

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Политика функционирования и формирования каждого предприятия немыслима без обращения к персоналу. Для этого, чтобы гарантировать эффективное функционирование предприятия, должна быть сформирована мощная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Основным структурным подразделением управления персоналом в организации является отдел кадров, на который возложены функции приема на работу и увольнения персонала, а также организации обучения, повышения квалификации и переподготовки работников. Для выполнения последних функций часто создаются учебные отделы или отделы технического обучения.

Для решения социальных проблем в организациях создаются социальные исследования и службы. Службы управления персоналом, как правило, имеют незначительный координационный статус, профессионально считаются слабыми. Из-за этого они не выполняют ряд задач по управлению персоналом и обеспечивают стандартные условия его работы. Наиболее важными среди них являются: социальное и психологическое тестирование; исследование и регулирование групповых и личных отношений, управленческих отношений; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационная поддержка системы управления персоналом; управление занятостью; анализ и отбор кандидатов на открытые позиции; исследование кадрового потенциала и потребности в персонале; кадровый маркетинг; бизнес-планирование и надзор; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые проблемы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Если в условиях командно-административной концепции эти задачи считались вторичными, то при переходе на рынок они были поставлены на первый план, и любая организация заинтересована в их решении.

Таким образом, принимая во внимание вышесказанное, мы считаем, что изучение важности человеческого фактора в управлении, изучение кадровой политики, а также манер, методов управления и значимости лидерства на конкретном

предприятию считается весьма актуальным и требует его рассмотрения.

Цель данной работы - изучение менеджмента человеческих ресурсов в организации.

Объект курсовой работы – мебельная фабрика «Азия»

Предметом курсовой работы- менеджмент человеческих ресурсов.

Задачи курсовой работы:

- изучить роль человеческого фактора в менеджменте;
- выявить характерные черты кадрового менеджмента, сущность, формы и методы кадровой работы;
- проанализировать кадровую политику и мотивационную концепцию в мебельной фабрике «Азия»;
- разработать рекомендации по улучшению кадровой политики и мотивационной концепции в мебельной фабрике «Азия»;

Методы исследования: аналитический и статистический.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

1. Теоретические основы менеджмента человеческих ресурсов

Роль человеческого фактора в менеджменте

Чаще всего термин «менеджмент человеческих ресурсов» интерпретируется как привлечение сотрудников за счет интенсивной работы менеджеров. Для этого используют такие подходы: подход к работе как источник прибыли организации; формирование для каждого работника сферы деятельности, чтобы он мог внести свой личный вклад в один случай; интенсивная социальная политика^[1].

Целью управления человеческими ресурсами является найм компетентных и заинтересованных работников, умение их удерживать, повышение квалификации.

И сам человек как разумное, мыслящее существо является главным фактором не только производства, но и всей организации. Для человека это не только расходы, но и фактор прибыли, роста производительности труда, повышения качества принимаемых решений и т. Д. По этой причине современный менеджер относится к своим сотрудникам как к значительному ресурсу. Отличие подхода «человеческие ресурсы» от предыдущего подхода «человеческие отношения» заключается в позиции экономической необходимости инвестирования в человека, то есть работника организации; поддержание его в рабочем состоянии, постоянное обучение сотрудников, создание условий для абсолютного раскрытия его способностей и способностей, присущих человеку. Понятие «человеческие отношения» ориентировано на формирование лучших условий труда работника.[\[2\]](#)

В философии управления человеческими ресурсами сотрудники являются активом компании, человеческого капитала. А это означает минимальный надзор за работниками, но значительную мотивацию и стимулирование труда. Поэтому в данном случае отсутствует взгляд на работника как на источник затрат и затрат, которые должны быть ограничены[\[3\]](#).

В управлении человеческими ресурсами от самого работника необходима интенсивная должность. Он несет полную ответственность за результаты своей работы, достижения и успехи. Он обязан следить за тем, достигнет ли он тех целей, которые он для себя определил. А сотрудник действует во имя общих целей всей организации.

Состав организации и ее стратегия в области организации труда и формирования определенных условий труда должны выделить место для формирования личной инициативы. Это может означать, что у некоторых сотрудников есть все шансы на то, чтобы их собственная работа могла получить больше и двигаться по «лестнице» быстрее, чем другие.

Можно подчеркнуть, что аспект с точки зрения управления человеческими ресурсами представляет собой комплексный, системный подход, который учитывает регулярно меняющиеся потребности компании в людских ресурсах, которые обеспечивают эффективность функционирования организаций[\[4\]](#).

На основе концепции развития всей организации формируются ключевые тенденции управления персоналом. Например, исследование может выявить, что

интересы организации побуждают заниматься переподготовкой кадров, привлечением новых сотрудников, составлением программы подготовки кадров для руководителей среднего звена и тому подобное[5].

Реализация политики управления персоналом является обязанностью отдела кадров компании.

Со временем в управлении персоналом появился такой термин, как человеческий капитал, который подразумевает комплекс социокультурных и личностно-психологических качеств сотрудников: знания, умения и способности к осознанным действиям, постоянному совершенствованию и развитию. То есть, по сути, это интеллектуальный капитал.

Человеческий капитал имеет особенность, заключающуюся в том, что он никак не изнашивается, как в обычном случае, но сохраняется и увеличивается в зависимости от степени его использования (благодаря приобретению нового опыта и знаний).

Различают следующие разновидности человеческого капитала: общий (перемещенный) в форме набора абстрактных или достаточно универсальных практических знаний, которыми обладает работник; особенный (неподвижный), который относится к знаниям людей и особенностям их работы, их личным отношениям, уровню культуры общения, доверию к лидерству. Этот тип человеческого капитала существует только в рамках этой компании[6].

Управление человеческими ресурсами (человеческий капитал) подразумевает: осознание проблемы нехватки высококвалифицированных кадров; индивидуальный подход абсолютно ко всем сотрудникам; Отказ от мнения персонала как о бесплатном товаре, который не требует затрат работодателя, и признание необходимости инвестировать в его развитие и формирование; разработка специальной политики в отношении человеческих ресурсов; реализация стратегии занятости, которая дает ей реальные гарантии; создание подходящего морально-психологического климата; обеспечение участия сотрудников и их агентов в управлении компанией[7].

Необходимо подчеркнуть, что управление человеческим капиталом включает в себя все управленческие решения, которые влияют на отношения между организацией и ее сотрудниками. На современном этапе интерес к человеку значительно возрос как основное условие производства, фактор прибыли, рост производительности труда, как значительный ресурс, собственность организации в

конкурентной борьбе. Основой человеческого фактора считается человек - психологический образ человека, как эффективного члена сообщества, осознающего свою значимость в обществе. В связи с этим формируется функциональная структура личности, которая представлена на рисунке 1.1.

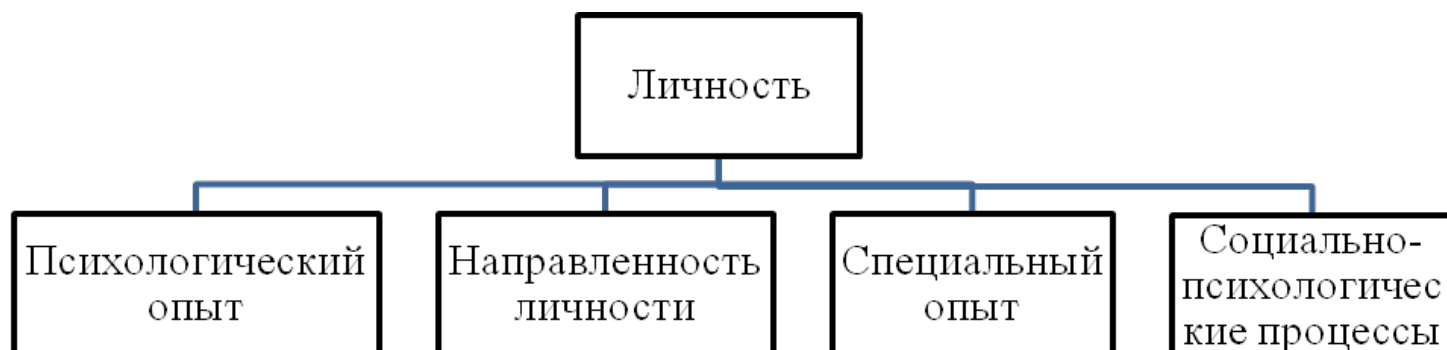


Рис.1.1 – Функциональная структура личности

Менеджер по управлению персоналом и решению социальных проблем команды должен следовать этой схеме, чтобы: заинтересовать любого сотрудника в повышении его собственной квалификации, стабильном обучении и овладении новейшими знаниями и областями деятельности; реализовать индивидуальный подход к каждому члену команды, максимально используя его потенциал; сосредоточиться на здоровом психологическом климате в коллективе[8].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что степень и результаты работы организации зависят от качества управления, однако сама организация ожидает, что человек будет выполнять определенную роль. Если участник в организации успешно выполняет свою собственную роль, и в то же время он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и его взаимодействием с организационной средой, то нет противоречивых противоречий это подрывает связь между человеком и организацией. Одним из основных условий для этого считается правильное построение роли и, в частности, разработка правильных предпосылок относительно содержания, сущности и места этой роли в системе организации.

Сложно сформулировать предпосылки для роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегиям в структуре компании и, с другой стороны, отвечала потребностям и ожиданиям человека. Два необходимых критерия для этого - ясность и приемлемость роли. Четкость роли подразумевает, что лицо, выполняющее ее, осознает и осознает не только суть роли, то есть суть своей деятельности и методы ее осуществления, но и связь своей деятельности с

целями и задачами. организации, ее роль в совокупной работе, выполняемой командой. Оптимальная роль заключается в том, что человек соглашается выполнять ее сознательно, начиная с того факта, что выполнение этой роли доставит ему определенное удовольствие и приведет к положительному результату, который не обязательно носит финансовый характер и будет четко определен для человека до начала действия[\[9\]](#).

1.2 Кадровая политика в менеджменте

Осуществление целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. В менеджменте человеческих ресурсов именно она преобразуется из реагирующей политики управления в активную стратегическую политику, в часть единой политики компании.

Кадровая политика – это ведущее направление кадровой работы, комплекс более значимых, базисных её основ. Это направленная деятельность по формированию трудового коллектива, который наилучшим образом содействовал бы совмещению целей и ценностей предприятия и его работников. Она рассчитана на продолжительный срок. Суть её – прежде всего точное определение целей работы с кадрами управления на этом отрезке времени и в перспективе. Направленность на продолжительные сроки хозяйствования повышает необходимость в долговременной направленности кадровой политики[\[10\]](#).

Кадровая политика не только лишь устанавливает новые задачи, но и показывает, что стало неактуальным, задерживает развитие, что должно быть устранено.

Вследствие кадровой политики формируются условия к хозяйственным кадрам. Условия эти двух типов: общие требования к управленческим кадрам – деловитость, предприимчивость, хозяйственность, организованность, ответственность и т.д.; характерные условия определенного этапа формирования производства и управления. К примеру, на одном предприятии – это задачи финансовой стабилизации, на другом – способность гарантировать внедрение новейшей технологии[\[11\]](#).

Кадровая политика должна формировать не только подходящие условия труда, но гарантировать вероятность продвижения по службе и требуемую степень решительности в завтрашнем дне. Поэтому, главной задачей кадровой политики компании считается предоставление в повседневной кадровой работе учета

интересов абсолютно всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

В то время как кадровая политика сопряжена с подбором целевых задач, рассчитанных на долговременную перспективу, текущая кадровая деятельность нацелена на оперативное разрешение кадровых вопросов, за реализацию которых отвечает отдел кадров организации.

Концепция кадровой работы заключается из статической и динамической подсистем. К статической принадлежат трудности кадровой политики, развитие кадровой концепции, отбор сотрудников и т.д. К динамической – организация труда сотрудников, стиль и способы их деятельности, система мотивации деятельности, воспитание и т.д.[\[12\]](#).

Кадровая политика в наше время целиком сочетается с концепцией развития предприятия. Данная политика ориентируется на направленности и планы развития компании и призвана учитывать: долгосрочное страхование компании; сохранение его самостоятельности; получение определенных дивидендов; непрерывный нужный рост предприятия; самофинансирование подъема; сохранение финансового баланса; закрепление достигнутой прибыли[\[13\]](#).

В рамках единой концепции формирования предприятия акцентируют три ее основные части: производственная концепция, сопряженная с информацией о спросе потребителей, состоянии рынка, направленностях его развития и т. д.; финансово-экономическая теория, учитывающая ключевые нюансы денежных ресурсов; социальная теория, сопряженная с формированием и удовлетворением нужд человека[\[14\]](#).

Сфера кадровой политики включает основные нюансы развития предприятия.

Необходимо определить на то, что кадровая политика за минувшие года обрела серьезные перемены. Недостаток квалифицированной силы, способной функционировать в новых условиях, всколыхнул отказ от осмысления работы с кадрами, как только административной деятельности. Появилась потребность более обширного учёта мотивационных процессов. Формируется единое представление кадровой политики как целостности следующих мер: обеспечение абсолютно всех участков производства нужной рабочей силой; создание мотивации сотрудника на высокопроизводительный, продуктивный труд[\[15\]](#).

Кадровой политикой начинают заниматься все степени управления фирмы: ее высшее руководство, руководители подразделений, кадровый отдел.

Большое значение в осуществлении кадровой политики имеют рыночные требования, общие утверждения трудового законодательства. Они содержат конституционные положения о независимости развития личности, гарантии имущества, независимости коалиций. Запрещены случайные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в составляющей увольнения. Приём на службу сотрудников является компетенцией компаний и фирм[16].

Проанализировав направленности деятельности с персоналом в не далеком будущем, можно заметить, что в исполнении функций руководства кадрами всё большую роль обретают стратегические аспекты, однако сохраняются и традиционные классические инструменты работы с кадрами, такие, как составление плана в сфере кадров, вовлечение рабочей силы, увеличение квалификации кадров, администрирование кадров.

С учётом ключевых положений всех составных элементов концепции формирования предприятия определяются личные цели кадровой политики, содержащие: цели, сопряженные с отношениями предприятия с находящимся вокруг миром (биржа труда, защита окружающей среды, взаимоотношения с муниципальными и районными властями и т. п.); цели, реализация которых ориентирована на усовершенствование отношений предприятия с собственными сотрудниками (совершенствование манеры руководства, углубление профессиональных познаний, решение общественных вопросов и т. п.)[17].

Финансовые цели подразумевают максимизацию дохода и минимизацию расхода. В системах с рыночной экономикой они служат финансовым интересам собственников компании или уже практически никак не отличающимся от этих интересов индивидуальным целям «уполномоченных» (менеджеров), которым владельцы доверили управлять предприятием. Если собственниками являются, к примеру, юридические лица, правительство, или если предприятия предполагают собою «коммунальную собственность», то они, преследуя экономические цели, могут стараться и к предельно потенциальному удовлетворению нужд населения. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества[18].

Под социальными целями следует также осознавать ожидания, потребности, круг интересов и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, осуществлении которых сотрудники придают огромную роль.

Удовлетворение социальных целей проявляется индивидуально в удовлетворённости работой, обусловленной базисным усовершенствованием материальных и нематериальных обстоятельств труда на предприятии.

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов различных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются сознательно на всех ступенях иерархической структуры компании, хотя и с разной степенью воздействия на общее развитие условий труда подавляющего большинства сотрудников.

Человеческие способности - основное и определяющее в достижении поставленных целей вне зависимости от формы собственности. Без людей нет организации. Без необходимых грамотных работников ни одно предприятие не сумеет добиться целей и уцелеть в конкурентной войне[19].

Для любого менеджера особую роль в его работе занимает отбор кадров управления - это процедура поиска и вовлечение людей, выдвижение на определённые должности. Удача подбора обеспечивает компании возможности удовлетворения собственных нужд в людских ресурсах. Компании зачастую самостоятельно совершают эту работу или же могут доверить ее консалтинговым компаниям[20].

На современном этапе основным условием становятся разработка основ подбора сотрудников и способы оценки кадров.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать заключение о том, что итоги работы многих компаний и накопленный навык их деятельности с кадрами демонстрируют, что развитие производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала считаются главными условиями эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в сфере управления кадрами, в ближайшей перспективе будут регулярно находиться в центре внимания руководства. В перспективе с развитием научно-технического прогресса содержание и условие труда получат большее значение, чем материальная заинтересованность.

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве ситуаций установит качество рабочей силы и приведёт к большим переменам в трудовой деятельности человека. Упраздняя прежние, возникают новые рабочие места, что приведёт к структурным сдвигам на рынке. С одной стороны, создадутся посылы сохранения определённого числа нетрудоустроенных, с другой стороны, постоянно чувствуется нехватка в квалифицированных кадрах, отвечающих условиям применения новых технологий[21].

Образ современного управляющего определяют понятия о труде и следующие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся понятия о содержании и нраве труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые условия к руководству кадрами. По этой причине организация и постоянное обучение персонала станут всё более значимыми. В особенности от этого возрастёт значимость подготовки управленческих кадров всех уровней[22].

1.3 Лидерство в менеджменте

Лидерство (англ. Leader) - управленческие отношения среди руководителем и последователями, базирующиеся на результативном для данной ситуации комбинации разных источников власти и нацеленные на побуждение людей к достижению единых целей[23].

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае воздействие на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей посредством индивидуальные способности, умения и прочие ресурсы получил название неформального лидерства[24].

Считается, что безупречным для лидерства является совокупность двух баз власти: личностной и организационной.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, если он уже аргументировал собственную компетентность и значимость для отдельных сотрудников, групп и компании в целом. Более отличительными чертами успешного лидера считаются: видение ситуации в целом; способность к коммуникациям; доверие сотрудников; гибкость при принятии решений.

Таким образом, необходимо сделать заключение, что лидер считается доминирующей личностью каждого общества, организованной группы,

организации. Лидера отличают ряд свойств, определяющих этот тип людей. Говоря о лидерстве нереально не упомянуть о манерах руководства слово “стиль” греческого происхождения. Поначалу оно означало стержень для писания на восковой доске, а позже употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно полагать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в поступках менеджера.

Согласно поведенческому подходу к руководству, по методу и способу отношения к подчиненным, любая организация предполагает собой неповторимую комбинацию целей, видов и задач. А любой управляющий – это неповторимая личность, обладающая рядом возможностей. Поэтому стиль управления должен быть соотнесен с какой-то позицией руководителя[25]. Согласно систематизации Курта Левина существует три типа управления: авторитарный, демократический, либеральный. Эти стили представлены на рисунке 1.2.

Авторитарный Демократический Либеральный

Рис.1.2 – Виды руководства по Левину

Руководитель - автократ навязывает свою волю исполнителям, лично принимает и откладывает решения, не предоставляет возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, зачастую резок с людьми. Постоянно приказывает, управляет, наставляет, но никогда не просит. Главное содержание его управленческой деятельности заключается из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осмотрительностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами[26]. Таким образом, вся власть концентрируется в руках такого руководителя, получившего термин автократа. Это создает тяжелую обстановку, подчиненные в данном случае осознанно или подсознательно стремятся остерегаться близкого контакта с подобным руководителем.

Руководитель, использующий в большей степени демократический образ, старается улаживать вопросы коллективно, оповещать подчиненных о состоянии дел, грамотно отвечать на критику[27]. В общении с подчиненными вежлив и благосклонен, пребывает в постоянном контакте, часть управленческих функций направляет другим специалистам, доверяет подчиненным. Строг, но справедлив. В подготовке к осуществлению управленческих решений принимают содействие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний располагает, как правило, в середине групп. Это формирует непосредственную обстановку при обсуждении трудностей развития организации[28].

Руководитель с либеральной манерой руководства практически не вторгается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена абсолютная самостоятельность, возможность индивидуального и группового творчества. Подобный руководитель с подчиненными как правило вежлив, согласен отменить принятое им прежде решение, особенно если это угрожает его репутации[29].
 Стили управления продемонстрированы в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Стили управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации
Природа стиля	Личное установление целей и выбор средств их достижения	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху	Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера

Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера
----------------	----------------------------------------	-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

Более подробно каждый стиль руководства по Левину представлен в приложении 1.

Следует отметить, что существует множество классификаций стилей руководства, например, теория Макгрегора (теория «Х» и теория «У»), стили руководства по Лайкерту (см. приложение 2)

Позже было определено, что любой из отмеченных стилей “в истинном виде” встречается крайне редко.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что рассмотрев различные стили руководства, можно лишь выделить, что каждый стиль выбирается под определенную ситуацию. Невозможно выделить «универсальный» стиль. Можно лишь выбрать более оптимальный для конкретной организации.

2. Анализ кадрового менеджмента на предприятии мебельная фабрика «Азия»

2.1 Характеристика мебельной фабрики «Азия»

Мебельная фабрика «Азия» считается организацией, главная деятельность которого состоит в оказании услуг по изготовлению мебели. Для поддержки устойчивости основной деятельности в условиях рыночных отношений компания предлагает своим клиентам следующее:

- Производство мягкой мебели для дома: комплекты, состоящие из кресел и диванов, отдельно диваны, диван-кровати, кресла, складные кресла, мягкие уголки для гостиной комнаты;

- Ремонт мебели, как произведенной нашей фирмой, так и иными производителями;
- Производство мягкой мебели для офисов;
- Сборка готовых комплектов мебели по заявкам населения;
- Предоставление консультации квалифицированного профессионала по вопросам дизайна квартиры, офиса;
- продажа в розницу необходимых элементов мебели, пиломатериала;
- Доставки мебели по участкам назначения.

Невзирая на то, что рынок мягкой мебели представлен довольно обширно, значительная доля производителей мебели являются индивидуальными предпринимателями без образования юридического лица. Такая модель предпринимательства считается менее стабильной, нежели организация бизнеса посредством создания фирмы, которая считается юридическим лицом.

Отличительной чертой изготавливаемой мебели считается её качество. Фирмой приобретено совершенное спецоборудование по отделке древесины, спецоборудование обслуживает штат широкого профиля – все это позволит достичь желаемого результата.

Организационная структура данного предприятия представлена на рисунке 2.2.

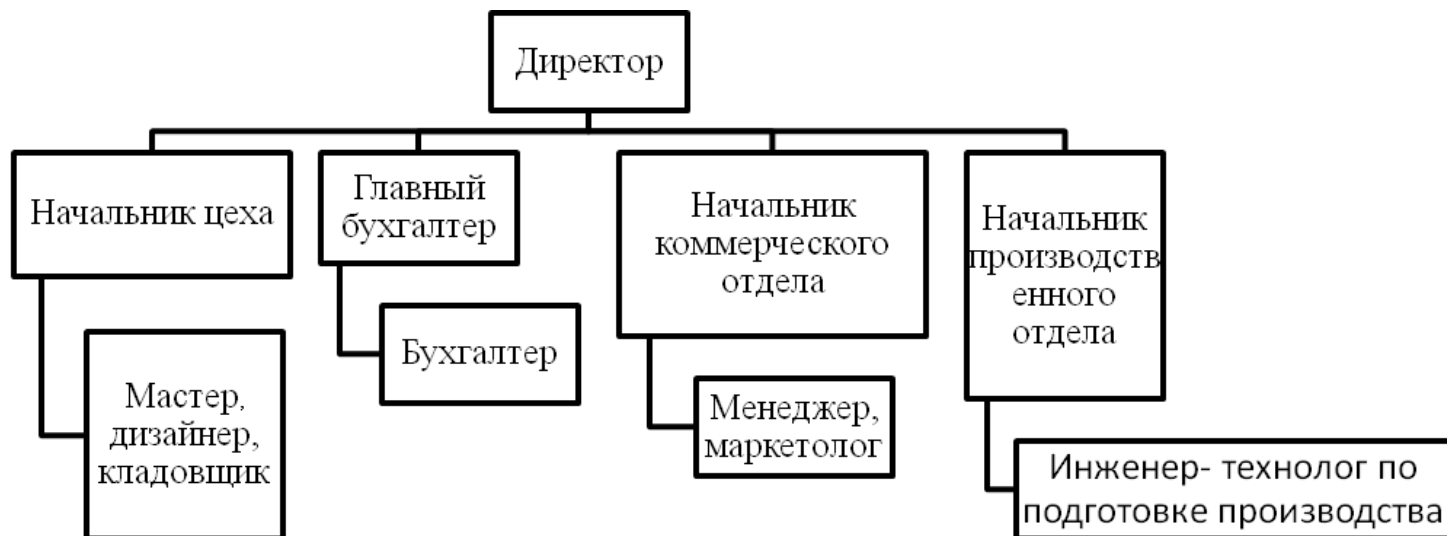


Рис.2.2- Организационная структура мебельной фабрики «Азия»

2.2. Анализ кадровой политики мебельной фабрики «Азия»

Рабочие взаимоотношения на мебельной фабрике «Азия» возводятся в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации. Для закрепления работника на конкретном рабочем участке издастся приказ или распоряжение. Для ознакомления сотрудника с его должностными обязательствами и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится знакомство работника с должностной инструкцией и её подписание. Должностная инструкция включает детальное описание рабочего места, функций и требуемых навыков для работника.

Помимо этого, сотрудниками, обладающими доступом к материальным ценностям, подписывается акт о несении материальной ответственности.

Коллектив мебельной фабрики «Азия» считается сознательно организованным постоянным коллективом, направленным на достижение служебной цели.

Основной упор в организации мебельной фабрики «Азия», сделан на концепцию материального стимулирования: оплата труда используется как важное средство стимулирования честной работы, практикуется поощрение через назначение премий и их лишение.

Сотрудникам, отработавшим в компании более трех лет, устанавливается индивидуальная прибавка за стаж работы.

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по две недели, через каждые шесть месяцев. Расчет - сумма зарплаты за двенадцать месяцев делится на число отработанных суток и множится на количество отпускных дней.

Отпуск без сбережения зарплаты предоставляется в редких случаях: собственная свадьба - два дня согласно служебной записке, гибель близких - два дня согласно служебной записке, справка вызов на сессию - расписание занятий, служебная записка.

Существующее нравственное поощрение в организации носит негативный характер и выражается посредством осуждения, критику, изменение тона разговора, типа фраз, громкости голоса.

Исследование управления текучестью персонала сопряжено с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она базируется на реальных обстоятельствах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия.

В данном случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь отчасти может предоставить ответ на вопрос - по какой причине уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как: недовольство уровнем оплаты труда, задержки выплаты заработной платы, причины личного характера, тяжелые требования труда, неприемлемый режим работы.

Кроме того, в организации имеет место аттестация сотрудников, что предполагает собою оценку степени профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также разрешение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда.

Проводится она на мебельной фабрике «Азия» один раз в полгода и преследует цели, которые отображены в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Цели аттестации персонала

Основные	1. Оценка результатов труда сотрудника.
	2. Определение соответствия их занимаемой должности.
	3. Выявление недостатков в уровне подготовки.
	4. Составление плана развития работника
Дополнительные	1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству)
	2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.
	3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.
	2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Специфические

1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.
2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

В организации применяется несколько типов оценки (аттестации) персонала:

- 1) на базе объективных критериев (анализ конечных результатов работы)
- 2) на базе индивидуальных оценок непосредственных руководителей.
- 3) методика «360 градусов» — круговая индивидуальная оценка персонала, когда сотрудник расценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

Согласно итогам аттестации создается персональный план развития каждого специалиста, который предусматривает повышение его квалификации и карьерный рост.

Также на мебельной фабрике «Азия» приветствуется развитие персонала: посещение курсов повышения квалификации, тренингов, консультаций по работе с новым оснащением и т. д.

Следует также отметить систему отбора и подбора персонала при приеме на службу.

Основными задачами отбора персонала считаются: формирование запаса претендентов для приема на работу; развитие требований к профессиям и должностям; анализ возможных кандидатов.

За все время деятельности предприятия была налажена и закреплена четкая концепция методов отбора персонала и сформулированы основы, которых она руководствуется при подборе персонала на свободные должности:

- Профессионализм — главное условие, которое предъявляется к претендентам. Изучаются биографические сведения, профессиональная карьера и рекомендации, обуславливается степень профессиональных познаний и умений, деловых и индивидуальных качеств, состояние здоровья, прогнозируется успешность адаптации в коллективе.

- Объективность — организация старается свести к минимуму воздействие индивидуального мнения лиц, принимающих решение о приеме кандидата;
- Беспрерывность — проводится непрерывная деятельность по отбору наилучших специалистов, развитию кадрового резерва из внешних претендентов и работников организации;
- Научность — в ходе выбора персонала применяются самые инновационные методики.

Ко всему остальному в организации имеет роль система обучения персонала при введении новой техники или технологии обрабатывания дерева.

На мебельной фабрике «Азия» используются следующие разновидности обучения: обучение без отрыва от производства: осуществляется в обыкновенной рабочей обстановке: обучаемый применяет реальные рабочие инструменты, спецоборудование, документацию или материалы, которые он будет применять и уже после завершения курса обучения. При этом обучаемый сотрудник рассматривается как частично производительный работник; обучение с отрывом от производства ведется за пределами рабочего места, как правило, с использованием намеренно простых учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не является производительной единицей с момента начала обучения, его деятельность начинается с выполнения упражнений.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что кадровая политика мебельной фабрики «Азия» пребывает на достаточно высоком уровне, однако не считается безупречной. Поэтому следует осуществить ряд социально-экономических мероприятий, для того чтобы усовершенствовать её и сделать наиболее эффективной.

3. Разработка и реализация программы по улучшению кадровой политики и мотивационной системы мебельной фабрики «Азия»

3.1 Анализ недостатков кадровой политики мебельной фабрики «Азия»

При анализе кадровой политики мебельной фабрики «Азия» был выявлен ряд существенных недостатков:

- Отрицательный характер морального стимулирования – как ранее говорилось прежде, оно выражается в порицании, критике, изменении тона беседы, типа фраз, громкости голоса. Но ещё Маслоу заявлял о том, что мотивировать сотрудников необходимо не только экономическими методами, но и неэкономическими
- Частые аттестации персонала - демотивируют людей, ориентируя усилия сотрудников только на выполнение определенных нормативов. В следствии пренебрегается все то, за что «оценки» не ставят. Для сотрудника на главный план выходит не успех компании в целом, а личный результат. В коллективе появляется чрезмерно высокий уровень конкурентной борьбы среди сотрудников и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.
- Как результат второго пункта плохой микроклимат и частое появление остроконфликтных обстановок
- Субъективное отношение к претендентам при собеседовании – здесь неопровержим тот факт, что это недопустимо. Во – первых, в соответствии с конституции Российской Федерации «запрещаются всевозможные формы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности» , а несоблюдение данного предписания есть нарушение основного закона нашего государства. Во-вторых, это непорядочно. Не брать человека на работу из – за того, что, к примеру, он женщина или напротив мужчина, молод или зрел, уплотненного или тощего телосложения – аморально.
- Отсутствие концепции адаптации только что вступившего в должность сотрудника к обстоятельствам новым труда - ознакомление, приспособление сотрудника к содержанию и условиям трудовой деятельности, а кроме того к социальной сфере организации считается одним из основных течений кадровой политики. Это обязано быть применимо как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к работникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации. Ведь приспособление — это ещё и адаптация организма, индивида, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним переменам, что приводит к увеличению эффективности их жизни и функционирования.
- Отсутствие помещений для приема пищи и отдыха сотрудников - это приводит к ухудшению микроклимата и уменьшению работоспособности, поскольку люди, не имея возможности спокойно перекусить и расслабиться после

обеденного перерыва, возвращаются на рабочее место раздраженными, и, как результат, стремление работать у них отсутствует

- Разобщённость рабочего коллектива на небольшие неформальные группы – гарантия преуспевания любого предприятия - дружный сплоченный коллектив, который трудится на пользу и развитие организации, в которой он работает. В случае если же подобного коллектива вовсе нет, то результативность его деятельности стремительно падает.

На базе вышеизложенного, можно сделать заключение о том, что минусы кадровой политики мебельной фабрики «Азия» могут отрицательно оказать влияние на результативность работы её персонала и успех компании в целом. Ведь, как ранее говорилось прежде непосредственно кадры - наиболее значимая и существенная часть производительных сил компании. В целом результативность предприятия находится в зависимости от квалификации служащих, их расстановки и применения, что воздействует на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, применение материально-технических средств. То или иное применение кадров непосредственным образом сопряжено с переменной показателя производительности труда. Увеличение данного показателя считается важным условием формирования производительных сил и основным источником увеличения дохода.

Именно по этой причине следует создать мероприятия по улучшению кадровой политики и повышению её эффективности.

3.2 Организационно- экономические мероприятия по улучшению кадровой политики мебельной фабрики «Азия»

На основании выявленных при анализе недостатков кадровой политики мебельной фабрики «Азия» были предложены следующие пути ее совершенствования:

1) Введение неэкономического стимулирования персонала. В качестве неэкономических стимулов может выступать:

- Объявление благодарности;
- Награждение Почетными грамотами;
- Включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;

- Благодарность, которая может объявляться за следующие достижения:

- а) Выполнение на высоком уровне своих трудовых функций;
- б) Значительное улучшение применяемых в компании технологий;
- в) Перевыполнение плановых заданий;
- г) Успехи в повышении качества выполняемых работ, оказываемых услуг;
- д) Проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства компании или подразделения.

2) При отборе кандидата на должность объективно оценивать его исключительно по профессиональным качествам, не ущемляя его прав, данных ему Конституцией РФ (статья 19), не допуская применение какого-либо вида дискриминации;

3) Сократить количество аттестаций до 1 раз в 1-2 года;

4) Для улучшения микроклимата применить метод межличностного контакта, например: введение корпоративных вечеринок; совместный выезд на природу; празднование дней рождений и т. д.

5) Выделить денежные средства для создания буфета и/или комнаты отдыха для персонала. Если буфет создать невозможно, проследить, чтобы в комнатах отдыха присутствовала микроволновая печь для разогрева сотрудниками обедов, чайник и т. д.

6) Введение системы адаптации только что вступивших в должность сотрудников к новым условиям труда. Различают следующие формы адаптации

- Социальная адаптация — это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- Внедрение в среду;

- Принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;

- Активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

- Производственная адаптация — процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.
- Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.
- Психофизиологическая адаптация — приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.
- Социально-психологическая адаптация — одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.
- Организационная адаптация — сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.
- Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Отдел кадров предприятия вправе выбрать любую из форм адаптации или объединить для большей эффективности одну или несколько форм вместе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характеризующим условием, влияющим на экономический рост и результативность производства, считается наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных безупречно решать поставленные производственные проблемы. Для результативного управления персоналом предприятие имеет необходимость в целостной концепции работы с кадрами, позволяющей управлять ими от этапа приема на работу вплоть до завершения карьеры.

По мере работы над этой темой было выявлено, что:

- Человек это основной фактор производства, фактор прибыли, увеличения производительности труда. Человек - это важный ресурс и наследие организации в конкурентной борьбе.
- Кадровый менеджмент становится базой для всё более результативного применения трудовых ресурсов предприятия - одного из важнейших источников процветания любой компании.
- Проблемы лидерства считаются основными для достижения организационной производительности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие установленного комплекса качеств, приписываемых тем, кто благополучно проявляет влияние или влияет на других, а с другой стороны - лидерство - это процесс в большей степени не силового влияния в направлении достижения группой или организацией собственных целей. А кроме того лидерство предполагает собой своеобразный вид управленческого взаимодействия, базирующийся на более эффективном сочетании разных источников власти и ориентированный на побуждение людей к достижению единых целей.
- Пути улучшения процесса управления человеческими ресурсами и усовершенствование способов мотивации приведёт к большим переменам в трудовой деятельности человека.

На мебельной фабрике «Азия» сформирована эластичная система управления персоналом, направленная на работу предприятия в рыночных условиях. Деятельность данной концепции, содержащей в себя решение комплексных управленческих, трудовых, социально-экономических, образовательных и многочисленных других проблем, в рыночных отношениях нереально без концепции, характеризующей ключевые положения кадровой политики: формирование общих основ стратегического управления и развития персонала в отрасли; объединение кадровой политики при стратегическом планировании компаний с учетом профессиональной работы на абсолютно всех уровнях управления; создание финансовых стимулов и социальных гарантий; защита прав и гарантий сотрудников общества; изучение проблем в сфере развития человеческих ресурсов; подготовка нормативных и методических материалов обеспечения значительного уровня управления кадрами.

Проанализировав способы и принципы ведения кадровой политики в мебельной фабрике «Азия», был сформирован итог о том, что, кадровая политика там содержит ряд недочетов.

Это ведет за собой ухудшение производительности труда на предприятии и снижает результативность его работы. В связи с этим были разработаны рекомендации по улучшению кадровой политики мебельной фабрики «Азия»

И в случае если организация начнет воплощать в жизнь рекомендованные условия, то она: усилит собственный кадровый потенциал; повысит высокопрофессиональный уровень работающих в ней людей; гарантирует благополучность и результативность собственной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 320 с.: ил.
2. Баскакова, О. В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие для студентов вузов/ О.В. Баскакова. - 2-е изд., испр. - М.: Дашков и К, 2016.- 272с.
3. Бушуева А. А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала. // ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ: сборник статей Международной научно-практической конференции — Уфа: РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015. — с. 97.
4. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций; А-Приор. М., 2012.г 176 с
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2015. - 528 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. - М.: МГУ, 2013.- 588с.
7. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 189 с.
8. Гординенко Ю.Ф.Управление персоналом. Серия Высшее образование. / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 352 с.
9. Горшкова Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. 2013. - № 3. - с.79-85.
10. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. Томск: Томский политехнический университет. 2014.г- 165 с.
11. Дрофа В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В.В. Дрофа, В.С. Половинко. - М. : Информ-Знание; Омск : Издво Наследие, Диалог-Сибирь, 2014. - 208 с.

12. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. — М.: Издательство «Элит», 2016. — 349 с.
13. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2016. - 397с.
14. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.
15. Лукьянченко, Н.Д., Бунтовская, Л.Л., Шаульская, Л.В., Еськов, А.Л. Учебное пособие по курсу «Социально-психологические основы управления» (для студентов экономических специальностей вузов). - Донецк: ДонНУ, 2012. - 146 с.
16. Магура М. Поиск и отбор персонала. М.: Интел-Синтез, 2013.- 303 с.
17. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях/ М.В. Мельник. -М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. — 263с.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2014. - 672с. :ил. - Парал. тит. англ.
19. Общий менеджмент : учебное пособие / Л.С. Ружанская [и др.] ; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И. В. Котляревской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 116 с.
20. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцова, Н.А. Саломатин. - М.: Дело, 2013. - 305 с.
21. Потемкин В.К. Управлении персоналом: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2010 г. 432 с
22. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина -2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2014. — 669 с.
23. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 406 с.
24. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - М.Берлин: Директ-Медиа 2018.
25. Экономика трудовых ресурсов: учеб. Пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2011. 302 с

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Стили руководства по К. Левину

Авторитарный

Демократический

Либеральный

Разделение полномочий

Присутствует, но проявление инициативы невозможно

Частичное делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций

Полное делегирование, самостоятельность подчиненных, работа пущена на самотек

Ответственность

Высокая

Средняя

Низкая

Принятие решений

Единолично руководителем, не советуясь с подчиненными

Единолично руководителем с учетом мнения подчиненных (коллективное)

Руководитель утверждает решение, принятое коллективом

Отношение к самостоятельности подчиненных

Отрицательное

Среднее

Положительное

Методы руководства

Приказы, команды, инструктажи, постановления, распоряжения

Все виды экономического стимулирования, просьбы,

Убеждения, внушения, личный пример, советы

Контроль

Тотальный контроль за всеми действиями подчиненных

Возможен самоконтроль в зависимости от ситуации

Полный самоконтроль у подчиненных

Отношение к критике

Отрицательное

Критика приемлема в зависимости от ситуации

Положительное

Отношение к нововведениям

Отрицательное

Зависит от характера нововведений

Положительное

Контакты с подчиненными

Практически отсутствуют

Присутствуют

Присутствуют

Оценка себя

«Я молодец»

«Мы молодцы»

«Они молодцы»

Продуктивность работы в отсутствие руководителя

Станет хуже

Станет лучше

Не изменится

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Классификация стилей по Лайкерту

N	Стиль руководства	Характеристика стиля
1	Эксплуататорско-авторитарный	Руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения.
2	Благосклонно-авторитарный	Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных.
3	Консультативно-демократический	Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений.
4	Основанный на участии	Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным.

1. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 320 с.: ил [↑](#)
2. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. - М.: МГУ, 2013.- 588с. [↑](#)
3. Экономика трудовых ресурсов: учеб. Пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2011. 302 с [↑](#)
4. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - М.Берлин: Директ-Медиа 2018. [↑](#)

5. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций; А-Приор. М., 2012.г
176 с [↑](#)
6. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцова, Н.А. Саломатин. – М.: Дело, 2013. – 305 с. [↑](#)
7. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях/ М.В. Мельник. -М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. — 263с. [↑](#)
8. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 406 с. [↑](#)
9. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина -2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2014. — 669 с. [↑](#)
10. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. Томск: Томский политехнический университет. 2014.г- 165 с. [↑](#)
11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с. [↑](#)
12. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2016. - 397с. [↑](#)
13. Лукьянченко, Н.Д., Бунтовская, Л.Л., Шаульская, Л.В., Еськов, А.Л. Учебное пособие по курсу «Социально-психологические основы управления» (для студентов экономических специальностей вузов). – Донецк: ДонНУ, 2012. - 146 с. [↑](#)
14. Магура М. Поиск и отбор персонала. М.: Интел-Синтез, 2013.- 303 с. [↑](#)

15. Гординенко Ю.Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 352 с. [↑](#)
16. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 189 с. [↑](#)
17. Бушуева А. А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала. // ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ: сборник статей Международной научно-практической конференции — Уфа: РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015. — с. 97. [↑](#)
18. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина -2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2014. — 669 с. [↑](#)
19. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. Томск: Томский политехнический университет. 2014.г- 165 с. [↑](#)
20. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с. [↑](#)
21. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 320 с.: ил. [↑](#)
22. Общий менеджмент : учебное пособие / Л.С. Ружанская [и др.] ; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И. В. Котляревской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 116 с. [↑](#)
23. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2015. - 528 с. [↑](#)
24. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - М.Берлин: Директ-Медиа 2018. [↑](#)

25. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. — М.: Издательство «Элит», 2016. — 349 с. [↑](#)
26. Гординенко Ю.Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 352 с. [↑](#)
27. Потемкин В.К. Управлении персоналом: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2010 г. 432 с [↑](#)
28. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 406 с. [↑](#)
29. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2016. - 397с. [↑](#)