и конкурентных преимуществ деловых компаний.

В XX веке была проведена смена трех важнейших систем управления человеческими ресурсами в компаниях:

Управление кадрами было сформировано в менеджменте технократическом. Работники в нем представлялись в качестве средства достижения целей компании, такого рода, как: машины, технологическое оборудование, сырье; вместо человека была рассмотрена его функция – труд, который измеряется через затраты рабочего времени.

Система управления персоналом – в середине XX века, работника стали рассматривать уже не в качестве исполнителя его трудовой функции, а в качестве субъекта отношений трудового характера, активного элемента внутренней среды компании. В данные годы и возникло экономическое понятие «человеческий капитал».

Человеческий капитал представляет собой комплекс приобретенных и унаследованных качественных характеристик, такого рода, как: уровень образования, знания, которые получены на рабочем месте, здоровье и пр., которые могут быть применены в течение определенного количества времени с целью выпуска товаров и услуг.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность способностей трудового, интеллектуального, творческого, предпринимательского и нравственного характера качеств работников компании, рационального характера образование, использование и развитие которых способствует обеспечению эффективности и конкурентоспособности компании в условиях рыночной среды. [13, с.56]

Проведенный анализ литературы позволил отметить, что специфика человеческих ресурсов заключается в таких позициях:

- люди имеют интеллект;
- люди являются способными к постоянному улучшению и развитию;
- отношения человека и компании, как правило, носят характер долговременный;
- люди в компанию идут осознанным образом, с определенного рода целями и ожидают от компании помощи (предоставления определенной возможности) в реализации данного рода целей;
- каждый отдельный человек является уникальным.

Но при этом способности, человеческие знания, квалификационный уровень и профессионализм выступают в качестве уникальных характеристик человека, в связи с этим необходимо проведение постоянного обучения, переподготовки и повышения квалификационного уровня, управления мотивацией труда как отдельно взятого сотрудника, так и коллектива компании.

Основными положениями концепции управления человеческими ресурсами в современной экономики относят такие [1, с.12]:

- признание человеческих ресурсов в качестве ключевого ресурса компании предоставляет возможность применения стратегического подхода к формированию, освоению и развитию важнейших способностей работников с целью достижения конкурентных преимуществ устойчивого характера в сложной среде постоянно меняющихся рыночных отношений;
- осуществление отказа от иерархического управления, рационального характера с достаточно жесткой системой административного влияния и переход к социально-экономическому управлению на базе осуществления трудовой мотивации делает выше качественный уровень трудовой жизни, определяет социальное партнерство, способствует росту уровня трудовой гуманизации;
- профессионализация управления человеческими ресурсами, рост роли и статуса служб по осуществлению управления человеческими ресурсами до ведущих подразделений функционального характера устанавливает успех функционирования компании;
- непрерывность развития человеческих ресурсов, рост уровня компетенции и мотивации работников, которые готовы к проведению постоянного обновления, предоставляет возможность решения сложных задач предпринимательских стратегий инновационного характера;
- формирование культуры компании, которая основана на общности ценностей коллектива, установок и интересов, все это является побудителем работников к творческому труду высокопроизводительного характера, эффективному сотрудничеству и партнерству.

Следовательно, концепция управленческих ресурсов современной экономики устанавливает повышающуюся роль человеческих ресурсов не только в качестве чисто экономических ресурсов, которые приносят необходимую прибыль, но при этом и в качестве социальной ценности компании и общества в совокупности.

С целью представления характеристики понятия «человеческих ресурсов» в менеджменте современности применяют такие группы характеристик.

Выражение количественных характеристик человеческих ресурсов - в численности работников компании, которая необходима для достижения важнейших ее целей.

Выражение качественных характеристик (психофизиологических, квалификационных, личностных) - в требованиях к разного рода группам

работников.

В компании процесс управления человеческими ресурсами можно представить в качестве сложной системы, которая состоит из подсистем взаимосвязанного и взаимозависимого характера по формированию, использованию и развитию человеческих ресурсов, где в качестве системообразующего фактора выступает уровень компетентности в качестве совокупности знаний, квалификационного уровня и опыта работников компании. [14, с. 89]

В качестве цели подсистемы управления образованием человеческих ресурсов выступает своевременность обеспечения стратегических планов компании человеческими ресурсами необходимого числа и качественного уровня.

Подсистема является призванной к решению следующих задач:

- составление прогноза и плана потребностей компании в человеческих ресурсах;
- организация маркетингового управления человеческими ресурсами,
- осуществление мониторинга кадров и аудита;
- удовлетворение определенного спроса посредством привлечения, подбора и отбора работников по определенному рода качественным характеристикам;
- развитие профессиональной и социальной адаптации новых работников компании.

Подсистемой применения человеческих ресурсов является целый комплекс мероприятий, которые направлены на обеспечение нужных условий с целью самой эффективной реализации способностей работников интеллектуального, профессионального, творческого и предпринимательского характера для достижения намеченных целей компании.

В качестве ее задач выступают:

- улучшение организации и содержания труда работников, рост качественного уровня их трудовой жизни;
- внедрение систем оплаты гибкого характера и стимулирования трудовой деятельности;
- реализация программ социального характера;

- регулирование отношений по труду на основе определенного партнерства и сотрудничества;
- вовлечение работников компании в ее дела;
- развитие уровня новаторства, творческой активности, внутрифирменного предпринимательства.

Достаточно важное значение в современных компаниях приобретает подсистема развития человеческих ресурсов, которая нацелена на рост уровня знаний, способностей, ценностей, мотивов персонала согласно новых стратегий и корпоративной культурой компании.

К важнейшим задачам данного рода подсистемы можно отнести такие:

- образование профессионального характера, подготовку и переподготовку в компании работников;
- рост квалификационного уровня;
- ориентацию профессионального характера и составление плана карьеры;
- ротацию и делегирование полномочий;
- внутрифирменное консультирование,
- деятельность с управленческим резервом;
- образование определенного рода условий с целью самообразования и саморазвития.

Необходимо рассмотреть модели управления человеческими ресурсами, которые используются в современных бизнес компаниях, которые используют подход стратегического характера в управлении компанией. [9, с. 57]

1. Управление по результатам представляет собой систему, которая задает важнейшие результаты при организации руководства децентрализованного характера (корпоративные центры прибыли). Здесь происходит делегирование основных задач рабочим группам и контроль их посредством проведения их сравнения с уже полученными результатами. Управление по результатам представляет собой систему управления, мышления и поведения членов компании. Авторами данной концепции Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [11, с.51] считается,

что в качестве залога успешности корпоративных стратегий выступает существующее желание работников к достижению необходимых результатов. В связи с этим при управлении целевого характера основное внимание акцентируется на мотивацию трудовых ресурсов, достижение определенного сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, постоянном развитии работников и обогащении их труда.

2. Управление при помощи мотивации. При такого рода модели ориентация кадровой политики идет на развитие человеческих ресурсов, улучшение морально-психологического климата в коллективе, реализацию программ социального характера.

Самыми традиционными мотивационными моделями являются такие:

1) мотивационная модель рационального характера, в основе которой заложено применение материальных стимулов с целью осуществление награждения или взыскания согласно результатам работы;

2) мотивационная модель самореализации, ее суть заключается в активизации внутренних человеческих мотивов: возможности самовыражения, творческого начала в трудовой деятельности, признания у работников заслуг, расширения уровня самостоятельности и ответственности, существующих карьерных перспективах и роста в профессиональном плане;

3) мотивационная модель так называемой сопричастности (соучастия) посредством эффективного сотрудничества, партнерства, принятия участия в управлении, собственности, проведение делегирования полномочий.

Проведя анализ доступных открытых источников, можно отметить, что в развитых государствах сейчас на первый план происходит выдвижение мотивационной модели самореализации, а в отечественных компаниях доминирующей является мотивационная модель рационального характера.

3. При рамочном управлении базируются на том, что сотрудники могут самостоятельным образом осуществлять принятия решений в пределах заранее определенных границ (рамок), которые устанавливаются всей важностью процесса, его уровнем непредсказуемости, нормами, которые нарушать никак нельзя. Технологией рамочного управления предполагается установление задания, передача его сотрудникам, образование необходимой информационной системы, установление границ уровня самостоятельности и методов вмешательства

руководящего звена.

Рамочное управление образует условия для развития инициативности, ответственности и самостоятельности в компании работников, делает выше уровень организованности и коммуникаций в компании, способствует повышению уровня удовлетворенности своим трудом, развивает стиль руководства как корпоративный.

4. В качестве наиболее совершенной модели управления человеческими ресурсами компании выступает управление при помощи осуществления процессов делегирования, в форме передачи подчиненным своих некоторых функций, которые закреплены непосредственным образом за его руководителем, осуществляя тем самым перевод задач на уровень ниже. Такого рода модель управления зачастую называют гарцбургской моделью (согласно месту деятельности ее основоположника - профессора Р. Хена в Бад-Гарцбурге). Представленная модель является призванной сделать более активным нереализованный потенциал в компании сотрудников и образовать из них предпринимательским образом мыслящие и действующие личности.

5. Основой партисипативного управления является предпосылка, что в том случае, если работник будет принимать участие в делах компании, будет вовлечен в управление ею и получать от данного процесса удовлетворение, то он трудится более заинтересованным и производительным образом.

Реализация партисипативного управления может быть реализована при таких условиях:

- работники получают определенного рода право самостоятельного принятия решений по составлению плана собственной трудовой деятельности, рабочему ритму, методам решения задач и т.п.;
- происходит привлечение работников руководством к осуществлению подготовки и принятия необходимых решений по применению ресурсов, форме оплаты их труда, графику трудовой деятельности и т.д.;
- предоставление работникам права проведения контроля качественного уровня продукции и определения ответственности за конечные результаты их деятельности;

· принятие работниками участия в деятельности инновационного, предпринимательского характера с разного рода формами их вознаграждения. [24, с. 85]

Следовательно, процесс разработки стратегии управления человеческим ресурсами необходимым является начинать с определения модели, по которой будет определена наиболее эффективная стратегия.

1.2. Разработка и декомпозиция стратегии управления человеческими ресурсами в современной организации

В условиях развития современной экономики образование системы управления человеческими ресурсами согласно целям и задачам компании необходимым является рассматривать в качестве инвестиционной акции, которая предусматривает определенного рода вложения необходимого количества ресурсов, включая и интеллектуальные, финансовые, материальные, человеческие, для достижения намеченных целей, получения необходимых результатов во время согласно плану. В качестве одной из важнейших задач стратегии в сфере управления человеческими ресурсами выступает достижение максимального уровня эффективности инвестиционных вложений в управление человеческими ресурсами.

Есть некоторые подходы к управлению человеческими ресурсами. Но при этом, в рамках данной работы можно предложить к рассмотрению один из самых эффективных сегодня подход - управление по целям.

Управление по целям является системным и организованным подходом к управлению компанией, который предоставляет возможность высшему руководящему составу сосредоточения на достижении целей стратегического характера и достижения максимальной величины результата с учетом существующих ресурсов. [22, с.113]

Как показано теорией и доказано практикой, данный метод является перспективным методом управления. Однако для того, чтобы он был внедрен, руководству необходимым является четким образом понимать цели компании стратегического характера. Далее такие цели необходимым является

декомпозировать уточнения до уровня подразделений обособленного характера, единиц структурного плана, отдельно взятых категорий, групп и работников компании. При всем этом должен быть соблюден так называемый принцип SMART: цели специфичны для данной компании, подразделения, работника; должны быть также измеримы, достижимы и реалистичны, ориентированы на результат, а не на нужные усилия, и определены на установленный временной промежуток. Вместе с тем они должны быть экологичными, то есть не должны наносить какой-то вред окружающей среде.

С целью внедрения всей системы управления по целям необходимым является установить цели компании стратегического характера, и на основе выработанной стратегии провести построение сбалансированной системы показателей. Такое построение сбалансированной системы показателей должно быть основано на пяти важнейших принципах: [25, с.43]

1. Осуществление руководства изменениями должно производиться высшим руководящим составом компании;
2. Должно быть осуществлено стратегическое управление непрерывного характера;
3. Каждого отдельного сотрудника нужно вовлекать в реализацию стратегии компании;
4. Организационная структура компании должна приводиться в соответствие с ее задачами для реализации установленной стратегии;
5. Стратегия компании должна доводиться до каждого отдельного члена команды.

Достижение целей стратегического характера в сфере управления человеческими ресурсами в данном контексте не представляется возможным без внедрения всей системы управления по целям. Сюда, прежде всего, относят разработку банка компетенций человеческого ресурса компании, политики в сфере компенсации и мотивации, развития и проведения оценки персонала.

При всем этом должна быть четким образом выстроена управленческая вертикаль, то есть выстроены все управленческие процессы: планирования, организации и контроля, анализа и регулирования.

К примеру, в качестве основных задач контроля выступают такие: [11, с. 56-58].

- 1) установление того, что и по какого рода показателям нужно проверять;
- 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта согласно принятым стандартам, нормативам или иным эталонным показателям;
- 3) проведение мониторинга отклонений и выяснение причин данного рода отклонений, если такие будут вскрыты в итоге осуществленной оценки;
- 4) осуществление корректировки, если она является необходимой и возможной.

В случае проведения контроля исполнения планов стратегического характера данные задачи приобретают достаточно определенного рода специфику, которая обусловлена тем, что контроль стратегического характера имеет направление на выяснение того, в какого рода степени реализация стратегий ведет к достижению целей компании. Это принципиальным образом отличает контроль стратегического характера от контроля управленческого или оперативного. Стратегический контроль является сфокусированным на том, возможной ли является далее реализация принятых стратегических инициатив, и приведет ли их реализация к достижению намеченных целей. Осуществление корректировки согласно результатам стратегического контроля может затронуть как цели компании, так и пути по их достижению. Нужно отметить еще один достаточно важный момент. Происходит изменение внешней среды, по причине чего могут быть изменены и дополнены цели компании стратегического характера [22, с.110]. Как следствие это, происходит изменение и дополнение целей на всех уровнях управленческой иерархии. Следовательно, необходимым является проведение постоянного контроля достижений и отклонений в исполнении намеченных целей и принятие решений по управлению по регулированию данных отклонений.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Оценка эффективности стратегии управления человеческими ресурсами в современной организации

Вся специфика управления заключается в том, что реализация управленческих целей происходит как в пределах управленческой системы (так называемый субъект управления), так и в рамках объекта управления. Данная сложность всего взаимодействия целей в рамках управленческой системы - производство требует определенного рассмотрения результатов функционирования обеих подсистем - как управляющей, так и управляемой. Каждая из данного рода подсистем обладает собственными ресурсами, уровень эффективности использования которых необходимым является принимать во внимание.

В качестве очень важного остается вопрос осуществления оценки уровня эффективности всей стратегии управления человеческими ресурсами.

В качестве основных направлений такого рода оценки выступают такие:

- достижение намеченной цели;
- качество функционирования компании;
- уровень экономичности;
- изменение в базисе технологического характера производственного процесса;
- изменения в качественной стороне рабочей силы;
- внешние условия социально-экономического характера.

Вся совокупность направлений проведения оценки по достижению цели, качественному уровню функционирования и уровню экономичности осуществляют оценку функционирования субъекта управления (или системы управления) и образуют прямую эффективность управления, которая оценивает в основе своей функционирование управляющей системы и вносит самый большой вес в проведение оценки уровня реальной эффективности управленческой системы.

На рисунке 1 приведена структура проведения оценки уровня эффективности управления в рамках разработки стратегии компании.

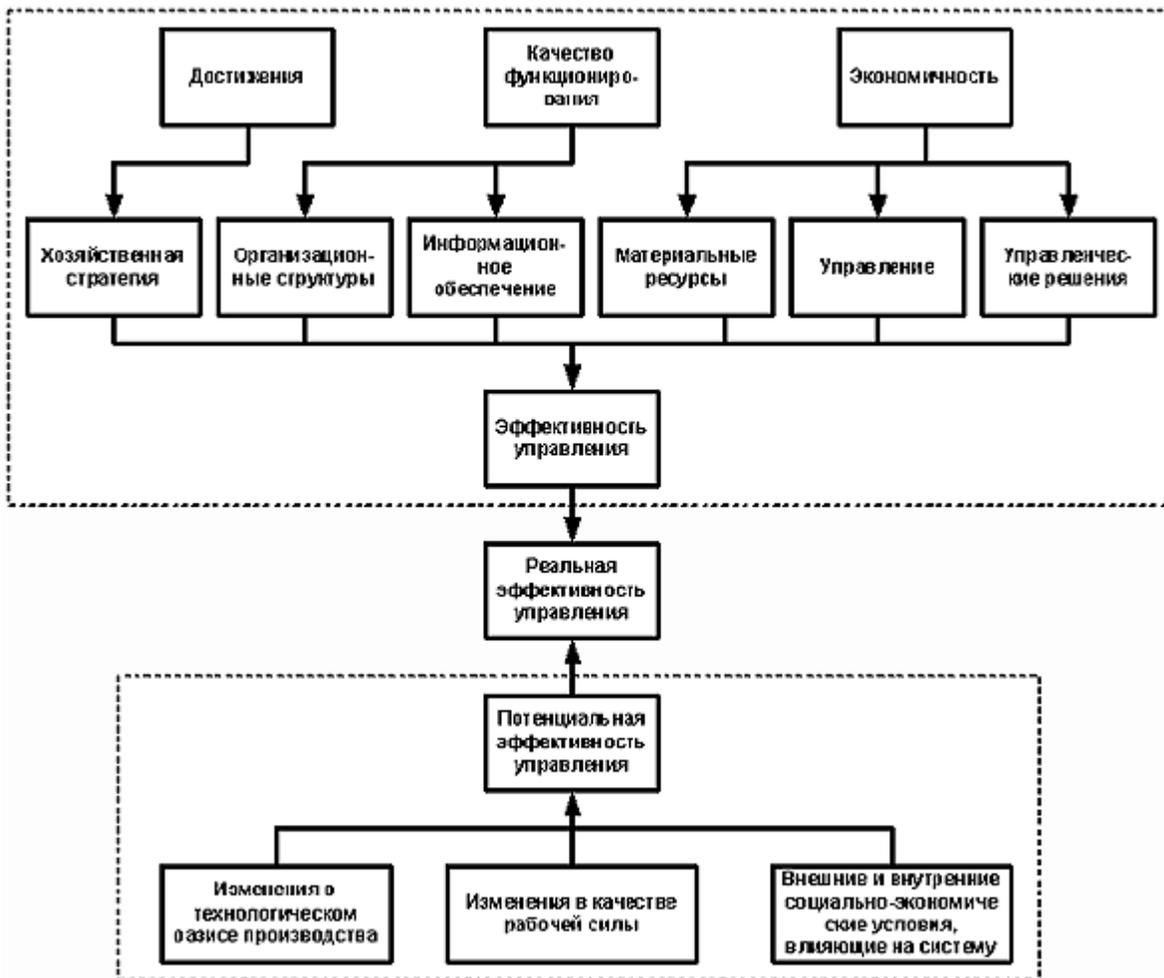


Рис.1. Структура оценки уровня эффективности управления компании

В качестве индикатора вклада в проведение оценки уровня реальной эффективности как раз управленческой системы компании выступают результаты функционирования объекта управления по исполнению их управляющих воздействий. Важнейшая деятельность объекта управления, которая связана с производством продукции и оказанием услуг, проводит оценку деятельности компании в целом. Уровень эффективности управления потенциального характера принимает во внимание и оценивает те изменения в управленческом объекте, которые проводят управляющие органы субъекта управления.

В качестве основных из них выступают такие: изменения в базисе производства технологического характера, изменения в качественном уровне рабочей силы, условия внешней и внутренней среды функционирования компании. [5, с.42]

Все критерии оценки уровня эффективности управленческой системы в целом должны дополняться частными критериями ее элементов.

Во-первых, включением их в общую систему критериев уровня эффективности обеспечивается полнота охвата и комплексность проведения оценки.

Во-вторых, это предоставляет возможность определить и провести измерение источников, факторов роста уровня эффективности управления, которые обеспечивают повышение его качественного уровня и уменьшение издержек. Находясь во взаимодействии непрерывного характера, так что изменение одних элементов вызывает соответствующие изменения иных, они и придают системе в общем новые качества, которые присущи только ей.

Осуществление анализа теоретических источников показало, что качественный уровень функционирования может быть оценен по двум основным направлениям: [20, с.52]

- организационные структуры;
- обеспечение информационного характера.

Уровень эффективности организационных структур связывается, в первую очередь, с историческим образом изменяющимся соотношением централизации и децентрализации, с повышением уровня гибкости форм организации. Все критерии эффективности, в основе своей, относят к оценке количества связей в структуре и взаимодействии управленческих уровней, мере структуризации целей и соотношений между ними и структурой, связями горизонтального и вертикального характера.

Вместе с тем применяют и критерий управляемости всей информацией в рамках организационной структуры, меру взаимодействия разного рода аспектов деятельности по управлению. Отсюда исходит требование снижения уровней иерархического характера. Используют критерий, который оценивает соответствие структуры и целей по иерархическому уровню.

Задачи роста уровня эффективности управления связывают с принципиального характера изменениями в системе руководящего состава компании. Становится меньше роль формы собственности государства с ее административно-командной управленческой системой и повышается роль коммерческих структур с ее «горизонтальными» связями. Это все требует новых знаний в производственной организации и умений эффективного управления им в условиях рыночных отношений.

В современных компаниях, которые ориентированы на отношения рыночного характера, все более редко используют линейную систему управления с ее сторонами положительного характера: определенного рода уровнем простоты, ответственности, действенности, единоначалия, исполнительности, централизма, где органом вышестоящим выполнялся весь комплекс действий управленческого характера по отношению к звену, которое стоит ниже. На смену ей пришла функциональная система или комбинация различного характера управленческих систем.

Вся сущность функциональной системы заключается в том, что службы управления функционального характера специализируются по однородным видам деятельности: планирование, маркетинг, конструирование, производственная технология, организация и нормирование труда и т.п. В такого рода системе идет ослабление уровня управленческой централизации, а это, в свою очередь, может приводить к некоторым нежелательным явлениям (сюда относят обезличку, многоначалия, уровень безответственности и т.п.). Но при этом, в данного рода системе есть собственные положительные моменты. ...

2.2. Анализ использования BSC для разработки стратегии управления человеческими ресурсами организациями (с использованием открытых источников)

Стратегический анализ, как доказано практической деятельностью, требует постоянного и всестороннего исследования внешних и внутренних изменений, которые происходят в компании, а вместе с тем разработки инструментария осуществления стратегического анализа и установления границ и пределов допустимого характера среды проведения анализа. [2, с.111]. Вся сложность проведения разработки и внедрения стратегического управления заключается в том, что любая его составляющая оказывает влияние на иные его составляющие. При всем этом суть вся стратегии по большому счету не должна быть изменена на протяжении достаточно долгого периода, а любого рода изменения отношений рыночного характера, рыночная конъюнктура оказывают влияние и осуществляют ее корректировку. В связи с тем, что в стратегии происходит переплетение многих составляющих, то данная сфера объективным образом включает в себя потенциал для нахождения большого числа ошибок. Стратегия является достаточно

креативной, потому что делает шире площадку действий возможного характера в бизнесе. Ею же задаются т приоритеты. Осуществление разработки приоритетных целей предоставляет возможность сконцентрировать все ресурсы для достижения намеченного результата, который из потенциального преобразуется в результат реальным образом возможный. Стратегией определяются риски, потому что происходит построение ее для принципиально агрессивной среды. Стратегия является постоянной борьбой с противодействием, которая несет в себе значительный объем неожиданностей, который требует действий ответного характера. В связи с этим, можно отметить, что в рамках планирования стратегического характера важным является составлять план не только действий, но и контрмер на возможные угрозы. В связи с этим необходимым является проведение стратегического анализа, который основан на интерпретации динамики самых важных связей между большим количеством факторов стратегической ситуации.

С целью этого в рамках проведения разработки стратегии применяют SWOT-анализ. SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который состоит в определении факторов внутренней и внешней среды компании и разделении их на четыре основные категории: Strengths (иначе - сильные стороны), Weaknesses (иначе - слабые стороны), Opportunities (иначе - возможности) и Threats (иначе - угрозы) [15, с.52].

Сильные (S) и слабые (W) стороны выступают в качестве факторов внутренней среды функционирования объекта анализа, (то есть всем тем, на что непосредственно сам объект является способным оказать влияние); возможности (O) и угрозы (T) выступают в качестве факторов внешней среды компании (то есть всем тем, что может оказать воздействие на объект извне и при всем этом объектом не может контролироваться). К примеру, компания управляет собственным ассортиментом производства продукции - все это является фактором внутренней среды, однако при этом законы о торговле не являются подконтрольными компании - это является фактором внешней среды.

В итоге полученных сведения происходит исследование и оценка полученных данных, что предоставляет возможность поиска верного подхода и выработки соответствующей стратегии. К примеру, в XXI веке в качестве одного из самых популярных подходов, который отражает результирующий эффект всестороннего характера реализуемой стратегии выступила система сбалансированных показателей (иначе - BSC).

Сбалансированная система показателей - ССП (Balance Scorecard - BSC) представляет собой схему для перевода общей стратегии компании в термины операционного процесса. [17, с.89] Задачей BSC является трансформирование стратегии компании в определенные, достаточно осязаемые задачи и показатели. Данного рода показатели отражают баланс между внешними отчетными сведениями для акционеров, клиентов и внутренними характеристиками самых значимых бизнес-процессов, инновационных изменений, обучения и роста. Такая сбалансированная система показателей выступает в качестве тактической, или операционной, системой оценки, которая выступает и как средство управления компанией стратегического характера на долгосрочной основе. Целью подобного рода системы оценка является направление всех работников на успешность реализации стратегии компании.

BSC помимо осуществления оценки экономического эффекта предоставляет возможность количественным образом провести оценку и измерение принципов работы компании, при этом переводя ее миссию и важнейшие цели в систему четким образом поставленных частных задач и целей стратегического характера, а вместе с тем показателей, которые определяют уровень достижения параметров и установок целевых. В качестве результирующего показателя деятельности выступает ее конечный социально-общественный и финансово-экономический эффект, который измеряется как количественным, так и качественным образом.

В качестве положительного момента при реализации данного рода методологии выступает и то, что здесь заметна взаимосвязь внутренних бизнес-процессов, которая предоставляет возможность компании представить формулировку и обозначить как те процессы, оптимальное исполнение которых будет вести к самому эффективному достижению целей компании.

Вся система сбалансированных показателей является комплексом показателей результатов и факторов функционирования компании. Правильным образом составленная BSC должна иметь сбалансированный комплекс всех результатов и факторов достижения такого рода результатов, а это выступает в качестве неотъемлемой части общей стратегии такой бизнес-единицы.

Важнейший акцент BSC необходимо делать на финансовые результаты, к примеру, уровень рентабельности инвестированного (иначе - рабочего) капитала (с англ. Return On Capital Employed - ROCE) или величину экономической добавленной стоимости (с англ. Economic Value Added - EVA). Все возможные показатели посредством цепи причинно-следственных связей должны согласовываться с

целями финансового характера.

Обычно выделяются четыре составляющих BSC:

- финансовая – уровень рентабельности инвестиций и величина добавленной стоимости;
- клиентская – уровень удовлетворения клиентских потребностей, сохранение базы клиентов и рыночной доли;
- бизнес-процессы – качественный уровень, сроки исполнения заказа, стоимость, разработка новых продуктов и услуг;
- обучение - удовлетворенность персонала компании, наличие систем информационного характера [17, с.90].

У каждой из составляющих BSC имеется от трех до семи разного рода параметров, в связи с этим BSC компании включает в среднем 25 показателей (KPIs).

KPIs отдельно взятых подразделений компании в совокупности должна проводить оценку вклада каждого из подразделений в исполнение общей миссии компании.

Вместе с тем сам процесс стратегического характера устанавливается способностью компании к воспроизводству и накоплению активов, которые генерируют бонусы и квазиаренды экономического характера. Такого рода активами обеспечивается компания конкурентными преимуществами устойчивого характера, то есть получают статус стратегических. Стратегические активы, по мнению, Дж. Барни, должны удовлетворять такого рода условиям:

- должны обладать определенного рода редкостью на рынке и представлять ценность для компании;
- у компании не должно быть достаточно близких аналогов-заменителей, и их было бы очень сложным образом воспроизвести или сделать копию;
- должна быть такая организация активов, чтобы они способствовали реализации стратегии [10, с.115].

Вся задача руководящего состава компании при реализации стратегии должна быть сведена к тому, чтобы сделать максимальной разницу между эффектом результирующего характера деятельности и затратами, которые связаны с деятельностью подведомственной ему структурой (затратами на сырье,

материалы, энергоносители, заработной платой рабочих и служащих, и т.п.), посредством проведения оптимизации внутренних и внешних процессов, а для данных целей в качестве самого оптимального варианта выступает внедрение BSC.

Можно привести такой приме, что российская консалтинговая компания BKG является одной из немногих отечественных консультационных компаний, которая имеет определенный опыт по внедрению сбалансированной системы показателей. Опыт BKG характеризует, что в качестве оптимального выступает такое соотношение числа показателей для каждой отдельной из четырех перспектив: «финансы» - 4-5 показателей, «клиенты» - 4-5 показателей, «внутренние бизнес-процессы» - 8-10 показателей, «обучение и развитие» - 4-5 показателей. Необходимым является заметить, что 80% всех возможных показателей должны выступать как нефинансовые.

В условиях современной экономики технология BSC является наиболее востребованной в отечественной сфере энергетики. Это может быть объяснено несколькими причинами. Российская энергетическая отрасль - в стадии реформирования. Перед руководящим составом энергетических компаний (генерирующих станций, АО-энерго регионального уровня, компаний коммунальной энергетики и управляющих компаний, которые создаются в РАО ЕЭС) поставлены задачи, которые связаны с осуществлением реформы эффективного характера, мотивированием персонала компании, нахождением собственного места в новых структурах и пр., в связи с этим они ставят похожие цели при применении технологии BSC [4].

К примеру, руководителями ОАО «Пермская ГРЭС» была поставлена задача создания эффективного механизма стратегического управления при помощи технологии BSC. Согласно их мнению, построение системы стратегического управления на основе BSC предоставит возможность добиться большего уровня прозрачности управления ОАО «Пермская ГРЭС», что, вместе с тем, будет способствовать достижению более эффективного характера сотрудничеству с инвесторами потенциального плана и кредиторами при реализации достаточно крупных проектов развития производственных мощностей станции.

Помимо указанных положительных сторон необходимым является принимать во внимание и уровень тех сложностей и рисков, которые могут появиться при внедрении системы BSC. Более подробным образом они представлены в Приложении 1.

Как свидетельствует практический опыт, неправильность использования BSC повлекло за собой скандал с интернет-магазинами. К примеру, Web-сайт Amazon.com был рекламной площадкой глобального характера для online-продавцов, которые ставят в качестве собственного приоритета только повышение суммы совокупных доходов, вне зависимости от пути их достижения. В связи с этим продавцы были готовы в ущерб компании, однако с целью сохранения и для удовлетворения клиентов, потому что они выступают в качестве потенциальных носителей дохода, преодолеть любые расстояния при осуществлении доставки товаров, а это приводит к потере денежных средств при каждой отдельно взятой операции. Иными интернет-магазинами, к примеру, такими, как adMart в Гонконге, был перенесен данного рода опыт ведения бизнеса на собственную реальность, а это стало вообще нерентабельным. [7, с.13]

В качестве важного момента в условиях современной экономики при осуществлении разработки BSC выступает уровень инновационной активности. Инновационная активность в качестве составляющей BSC предоставляет возможность сделать более максимальным конкурентное преимущество посредством оптимизации процесса производства и подготовки новых продуктов революционного характера, рост качественного уровня предоставляемых услуг [2, с.12]. К примеру, в Российской Федерации под инновационной активностью понимают согласно приказу Росстата от 06.09.2012 № 481 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере дошкольного образования, научной и инновационной деятельностью, занятостью населения» - компанию, которая имеет в последние три года уже завершённые инновационные технологии.

В условиях современной экономики инновации распространяются по трем важнейшим направлениям: технологические, маркетинговые и организационные. В рамках данной работы будут рассмотрены организационные инновации.

Организационные нововведения представляют собой освоение новых форм и способов организации и регламентации производственного процесса и труда, изменения разного рода соотношения сфер воздействия (как по вертикали, так и по горизонтали) подразделений структурного характера, социальных групп или отдельно взятых лиц компании [1, с.95]. Вместе с тем организационное направление инновационного развития должно быть сопровождено инновативным аспектом, который связывают с приобретениями фундаментального характера в научно-технической среде.

В современных условиях управление компаниями сталкивается с определенного рода необходимостью не только внедрения, но и проведения оценки стоимости инноваций, которые возможным является оценить с применением одного из трех следующих подходов:

- подход оценки доходный, который базируется на потоке доходов по прогнозу;
- подход рыночный, который базируется на рыночных сведениях о стоимости объектов и аналогов, являющихся сопоставимыми;
- подход затратный, который базируется на стоимости составляющих частей или издержек на воспроизводство (размер стоимости восстановления или стоимости замещения).

С целью проведения оценки уровня эффективности и организации управления процессами инноваций в секторе экономики промышленности используют индекс инновационной активности [5, с.86]. Его рассчитывают как интегральный показатель, в основе которого лежат факторы, которые отбираются по того или иного рода критериям с субъективной точки зрения субъектов, которые проводят анализ, и характеризуют инновации или процессы инновационной активности. Вместе с тем в практической деятельности компании могут применять показатель «инновационный резерв», который является разницей между потенциалом компании и ее возможностями:

$$IR = InP - InV, (1)$$

где InP - величина инновационного потенциала; InV - уровень инновационной возможности. [7, с.4]

В качестве базовых составляющих инновационного потенциала компании выступают кадровый, производственный и инвестиционный потенциалы. В связи с этим, при определении инновационного потенциала компании данные составляющие будут суммироваться таким образом:

$$InP = LP + PP + IP, (2)$$

где LP- величина кадрового, PP- производственного, IP- инвестиционного потенциала.

Если говорит об инновационном резерве, то его показатель представляется в качестве разницы между размером потенциала и возможностями каждого отдельно

взятого из его компонентов:

$$\ln R = (LP-KV) + (PP-PV) + (IP-IV), \quad (3)$$

где LV- уровень кадровой возможности, PV – уровень производственной возможности, IV- уровень инвестиционной возможности [7, с.4].

Базируясь на расчетах Демидова В. И., [14, с.75] можно провести оценку экономического эффекта от роста технического производственного уровня в результате ввода разных инноваций:

$$Et = VCt * (1 - Lpt1 / Lpt2) \quad (4)$$

где Et - величина годового экономического эффекта от роста технического уровня в итоге воздействия инноваций от Lpt1 до Lpt2, руб.

VCt - размер переменных затрат в совокупной стоимости затрат от привлечения определенных инноваций, руб.

Lpt1 до Lpt2 - размер технологического уровня производства до привлечения инноваций и после соответственно.

При условии достижения уровня полной социально-экономической эффективности, приведенный коэффициент уровня эффективности функционирования инновационного потенциала компании должен примерно быть равным единице.

Можно вместе с тем применять суммарный показатель материального поощрения (так называемый material award) работников за внедрение инноваций и роста технического уровня для заинтересованности работника материального характера в повышении уровня эффективности производственной деятельности компании:

$$\Delta Ma = C' * Et * Lp1 / Lp2 \quad (5)$$

где C' (consumption fund) - величина удельного веса фонда потребления в сумме балансовой (налогооблагаемой) прибыли;

Et - величина годового экономического эффекта от роста рассматриваемого уровня производства в итоге вливания инноваций, руб;

Lp1 до Lp2 - рассматриваемые уровни производства после проведения мероприятий по его росту в долях единицы.

Величина премии (так называемый bonus) определенному работнику компании за рост производственного технического уровня в итоге внедрения инноваций можно представить таким образом:

$$B = (\Delta Ma / n * 12) * IPF * 100 \% (6)$$

где n – число рабочих, чел.;

IPF (Individual Performance Factor) - величина коэффициента трудового участия, который установлен i - тому работнику с учетом личного вклада каждого в конечные результаты функционирования компании.

Компании, которые внедряют заимствованные инновации, вкуче со всеми рисками, которым может подвергаться компания на разного рода этапах осуществления инновационного проекта, должны обязательным образом рассчитывать последние.

Компании инновационного характера имеют несколько уникальных особенностей:

- 1) нет единой базы сравнения одной инновационной компании с другой, потому что нормы качественного уровня реализации процесса генерирования инноваций устанавливаются для каждого определенного случая;
- 2) время, которое отведено для осуществления инновационных процессов в компаниях, которые занимаются только инновациями, достаточно сложным образом бывает запланировать;
- 3) развитие инновационной компании может значительным образом опережать увеличение рыночного сегмента, где они функционируют, что в итоге может не приводить к возможности реализации собственного проекта;
- 4) финансовое обеспечение инноваций star-up компаний осуществляется благодаря бизнес-ангелам в том случае, когда инновационные компании, которые осуществляют НИОКР, в большом количестве случаев имеют поддержку правительства;
- 5) если инновационная компания не является star-up компанией, то необходимым является проводить анализ динамики ее годовых статистических сведений. Как утверждают многие аналитики, молодые компании могут представлять результаты эффективности только за последний период времени или вообще только за последнее полугодие, что не будет показывать реальное положение дел в компании.

Развитие внутренних конкурентоспособных структур инновационного характера может быть осуществлено и при помощи краудсорсинговых технологий.

Краудсорсинг предоставляет дополнительно-альтернативные возможности бизнеса развиваться за счет и совместно с развитием сообщества потребителей.

Краудсорсинг представляет собой инновации с расчетом на пользователя, то есть данное направление было создано в расчете на обязательным образом существующее желание потребителей бесплатно или за небольшое вознаграждение поделиться собственными идеями, на основе того, что данные идеи будут воплощены. [21, с.93]

Принимая во внимание принципы некоторых методов расчета, можно отметить, что методологическим подходом для стратегического управления инновационной активностью в компаниях, в том числе и промышленных, должен быть использован в качестве критерия оптимальности интегральный индекс инновационной активности, который принимает во внимание в том числе:

- удельный вес персонала, который занят в ИКТ и в исследованиях и разработках к совокупной численности занятых в экономике изучаемого региона, %;
- величина инновационных товаров, работ, услуг в совокупном объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %;
- число выпущенных (конечно, желательно чтобы с течением времени категория «выпущенных» была заменена на «внедренных») передовых технологий производства на 10 000 занятых в экономике изучаемого региона, ед.;
- количество поданных патентных заявок на изобретения и полезные модели на 10 000 занятых в экономике изучаемого региона, ед.;
- удельный вес компаний, которые осуществляют технологические, организационные и маркетинговые инновации в совокупном количестве компаний, %;
- доля внутренних издержек на исследования и разработки в совокупном объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг, %;
- долю отгруженной инновационной продукции, работ и услуг инновационного характера за пределы РФ в совокупном объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг, % [8, с.103].

Для внедрения и реализации инноваций необходимым является выработать оптимальный вариант инновационной стратегии, который базируется на интегральном индексе инновационной активности. А для данных целей является необходимым:

1. ранжировать компании, особенно промышленного характера по факторам инновационной активности, и на их базе сформировать комплекс вариантов инновационных стратегий;
2. предложить рамочную методику расчета критерия оптимальности (с учетом специфики и отраслевого назначения предприятия);
3. по каждому предложенному варианту инновационных стратегий дать количественную оценку интегрального индекса инновационной активности с учетом весовых коэффициентов и возможности достижения параметров, входящих в него. Далее ранжировать полученные результаты оценки интегрального индекса инновационной активности в порядке убывания, и на основе полученных данных, выработать оптимальную инновационную стратегию.

Однако следует констатировать, что даже наличие эффективно-обоснованной и качественно разработанной специалистами, научно разработанной стратегии не всегда может гарантировать успех внедряемым инновациям, если в ее необходимости не убеждено определенное число активных агентов. Те юридические или физические лица, в отношении которых действуют или будут действовать предлагаемые нормы фирмы, должны осознавать их необходимость и полезность.

Конечно, ждать, что абсолютное большинство сразу оценит и поймет положительный социально-экономический эффект от внедряемой инновации не приходится. Однако руководство организации должно осмысленно представлять, о чем идет речь. Вводимый в повседневную речь термин должен приобрести единообразно понимаемое значение. Таким образом, на распространение информации об инновации необходимо:

1. Проведение PR-кампании в средствах массовой информации и коммуникации. Поскольку создание почвы для внедряемой инновации является основанием успеха при внедрении последней. Так, например, информационные агентства, переводят социальную инновацию из предмета, понимаемого и принимаемого в узких научных и заинтересованных кругах, в сферу знаний, воспринимаемых многими.

2. Необходимо формирование информационного пространства. Активная дискуссия в обществе, посвященная данной проблематике, является обязательным условием для успеха всей технологии продвижения инновации. Этому содействуют непрерывный и регулярный обмен информацией между специалистами, обсуждение темы и ее рассмотрение в обществе, внимание к ней, создание соответствующей информационно насыщенной среды.

3. Процесс коммуникации позволяет каждому участнику оптимизировать и направить свои действия на достижение стратегических целей организации.

Придание единой целостности усилиям по анализу и мониторингу функционирования BSC в целом, и анализ каждого из его этапов позволит скоординировать действия системы и позволит осуществить указанные действия в области инноваций более осмысленно, интерактивно и, значит, более эффективно. Несомненно, что оценка и мониторинг внедрения инноваций имеет своей целью еще один аспект — это научно-исследовательский, осуществляющийся непрерывно, последовательно, а для некоторых процессов и параллельно, что в совокупности позволит со значительной долей уверенности рассчитывать на конечный успех [7, с.15].

Систему сбалансированных показателей компании используют при разработке стратегии управления человеческими ресурсами. Необходимость в данной стратегии является очевидной в связи тем, что мероприятия, которые разрознены, не согласованы между собой по подбору, обучению и удержанию сотрудников очень часто бывают мало результативны. Поэтому возникает потребность создания программы по росту уровня эффективности управления персоналом компании.

Разработка стратегии должна включать из такие этапы:

1. Стратегический анализ. В качестве основных целей стратегического анализа выступают:

- осуществление оценки текущего плана компании стратегического характера;
- установление соответствия важнейших характеристик нематериальных ресурсов (к примеру, корпоративной культуры) основным целям компании;
- установление уровня развития практической деятельности по управлению человеческими ресурсами и меры их соответствия ведущим целям компании.

2. Определение важнейших направлений в развитии компании и, в их рамках, формулирование основных целей стратегического характера.

3. Установление тех целей компании, на достижение которых является способным оказывать влияние ее отдел персонала. Эффективным образом организованный отдел персонала может помогать достижению таких целей общекорпоративного характера:

- определять и способствовать развитию стратегических компетенций сотрудников;

- создавать условия для обмена нужными сведениями, передачи необходимых знаний и передового опыта;

- способствовать развитию системы управления компанией стратегического характера;

- способствовать обеспечению синергии внутренних процессов при помощи единого видения, разделяемых ценностей, целей стратегического характера и культуры взаимной поддержки (так называемого сотрудничества);

- осуществлять воспитание лидеров, которые обладают мышлением стратегического характера;

- осуществлять формирование культуры повседневной инновации (создание благоприятных условий с целью обмена мнениями, высказывания конструктивных предложений открытого характера и их реализации).

4. Формулировка предложения ценности отдела персонала потребительского характера и его основной миссии. Вся деятельность отдела персонала является призванной обеспечить определенную способность организации к повышению собственной стоимости. Им выполняется одна из стратегических ролей в достижении важнейших целей компании: обеспечение ее человеческими и нематериальными ресурсами и развитие данных активов.

5. Осуществление разработки стратегии управления человеческими ресурсами и достижение общей согласованности целей общекорпоративного характера и важнейших целей непосредственно отдела персонала.

6. Проведение разработки системы мероприятий, которые направлены на достижение целей отдела персонала, и осуществление оценки степени их

достижения.

7. Установление последовательности процедур в реализации разработанной стратегии. В ходе осуществления процесса разработки стратегии управления человеческими ресурсами было установлено большое количество мероприятий. В условиях ресурсов ограниченного характера (финансовых и временных) необходимым является проведение предварительного анализа отдачи потенциального характера от инициатив и сконцентрироваться, в первую очередь, на тех из них, у которых есть наибольшая значимость для развития компании. Топ-менеджеры при этом должны выступать в качестве экспертов и оценить вклад компетенций ключевого характера в образование важнейших направлений в развитии компании.

В связи со всем выше изложенным можно отметить, что все мероприятия отдела персонала должны быть реализованы с учетом уровня их важности для развития, в первую очередь, тех компетенций, которые наберут самое большое число баллов. Далее необходимо разрабатывать схему согласования целей компании стратегического характера, ее корпоративной культуры и стиля управления. В основе такого рода схемы закладываются ключевые корпоративные компетенции, при помощи которых было описание моделей поведения руководителей компании и ориентационных ценностей.

Осуществленные мероприятия по выше указанной схеме предоставили возможность структурировать все сведения по поводу существующих проблем, провести разработку четкой системы целей, сделать выше уровень информированности сотрудников отдела персонала компании и качественный уровень видения всех проблем, сформировать понимание собственной роли в достижении самых общих целей компании.

Следовательно, таким образом решается важнейшая задача – создание определенного рода контекста с целью возникновения синергии мероприятий положительного характера, которые реализуются разного рода подразделениями компании. Далее в компаниях должна вестись работа по осуществлению формулировки ее миссии и ценностей, установлению моделей компетенций сотрудников и системы мотивации, которые направлены на достижение целей общекопоративного характера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление представляет собой этап эволюционного характера всей системы корпоративного планирования и такого рода управление компанией, которое:

- осуществляет опору на человеческий потенциал сотрудников достаточно высоко мотивированных в качестве основы компании;
- имеет стремление к развитию всестороннего характера отношений с потребителями для удовлетворения его потребностей за счет производственного процесса продукции и предоставления необходимых услуг, которые близки к идеалу;
- производит осуществление гибкого регулирования и своевременных изменения в компании, которые отвечают вызову со стороны ее окружения и предоставляют возможность добиваться преимуществ конкурентного характера, а это в совокупности дает компании способность выживания и достижения собственной цели в долгосрочной перспективе.

Такого рода подход к пониманию и определенному осознанию идеи управления стратегического характера в современных условиях развития экономики позволит высшему руководящему составу отечественных компаний в улучшении систем управления.

Основное назначение используемой современной концепции BSC показывает определенного рода возможность реализации некоторого набора показателей, где являются сбалансированными цели краткосрочного и долгосрочного характера, финансово-экономические и нефинансовые показатели, которые опережают и запаздывают индикаторы, внутренние и внешние перспективы повышения уровня эффективности. В связи с этим для любой компании при реализации концепции BSC важным является составление индивидуального набора показателей, который касается клиентов, важнейших процессов развития, которые адаптированы под условия рыночных отношений в функционировании компании, которые в дальнейшем станут как опережающие индикаторы финансово-экономического успеха компании. И только тогда можно будет направить все усилия компании на рост уровня эффективности в направлениях перспективного характера и в тех, которые только формируются.

В курсовой работе были достигнуты цели рассмотрения и изучения процесса разработки стратегии управления человеческими ресурсами в условиях современного развития компаний. Были решены задачи по рассмотрению сущности, задач и функций стратегического управления человеческими ресурсами, исследованию инструментов разработки и оценки эффективности такой стратегии, проведена оценка использования BSC с целью осуществления разработки стратегии управления человеческими ресурсами компании.

В итоге была доказана необходимость применения современных методов разработки стратегии управления человеческими ресурсами в современных компаниях с целью достижения роста уровня эффективности ее деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е из. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – С.12.
3. Бородин А. Сравнительный анализ базовых характеристик моделей управления трудовыми ресурсами в организациях / Александр Бородин, Наталья Шаш // Человек и труд. – 2012. - №6. – С.54-59.
4. Внедрение технологии Balanced Scorecard на российских предприятиях // <http://md-hr.ru/articles/html/article32713.html>.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2011.
6. Дейнека А.В. Стратегии управления персоналом организации.: Учебное пособие. – Краснодар: Издательство «Кубанский институт международного предпринимательства и менеджмента», 2013.
7. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов в организации // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2010. - №1. – С.3-16.
8. Ижбулатова О. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / О. Ижбулатова, Е. Дуданов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №4. – С.102-108.
9. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2014.
10. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2010.

11. Клемина Т.Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т.6, №3. – С.51-58.
12. Ковалев С.В. Работа с персоналом: системный подход. Практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2012.
13. Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: МИЭМП, 2010.
14. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2011.
15. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 7-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.
16. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010.
17. Погодина Г. Кадровая политика, или делаем ставку на «человеческий фактор» в компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2011. – №4. – С.88-92.
18. Подвербных О. Аудит системы управления человеческими ресурсами предприятия / Ольга Подвербных, Светлана Самохвалова // Человек и труд. – 2011. – №10. – С.55-57.
19. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
20. Саубанова Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом. – 200-. – №1(203). – С.51-52.
21. Синявец Т.д. Контроллинг системы управления персоналом как инструмент стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С.91-97.
22. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2013.
23. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. / Под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2009.
24. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. Меншикова М.С., Леонова Ю.Л. / под общ. Ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2013.
25. Хант Д. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджеров. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011.
26. Шабурова А.В. Управление качеством человеческого ресурса на предприятии: предпосылки создания корпоративного управления качеством человеческого ресурса предприятия // Российское предпринимательство. – 2010. – №6, вып.1. –

C.64-70.