

Содержание:

Введение

Управление человеческим потенциалом представляет собой область знаний и практической деятельности, направленной на обеспечение организации «качественным» персоналом и оптимальное его использование. Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления кадровым потенциалом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления (менеджмента) в концепции контроллинга.

Актуальность темы работы возрастает с повышением роли персонала в современной экономической ситуации, принципиальными изменениями в содержании труда, вызванными применением новых техники, технологий и методов работы.

В самом общем виде кадровый потенциал характеризует определенные возможности, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели. Кадровый потенциал предприятия - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере.

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под трудовым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Оценка кадрового потенциала предприятия позволяет более качественно организовать работу сотрудников, повысить их интеллектуальный потенциал и как результат прибыль предприятия.

В связи с этим цель данной работы - установить взаимосвязь между человеческими факторами и эффективностью работы предприятия.

Для достижения поставленной цели исследования решались ряд следующих задач:

1. изучить теоретические основы установления взаимосвязи между человеческим фактором и эффективностью работы;
2. проанализировать состав и использование кадрового потенциала на предприятии и методы управления им, оценить эффективность влияния человеческого фактора на результаты работы.
3. разработать рекомендации по повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

Объект исследования – ЗАО «Тандер».

Предмет – человеческий фактор.

В ходе проведения исследования были использованы следующие методы: изучение и анализ научной литературы; сравнение, анализ, синтез; аналитическая группировка данных; графическое изображение.

Информационной базой исследования послужили научные труды и монографии по менеджменту российских авторов Маслова Е.В., Шипунова В.Г., Кишкеля Е.Н., Костаревой А.П. и других. Также теоретической основой работы являются такие труды авторов как Стародубовой В.И., Федоровой Н.В., Кибанова А.Я. и прочих авторов, а также научные статьи, опубликованные в таких периодических изданиях как «Управление персоналом», «Менеджмент в России и за рубежом».

1. Концептуальные основы управления человеческим фактором и его значение для деятельности предприятия

1.1 Понятие и значение человеческого фактора

Человеческий фактор представляет собой главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг. Психологические резервы организма человека являются стратегической составляющей человеческого фактора и часто рассматриваются как феномен. [12,

с. 155]

С возрастающей мобильностью технологий и капитала конкурентоспособность зависит исключительно от качества, производительности и гибкости человеческих ресурсов. Ведущие эксперты прямо отмечают, что по мере вступления развитых стран в постиндустриальную эру человеческий капитал будет приобретать все большее значение. Это говорит о новом понимании роли и места человека в современном производстве. [9, с. 144]

Организации необходимо создать соответствующие условия во внутренней и внешней средах для развития и использования человеческого потенциала:

- осуществлять целенаправленную самоуправленческую деятельность каждым человеком, воздействуя на информационные и энергетические потоки, обеспечивающие гармонизацию жизнедеятельности и «пробуждение»
- психофизиологических резервов человека;
- в целях успешной служебной деятельности выявлять профессиональные, личные и духовные составляющие человеческого фактора, определять их соответствия избранному пути ограничений и развития.

Человеческий фактор играет решающую роль в деятельности организации, однако люди в наименьшей степени поддаются управлению. Одной из основных проблем организационного поведения является проблема исполнения.

Формула исполнения следующая: исполнение равно индивидуальным свойствам помноженным на усилия и на организационную поддержку. Индивидуальные свойства определяют способность работника выполнить полученные задания. Усилия связаны с желанием исполнить задание. Организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения. [10, с. 166]

Раскрыть проблемы управления индивидуального поведения в организации удалось Платонову. Он выделил:

- биологически обусловленную подсистему личности;
- индивидуальные формы отражения реальности (память, внимание, мышление);
- подсистему опыта (знания, умения, навыки);
- социально обусловленную подсистему (управленческая направленность для менеджера, отношения между людьми).

К биологически обусловленной подсистеме личности относятся возрастные особенности, различия по признакам пола, расы, свойства темперамента, физические особенности.

В управленческой деятельности необходим учет психологических особенностей возрастных этапов жизненного пути работника. Выделяют два периода у активно действующих людей в организации:

1) взрослость:

- ранняя (21–25);
- средняя (25–45) (пик интеллектуальных достижений);
- поздняя (45–55)(упадок физических и умственных сил);
- предпенсионный возраст(55–60)(пик наиболее общих социальных достижений);

2) старение:

- удаление от дел;
- старость;
- одряхление (65–75).

Руководитель должен учитывать каждый период особенности поведения личности в организациях. С возрастом накапливается опыт, формируются навыки, умение, стереотипы. Сохранность работоспособности человека с возрастом зависит от уровня сложности решаемых им задач в организации, а также от его способности к постоянному обучению. [18, с. 106]

Темперамент определяет динамику психической деятельности человека. К свойствам темперамента относятся: сензитивность – чувствительность к воздействию внешней среды; реактивность – характерная особенность произвольных реакций; активность – определяющая произвольные действия и их балансы.

Физиологической основой темперамента являются основные свойства нервной системы:

- сила – слабость;
- уравновешенность – неуравновешенность;
- подвижность – инертность.

Пластичность поведения (адаптивность) – это негибкость поведения, пониженная приспособляемость, трудности изменения поведения при изменении во внешней среде.

Нейротизм – это эмоциональная нестабильность. Высокий уровень нейротизма обуславливает низкую устойчивость к неопределенности (работники предпочитают ясные точные инструкции, четкие правила, структурированные задачи), потребность в поддержке со стороны других, нестабильность самооценки, связанной с работой, чувствительность к удачам и неудачам, чувствительность к угрозам.

1.2. Модель взаимодействия человека и организационного поведения

В настоящее время работник организации рассматривается как важный фактор развития любого бизнеса. Именно человек, с его привычками, желанием или нежеланием работать на достижение своих или корпоративных целей формирует организацию как единый организм.

Система отношений человек-организация представляет совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих порядок взаимодействия человека и организации. В процессе деятельности организация предоставляет работнику определенные ресурсы (материальные, денежные и др.) с целью получить продукт, который в последствие приносит организации прибыль и способствует достижению организационных целей. Являясь частью организации, человек функционирует в условиях сформированных организацией сред: организационно-экономической, социокультурной, институциональной, правовой и других, что оказывает существенное влияние на экономическое поведение человека. [5, с. 166]

Типы организаций по взаимодействию «индивидуум – организация»:

- корпоративная организация - представляет собой группу людей, объединенных одной целью, с максимальной централизацией и авторитарностью руководства, защищающих узкокорпоративные интересы; ярко выражен приоритет интересов корпорации над интересами индивидуума. Мораль корпоративной организации основывается на лояльности по отношению к организации, послушании и исполнительности, что часто приводит корпорацию к жесткой бюрократической системе.

- индивидуалистская организация - как социальный тип представляет собой группу людей, объединенных единой целью и осуществляющих совместную деятельность; в отличие от корпоративной организации объединение проходит на добровольной и открытой основе.

Можно выделять пять качественно разных уровней в отношении человека как субъекта деятельности и организации:

- Человек - профессия (рабочее место, трудовой пост, подразделение);
- Человек - человек (как субъекты совместной деятельности);
- Человек - социальная группа (профессиональные и межличностные взаимоотношения в трудовом коллективе);
- Человек - организация;
- Человек - социум (как совокупность политических, социально-экономических условий исторической эпохи).

В каждом из этих уровней, очевидно, можно различать два подуровня:

- роли и функции (социальные роли, функции, полномочия, нормативы, стандарты и т.п.);
- индивидуальность (личность, субъект своей жизнедеятельности).

Почти все стороны отношений людей в системе «человек – организация» могут и, видимо, должны рассматриваться как различные по своему происхождению, содержанию и психологическим механизмам управления поведением и деятельностью людей на каждом из вышеназванных уровней и подуровней. [20, с. 201]

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

- С позиции взаимодействия человека с организационным окружением. В этом случае человек находится в центре модели.
- С позиции организации, включающей в себя индивидов. В этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения.

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия. Человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия. Действия, осуществляемые человеком,

приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

В случае если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом. [19, с. 177]

Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. Результаты работы состоят из двух частей. Первая - это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая - что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности, в целом системная модель этого взаимодействия имеет следующий вид:

Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности. Социальные организации

играют существенную роль в современном мире. Их особенности:

1. Реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
2. Формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
3. Сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Социальная организация, как элемент социальной структуры - искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения четко очерченных функций. К существенным признакам социальной организации относятся: - наличие целей;

- конкретное воплощение отношений общественной власти;
- совокупность функциональных положений (статусов) и социальных ролей;
- правила, регулирующие отношения между ролями;
- формализация значительной части целей, задач и отношений.

Важнейшими функциями социальной организации в обществе являются:

- интеграция и социализация индивидов в систему общественных отношений;
- социальный контроль действий ее членов в важных для них сферах. [25, с. 96]

2. Анализ влияния человеческого фактора на результаты работы предприятия на примере ЗАО «Тандер»

2.1. Характеристика предприятия

Офис ЗАО «Тандер» г. Перми находится по адресу: г. Пермь, ул. Куйбышева 66. Основным видом хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» является розничная и оптовая торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической продукцией. Учредителем ЗАО «Тандер» по состоянию на 31.12.2014г. является ОАО «Магнит», которое владеет 100% акций компании. Розничная торговля осуществляется через

сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», «Магнит Косметик» Миссией предприятия является удовлетворение потребностей жителей г. Перми и Пермского края в качественных товарах последнего спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин «Магнит Косметик».

ЗАО «Тандер» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 30 ноября 2014 года сеть компании включала 9 020 магазинов, из них: 7 891 магазин в формате «магазин у дома», 175 гипермаркетов, 68 магазинов «Магнит Семейный» и 886 магазинов «Магнит Косметик». ЗАО «Тандер» г. Перми включает в себя: офис, 148 магазинов «Магнит», 19 магазинов «Магнит Косметик» и один гипермаркет. Задача компании - фокусирование на более полное удовлетворение потребностей покупателей в свежих продуктах, продовольственном сервисе и во всестороннем глубоком ассортименте. Стремление предлагать своим клиентам только качественные товары и услуги, выполнять свои обязательства перед партнерами, покупателями и сотрудниками.

Цели компании:

1. Эффективный рост (развитие и совершенствование компании идет непрерывно).
2. Всегда обеспечивать превосходный сервис для покупателей и лучшие предложения свежих продуктов питания.
3. Сделать бизнес привлекательным для инвесторов и партнеров.
4. Использовать новейшие технологии и лучшие практики международных торговых операторов.
5. Обеспечить эффективное управление и сильные коммуникации:
6. Укрепить дистрибуцию, как необходимый инструмент для эффективного и быстрого роста сети, увеличить оптовый ассортимент.
7. Стандартизировать бизнес процессы и удешевить торговую логистику.
8. Создать благоприятную корпоративную среду и сплоченную команду.

ЗАО «Тандер» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством РФ. Предприятие самостоятельно осуществляет свою

деятельность, распоряжается своей продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. Компани заключает сделки (договоры, контракты) со многими предприятиями на поставку товаров народного потребления. Предприятие может закупать товары у разных российских юридических и физических лиц. Источниками формирования финансовых результатов предприятия являются прибыль, амортизационные отчисления. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей. Управление деятельностью ЗАО «Тандер» осуществляется его собственником, которым является директор предприятия. Директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты.

Компани обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Размер оплаты труда работников предприятия установлен согласно штатному расписанию. ЗАО «Тандер» ведёт бухгалтерскую и статистическую отчётность в порядке, установленном законодательством РФ.

Организационная структура управления ЗАО «Тандер» линейно-функциональная. Она представлена в приложении № 1. Это структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные - обязательные для исполнения и функциональные - рекомендательные для исполнения. Существующая структура подходит для рассматриваемой организации, так как для обеспечения функционирования предприятия требуется решение стандартных управленческих задач. Стиль руководства - авторитарный: в работе коллектива используются стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы; подчинённым предоставляются исполнительские функции; коллектив работает в условиях принудительного режима, задаваемого общей организацией трудового процесса.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ЗАО «Тандер»

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 к 2012 году
Выручка, тыс. руб.	176512	188564	195786	110,92

Издержки обращения, тыс. руб.	144512	152111	156412	108,23
Валовая прибыль , тыс. руб.	32000	36453	39374	123,04
Прибыль от продаж, тыс. руб.	18963	19331	29361	154,83
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	12125	14656	16931	139,64
Чистая прибыль, тыс. руб.	10251	11596	14563	142,06
Основные средства, тыс. руб.	2610	2798	3562	136,48
Численность работников всего, чел	2495	2532	2590	103,81
Фондоотдача, рублей	67,63	67,39	54,97	81,27
Рентабельность продаж, %	5,81	6,15	7,44	128,08
Производительность труда, тыс. руб.	70,75	74,47	75,59	106,85

Анализ экономических показателей ЗАО «Тандер» позволяет сделать выводы. Выручка предприятия увеличилась на 10,92 % и составила конец 2014 года 195786 млн. рублей. Для ЗАО «Тандер» за счет эффективной системы управления затратами характерно увеличение валовой прибыли с 32000 млн. рублей в 2012 году до 39374 млн. рублей в 2014 году или на 23 5 %. Положительным моментом является увеличение чистой прибыли на 42 %. Каждый рубль основных средств в 2014 году приносит 54,97 рублей прибыли, что на 18 % меньше чем в 2012 году. Производительность на протяжении анализируемого периода увеличилась на 6 %. Рентабельность продаж ЗАО «Тандер» не имеет стабильной тенденции и колеблется от 5,81 до 7,44 %, что крайне мало для данного предприятия.

Динамика экономических показателей приведена на рисунке 1

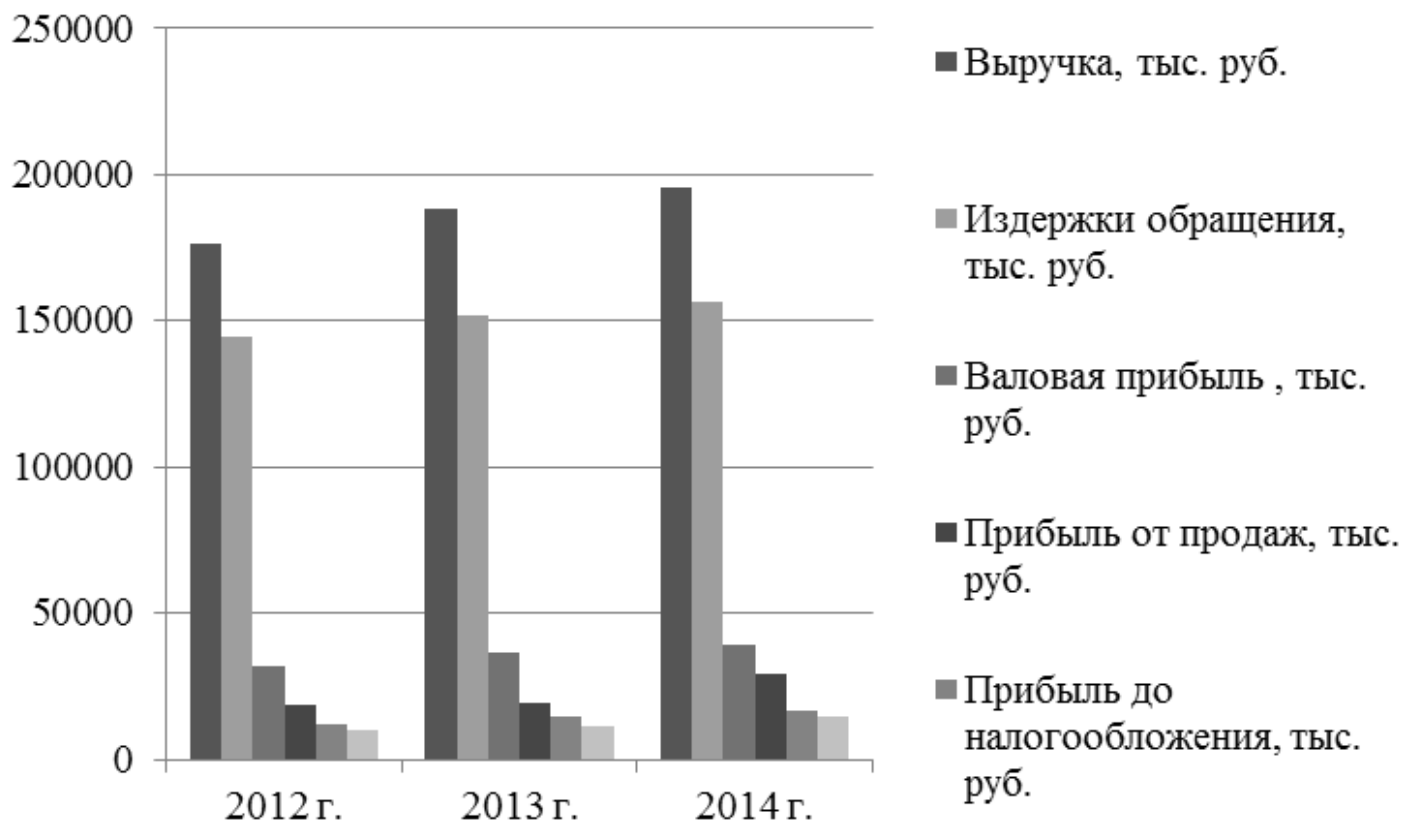


Рис. 1 Динамика экономических показателей ЗАО «Тандер»

Данные рисунка 1 наглядно отображают стабильное увеличение экономических показателей ЗАО «Тандер». Однако согласно рисунку на предприятии не отмечаются высокие темпы роста выручки и показателей прибыли. Это говорит о необходимости тщательной работы над использованием финансовых, трудовых и материальных ресурсов. Также Низкие показатели рентабельности свидетельствуют о необходимости наращивании прибыли.

Таким образом, ЗАО «Тандер» является крупной сетью продуктовых магазинов «Магнит». В магазинах представлен широкий ассортимент товаров повседневного спроса по доступным ценам. Представленная характеристика свидетельствует об успешности работы предприятия и его стабильности на рынке.

2.2. Анализ качественного и количественного состава персонала в ЗАО «Тандер»

Кадровыми вопросами в ЗАО «Тандер» занимается отдел работы с персоналом. Руководит данным отделом начальник отдела работы с персоналом. Старший менеджер контролирует состав и структуру персонала, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их количественный и качественный состав. Старший менеджер является ответственным за прием персонала, его аттестацию, мотивацию. Менеджеры занимаются организацией разработки анкет, проведением собеседований. Общая численность отдела персонала по данным 2014 года составляет 10 человек. Данные о динамике численности отдела персонала приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика численности отдела работы с персоналом, человек

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014г. к 2012г., человек
Старший менеджер	1	1	0	
Специалисты	3	3	4	+1
Менеджеры	3	3	4	+1
Оператор	0	0	1	+1
Итого	7	7	10	+3

Динамика численности отдела работы с персоналом представлена на рисунке 2.

Рис. 2 Динамика численности отдела работы с персоналом

Итак, численность отдела работы с персоналом увеличилась с 2012 до 2013 года на 3 человека. Существенные изменения произошли в 2014 году, когда существенно были расширены функциональные обязанности сотрудников отдела персонала и возросла общая численность сотрудников ЗАО «Тандер». Далее проанализирован качественный состав сотрудников отдела работы с персоналом на основе таблицы 3

Таблица 3 - Качественная характеристика сотрудников отдела работы с персоналом

Показатель	2012 год		2013 год		2014 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Пол						
Женщины	5	74	5	74	9	90
Мужчины	2	26	2	26	1	10
Образование						
Среднее профессиональное	2	26	2	26	1	10
Высшее образование	5	74	5	74	9	90
Возраст						
До 21	0	0	0	0	0	0
21-30	4	50	3	40	5	50
30-40	4	50	4	60	5	50

40-50	0	0	0	0	0	0
50 и более	0	0	0	0	0	0
Всего человек	7	100	7	100	7	100

В отделе работы с персоналом преимущественно работают женщины с высшим профессиональным образованием в возрасте от 21 до 30 и от 30 до 40 лет. Далее проанализирована численность торгового персонала. Анализируются данные только о торговом персонале, так как большая часть затрат на организацию внутрифирменного обучения приходится на торговый персонал.

Движение трудовых ресурсов представлено в таблице 4

Таблица 4 - Динамика изменения численности персонала

Показатели	2012г.	2013 г.	2014 г.	Изменение 2014 к 2012 году, человек
Среднесписочная численность персонала, человек	2495	2532	2590	95
Принято работников, чел.	165	191	223	58
Выбыло работников, чел.	129	133	137	8
В т.ч.				0
На учебу	1	2	0	-1
На вооруженные силы	0	0	0	0

На пенсию	4	5	5	1
За нарушение трудовой дисциплины	0	2	0	0
По собственному желанию	124	124	132	8
Количество работников, проработавших весь год	2366	2399	2453	87
Коэффициент оборота				0
По приему	6,61	7,54	8,61	2,00
По выбытию	5,17	5,25	5,29	0,12
Коэффициент текучести кадров	5,17	5,17	5,29	0,12
Коэффициент постоянства	94,8	94,7	94,7	-0,12

Коэффициент оборота по приему работников (Кпр) в 2014 г. составляет 8,61 % что выше чем в 2012 и 2013 годах. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) сохраняется на уровне 5 %. Коэффициент по приему выше коэффициента оборота по выбытию, что свидетельствует об обновлении персонала. В специализированной литературе «текучесть» называется ротацией персонала предприятия, т.е. уровнем уходов. Коэффициент постоянства персонала предприятия достаточно высокий и составляет порядка 95 %.

В связи с большим количеством увольнений на предприятии необходимо изучение причины.

Принято различать следующие причины увольнений с предприятия:

1. Естественная убыль (вследствие смерти).

2. По собственному желанию.
 3. Сокращению кадров.
 4. Из-за нарушений трудовой дисциплины.
5. Перемене служебного положения (или число переводов на другие должности).
1. Уход на пенсию и др.

По всем анализируемым годам наибольшее число увольнений происходило по собственному желанию. Количество уволившихся по собственному желанию в 2012 году составило 124 человека, в 2014 году - 132 человека. Тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь с таким социальным злом, как пьянство, хищение. Данная проблема в настоящий момент на предприятии практически не актуальна, так как число увольнений за нарушение трудовой дисциплины в 2012 и в 2014 году отсутствует, а в 2013 году по данной причине было уволено 2 человека.

Показатели обеспеченности предприятия ещё не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на эффективность работы предприятия. Далее представлен качественный состав торгового персонала в целом по предприятию. Для этого представим анализ по таким факторами: пол, возраст, образование, стаж работы.

2.2. Взаимосвязь эффективности работы предприятия и человеческого потенциала предприятия

Для оценки роли человеческого фактора в работе предприятия было проведено исследование. На основании данного исследования установлена взаимосвязь между квалификацией торгового персонала и отдельными факторами успеха продавца.

Таблица 5 – Влияние человеческого фактора на эффективность работы предприятия

Категория персонала	Отклонение от средней выручки за смену	Скорость обслуживания	Наличие жалоб и претензий со стороны покупателя	Выкладка товаров
Торговый персонал с высшим образованием	+15 %	Высокая	Минимальное	Наглядная
Торговый персонал с неоконченным высшем образованием	+10 %	Высокая	Минимальное	Наглядная
Торговый персонал с средним образованием	+ 8 %	Средняя	Достаточно	Имеются ошибки
Торговый персонал с высшим образованием регулярно проходящим курсы повышения квалификации	+20 %	Крайне высокая	Отсутствуют	Отличный мерчендайзинг
Торговый персонал без образования	-10 %	Медленная	Большое количество	Не наглядно

Анализ данной таблицы отражает прямую зависимость между человеческими факторами и экономическими показателями и конкурентоспособностью предприятия. Торговый персонал с высшим образованием и регулярно проходящим курсы повышения квалификации обеспечивает существенный прирост выручки в работе предприятия, повышает финансовую устойчивость компании и

конкурентоспособность на рынке.

Существенную роль на эффективность работы предприятия оказывает система обучения. Ответственным за организацию обучения на предприятии является начальник отдела работы с персоналом. В ЗАО «Тандер» применяются следующие формы повышения квалификации кадров. Приведены их преимущества и недостатки в таблице 6

Таблица 6 - Основные формы повышения квалификации кадров в ЗАО «Тандер»

Форма обучения	Преимущества	Особенности
Лекции	Можно дать большой объем информации большой аудитории	Нет обратной связи. Слушатели пассивны Ограниченность аудитории.
Семинары	Возможно провести обсуждение и анализ ситуаций - активная роль слушателей	Вероятность возникновения «спутанности» мнений участников
Тренинги	Наиболее приближены к реальной ситуации. Возможность продемонстрировать участникам, к каким результатам приведут их поведение и принятые решения. Очень эффективны для усвоения практических, управленческих и поведенческих навыков	Ограниченность аудитории. Специфические требования к преподавателям. Дорогостоящие
Наставничество	Постоянная поддержка и помощь советами	Особая подготовка и склад характера наставника

В ЗАО «Тандер» преимущественно применяется такая форма обучения как наставничество (40 % от общего числа затраченных часов на обучение), второе место принадлежит семинарам - 22 % общего числа затраченных часов на обучение. Недостатком системы обучения является отсутствие курсов повышения квалификации длительного характера, а также эффективной системы применения оценки организованного обучения.

В ЗАО «Тандер» отсутствует эффективная система правового регулирования системы обучения на предприятии, локальные нормативные акты не утверждены (отсутствует Положение о внутрифирменном обучении в ЗАО «Тандер»). Это затрудняет порядок прохождения обучения сотрудниками, а также не предусматривает системы оценки эффективности пройденного обучения. Отбор сотрудников для прохождения обучения осуществляется на основании данных аттестации. В начале года начальником отдела работы с персоналом составляется график прохождения обучения сотрудников ЗАО «Тандер». Данный график доводится до сотрудников и утверждается руководителем предприятия.

Численность сотрудников, прошедших обучение за последние годы представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Динамика численности торгового персонала, прошедшего внутрифирменное обучение

Показатели	2012 год, тыс. руб.	2013 год, тыс. руб.	2014 год, тыс. руб.	Изменение 2014 года от	
				2012 года	2013 года
Общая численность торгового персонала	2495	2532	2590	95	58
Численность персонала, прошедшего обучение	1205	1422	1601	396	179

Доля от общей численности, %	48,30	56,16	61,81	13,5	5,7
---------------------------------	-------	-------	-------	------	-----

Представленный анализ отражает, что доля персонала, прошедшего обучение возросла с 48 % от общей численности до 62 % или в абсолютном выражении с 1205 человек до 1601 человек.

Обучение сотрудников является важнейшим фактором, влияющим на дальнейшую трудовую деятельность работника, его заработную плату, на его отношение к работе, на производительность и эффективность труда. Вложения в обучение в равной степени важны как для сотрудника, так и для самой организации, поскольку трудовая деятельность сотрудников, обладающих необходимыми для организации знаниями и умениями, отличается более высоким качеством и эффективностью.

Необходимо провести анализ эффективности проведенных мероприятий по обучению в ЗАО «Тандер». Для этого может быть использован как экспертный метод и проведен расчет ряда коэффициентов. На предприятии оценка эффективности проводится начальником отдела работы с персоналом, который является экспертным руководителем рабочей группы экспертов. В состав экспертной группы, помимо её руководителя, входят: технические работники (осуществляют техническую работу по подготовке материалов и конечной обработке полученных результатов). Так же в неё входят: старший менеджер отдела по работе с персоналом, специалист по подбору персонала и тренер внутрифирменного обучения. Рабочая группа экспертов дает свою оценку ряду интересующих их вопросов. Оценивание происходит по типу коэффициентов конкордации (от 0 до 1). В заключении технические работники производят подсчет и выдают конечный результат. Данные представим на основе таблицы 8

Таблица 8 - Оценка эффективности организации обучения в 2012 – 2014 годах

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	Изменение
------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Уровень использования

Коэффициент использования полученных знаний	0,66	0,65	0,65	-0,01
Коэффициент соответствия тем учебной программы основным планируемыми направлениям обучения, соответствующим стратегическим целям и задачам организации	0,94	0,96	0,98	0,04
Коэффициент производительности труда торгового персонала	0,65	0,8	0,8	0,15
Коэффициент внедрения новаций в организации после обучения	0,65	0,54	0,50	-0,15
Уровень компетенции				
Коэффициент изменения общего балла ключевых компетенций	0,79	0,69	0,69	-0,10
Уровень удовлетворенности				
Процент работников, оставшихся довольными от программы семинаров и лекций	75	65	50	-25
Процент работников, оставшихся довольными обучающим центром	50	30	30	-20

На основании анализа таблицы можно выделить основные проблемы применяемых форм обучения и организации обучения в ЗАО «Тандер» в целом. Только 65 % персонала, прошедшего обучение применяют полученные знания на практике. Качество подобранных программ обучения соответствует стратегическим целям компании и на 98 % данные программы соответствуют стратегии ЗАО «Тандер».

Коэффициент производительности труда отражает рост показателей производительности приблизительно на 15 % по итогам пройденных форм обучения. Достаточно низким является коэффициент внедрения инноваций, порядка 50 %. Стоит отметить и низкие показатели удовлетворенности персонала программами семинара и в целом обучающим центром. Только 30 % численности персонала, прошедших обучение остались довольными действующим обучающим центром. Хотя стоит отметить, что уровень удовлетворенности - это субъективный показатель и строится на основании данных опроса сотрудников, прошедших обучение.

В таблице 9 представлены результаты проведения аттестации по 10-ти балльной шкале, где от 0 до 5 баллов означает, что показатель не соответствует всем требованиям, от 6 до 8 баллов, что показатель нуждается в корректировке или доработке, результат от 8 до 10 баллов говорит о полном соответствии всем требованиям

Таблица 9 - Результаты оценки торгового персонала

Показатель	Торговый персонал
Образование	5
Стаж работы по специальности	5
Профессиональная компетентность	9
Знание нормативных актов	4
Качество выполненной работы	9
Способность адаптироваться к новой ситуации	8
Своевременность выполнения должностных обязанностей	10

Умение работать с документами	6
Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	6
Служебная этика, стиль общения	7
Итоговая оценка	7

Большая часть критериев не соответствует требованиям ЗАО «Тандер», что существенно снижает результативность работы предприятия. Большая часть торгового персонала не имеет должного образования и стажа работы, не знают нормативных актов в области торгового дела и коммерции. Также небольшое число баллов набрали такие критерии как умение работать с документами и способность в короткие сроки осваивать технические средства. Данные результаты оценки должны быть учтены при разработке программ внутрифирменного обучения.

3. Мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов в целях улучшения работы ЗАО «Тандер»

3.1. Обоснование мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения

Для построения системы обучения работников компании руководителю отдела работы с персоналом необходимо совместно с руководителями всех структурных подразделений организации определить приоритетное направление в обучении персонала, примерную тематику обучения, выбрать методику для более качественного проведения обучения сотрудников.

Формирование системы обучения сотрудников предполагает также и ее фиксацию в таких внутренних локальных нормативных актах, как Положение об обучении персонала, Положение о системе обучения и т. п. Разработка такого документа включает следующие этапы. Ответственным за разработку такого документа является начальник отдела работы с персоналом.

Охарактеризуем первый этап. Сбор и изучение типовых и примерных положений, рекомендаций и методик. Можно воспользоваться специализированной литературой, ресурсами Интернета, советами коллег и подобрать то, что более всего подходит конкретной компании.

Охарактеризуем второй этап. Разработка проекта положения. Его готовят специалисты кадровой службы, в этом процессе могут принимать участие и руководители ведущих структурных подразделений. Концепцию проекта положения следует обсудить с руководством организации. Содержание документа, описываемые в нем технологии зависят от специфики и принципов работы с персоналом в компании, ее кадровой политики. В любом случае он должен давать ответы на следующие вопросы:

1. Кого необходимо обучать?
2. Чему следует учить?
3. Как будет осуществляться обучение?
4. Как оценить его эффективность?

Охарактеризуем третий этап. Согласование и подписание документа. Положение подписывает начальник отдела работы с персоналом и утверждает первый руководитель компании. Оно может содержать визы директоров структурных подразделений, принимавших участие в обсуждении документа на стадии его разработки, визы юриста и бухгалтера.

Охарактеризуем четвертый этап. Контроль со стороны начальника отдела работы с персоналом и вышестоящих руководителей за реализацией указанных в документе целей и задач.

В ЗАО «Тандер» обучение персонала ведется, и ведется довольно активно. Но проблема в том, что значимость учебных мероприятий в глазах сотрудников компании весьма низкая. Это связано не столько с качеством обучения, сколько с тем, что обучение ведется бессистемно, эффективность мероприятий не считается, процессы не регламентированы, и потому ведутся каждый раз по-разному. Отсюда возникает ощущение хаоса и беспомощности. Департаменту управления

персоналом было поручено определить целевые аудитории обучения, сформировать список типовых программ для различных аудиторий, выбрать методы и формы обучения, составить план проведения обучения, провести оценку и расчет необходимых ресурсов. Результатом работы стали годовая программа (план) обучения персонала компании и локальные нормативные акты: Положение об обучении и развитии персонала, Положение об отделе обучения и развития персонала, должностные инструкции сотрудников отдела и т. д.

Положение об обучении и развитии персонала состоит из пяти разделов. В разделе 1 дана общая характеристика данного документа. Во втором - раскрываются основные понятия и определения, а именно:

1. Цели и задачи обучения.
2. Виды обучения (внутрифирменное и внефирменное).
3. Формы (заочная и дистанционная) и разновидности (первичное и совершенствование) внутрифирменного обучения.
4. Формы (очная, очно-заочная, вечерняя) внефирменного обучения.
 1. Силы и средства внутрифирменного и внефирменного обучения.
 2. Форма типовой программы обучения.
 3. Форма базового учебного пособия.
 4. Обучаемый и обучающий персонал.

Раздел 3 регламентирует сроки и исходные данные для планирования и проведения обучения, а также утвержденные формы документов, необходимые для организации проведения обучения.

В разделе 4 подробно говорится о каждом виде обучения, сроках их проведения, месте проведения (ВУЗ, учебно-методический центр и т. д.) и необходимых формах документов. В данном случае - это договор на обучение.

В разделе 5 определен порядок планирования расходов на обучение.

В завершение необходимо обратить внимание, что приведенный пример положения об обучении и развитии персонала является документом, приемлемым для данной конкретной организации. Поэтому не стоит полностью копировать этот опыт, так же как и не стоит полностью его отвергать. Важно создать ту систему обучения, которая будет отвечать специфике и особенностям вашей организации и приведет к ожидаемым результатам, и правильно зафиксировать ее параметры в локальных

документах организации.

Данное мероприятие не потребует существенных затрат, доплата начальнику отдела персонала составит 10000 рублей за формирование данного локального нормативного акта.

Существуют основы, на которые при разработке обучающей программы нужно опираться. Классический алгоритм развития навыков и умений внутри организации опирается на выделение четырех основных уровней сотрудников. Первый уровень - неосознанная некомпетентность. Это та ситуация, когда человек, во-первых, не знает, что он должен знать, и не умеет делать то, что должен. Примерно такая ситуация возникает, когда в компанию приходит новый продавец, который никогда не работал до этого в продажах и понятия не имеет, что ему могут понадобиться какие-то дополнительные навыки, умения.

На этом этапе очень важно сделать так, чтобы он понял, что ничего не знает и ему нужно учиться. Необходимо найти слова и объяснить, что он ничего не знает и нужно учиться.

Как только в этом вопросе достигается понимание, человек переходит на второй уровень, который можно назвать осознанной некомпетентностью. На этом уровне продавец понимает, что для достижения результатов ему необходимы знания, умения и навыки. Тогда он начинает учиться при помощи применения внутрифирменных систем обучения.

Разработана программа обучения торгового персонала на примере продавцов, вновь поступивших на работу. Обучение тренерами рекомендуется для всех продавцов и менеджеров по продажам. В нем учитываются особенности розничных продаж, предлагаются конкретные методики обслуживания клиентов, применение которых позволяет не только увеличить продажи, но и удовлетворить потребности каждого клиента.

Задачи, которые могут решить с помощью обучающих курсов продавцы и менеджеры по продажам:

1. Освоить новые и усовершенствовать полученные в процессе работы навыки продаж.
2. Освоить приемы, которые позволят более эффективно работать с клиентами.
3. Понять необходимость ориентироваться на запросы клиента.

4. Изучить приемы, позволяющие наработать базу постоянных лояльных клиентов (это необходимо для работы на перспективу -удовлетворенный однажды клиент не только станет постоянным покупателем, но и порекомендует вашу компанию друзьям и знакомым).

5. Изучить практические методы работы в торговом зале (для этого используются специально разработанные деловые игры, в которых каждый участник поочередно выступает в роли продавца и покупателя. Такой интерактивный метод обучения способствует лучшему усвоению материала и выработке необходимых навыков).

Далее представлены этапы разработки программы обучения для торгового персонала. Данные приведены в таблице 10

Таблица 10 - Этапы разработки 72 часовой программы обучения для торгового персонала ЗАО «Тандер»

Показатель	Описание
Целевая аудитория	Вновь принятые сотрудники
Задачи обучения	Обучение сотрудников эффективным технологиям продаж и работе с клиентами
Потребность в обучении	Потребность в обучении определяется при приеме на работу с использованием средств аттестации и на основании собеседования
Ответственный за обучение	Начальник отдела персонала
Длительность обучения	72 часа
Место проведения	ЗАО «Тандер»

Методы С использованием программных средств

Оценка эффективности Прохождение итогового тестирования

В программе обучения рассмотрены следующие вопросы:

1. По ассортименту товара - 28 часов
2. Кассовая дисциплина - 16 часов
3. Правила торговли - 16 часов
4. Бухгалтерия - 6 часов
5. Вопросы безопасности - 6 часов

По окончании обучения проводится аттестация продавцов на присвоение разряда. Текущее обучение ассортименту (новинкам) производится тренерами и консультантами фирм-производителей, региональными и торговыми представителями.

В результате грамотно проведенного обучающего курса программ его участники осваивают и совершенствуют навыки продаж, получают инструменты для сервисного обслуживания клиентов, практические навыки общения с клиентами и эффективных продаж. Компания-заказчик получает обученных сотрудников, которые ориентированы на качественные продажи, умеют грамотно обслуживать клиентов, мотивированы на достижение поставленных целей, активную работу и увеличение продаж основного ассортимента товаров. Единовременные затраты на их организацию, осуществляемые на предприятии для вновь принятых работников, приведены в таблице 11

Таблица 11 - Единовременные затраты на организацию проведения обучающего курса программ

Статьи затрат	Сумма, руб.
Ремонт в кабинете	40000

Учебно-методические материалы	15000
Стол – 10 шт.	30000
Стеллаж – 4 шт.	12000
Стул – 15 шт.	9000
Настольные лампы – 10 шт.	2000
Ноутбук для проведения тестирования и обучения – 8 шт.	200000
Ноутбук для администратора – 1шт.	30000
Принтер	5000
Канцелярские принадлежности	3000
Разработка сайта дистанционного обучения	50000
Итого	401000

Итак, первоначальные затраты для проведения обучающего курса программ составят 401 тыс. рублей. Также потребуются ежемесячные затраты. Также потребуются ежемесячные затраты. Затраты на оплату представлены в таблице 12

Таблица 12 - Затраты на оплату труда специалистов

Должность	Кол-во, человек	Заработная плата на 1 человека в мес. Руб.	Отчисления на соц. Нужды (30,2%)	Заработная плата в год всего, руб.
-----------	-----------------	--------------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

Тренер	1	15000,00	4530	234360
Администратор 1		10000,00	3020	156240
Итого	2	X	X	390600

Таким образом, затраты на оплату труда составят 390600 руб. в год.

Далее, как только персонал начинает учиться, он переходит на третий уровень осознанной компетентности. То есть, говоря по-другому, «я знаю, что я знаю». Это та ситуация, когда у сотрудника есть знание, он знает, как это нужно сделать, он знает, к примеру, как нужно устанавливать контакт, как нужно задавать вопросы, как делать возражения. Все это он знает, но делать еще не умеет.

Наивысший уровень - это неосознанная компетентность. Это та ситуация, когда сотрудник и знает, как это сделать, и умеет это делать. Вывести из третьего на четвертый уровень можно только непосредственно в процессе работы, отработки навыков.

Обучающий курс программ для продавцов - это один из главных инструментов увеличения продаж для любого магазина. Только обучение продавцов может вам гарантировать, что товар будет представлен в самом выгодном свете, а покупатель уйдет домой довольный, и расскажет своим знакомым о вашем магазине. Для того, чтобы тренинг для продавцов был эффективен, важно очень серьезно подойти к выбору программы обучения продавцов. Существует большое количество обучающих курсов для продавцов, и они различаются как по продолжительности, так и по глубине изучаемого материала. Наиболее востребованным являются курс программ продажам для продавцов и курс программ по управлению продавцами.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для того, чтобы понять какой результат принесут предложенные мероприятия необходимо рассчитать эффективность инвестиционного проекта. Для начала

нужно узнать какая прибыль будет у организации. Для этого сделаем расчет в динамике на 3 года (2015-2017 года) по следующей формуле: Пч + Уровень инфляции, где Пч- чистая прибыль, а уровень инфляции на текущий год составляет 12 %. Получается следующая динамика, которая представлена в таблице 13

Таблица 13 - Чистая прибыль в динамике с учетом уровня инфляции

Показатель	2014 год	2016 год	2017 год	2018 год
Чистая прибыль, тыс. руб.	14563	16311	18268	20460

Так же потребуется коэффициент дисконтирования. Для этого необходимо узнать ставку дисконтирования, она рассчитывается по следующей формуле: Ставка дисконтирования (r) = Уровень инфляции + Ключевая банковская ставка, где уровень инфляции составляет 12%, а ключевая банковская ставка 8,25 %. Таким образом $12 \% + 8,25 \% = 20,25 \%$. Теперь необходим расчет коэффициента дисконтирования. Он является важнейшим механизмом, позволяющим достоверно представлять финансовое положения предприятия. Рассчитывается по следующей формуле:

$PV = 1 / (r + 1) n$, где r - ставка дисконтирования, а n - срок (число периодов). Коэффициент дисконтирования в динамике на 3 года представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Коэффициент дисконтирования в динамике

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент дисконтирования	0,83	0,69	0,57

Для дальнейшего анализа необходимо узнать дисконтированный денежный поток- это приведение стоимости потоков платежей, выполненных в разные моменты времени, к стоимости на текущий момент времени. Рассчитывается он по следующей формуле: $CFO = Пч * PV$, где Пч- чистая прибыль, а PV- коэффициент дисконтирования. Расчет также произведен в динамике на 3 года и представлен в таблице 15

Таблица 15 - Дисконтированный денежный поток в динамике

Год	Чистая прибыль, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.
2016	16311,0	0,83	1354,0
2017	18268,0	0,69	1260,0
2018	20460,0	0,57	1166,0
Итого:			3780,0

Зная все показатели сделан анализ чистой приведенной стоимости (NPV). Рассчитывается она по следующей формуле: $NPV = \sum \frac{CFO_t}{(1+i)^t} - I$, где CFO- дисконтированный денежный поток, а I- инвестиции. Таким образом, $3780 - 401 = 3379$. $3379 > 0$, следовательно, предложенный инвестиционный проект по совершенствованию внутрифирменного обучения стоит считать эффективным.

Дополнительно произведен расчет индекса прибыли (PI). Рассчитывается он по следующей формуле: $PI = \frac{NPV}{I}$, где NPV- чистая произведенная стоимость, а I- инвестиции. Таким образом, $3379 / 401 = 8,43$.

$8,43 > 1$, следовательно, предложенный инвестиционный проект по совершенствованию внутрифирменного обучения стоит считать эффективным.

Для полного объема информации о эффективности инвестиционного проекта сделан анализ дисконтированного срока окупаемости. Рассчитывается он по следующей формуле: $DPP = I / NPV$, где I- инвестиции а NPV- чистая произведенная стоимость. Таким образом, $401 / 3379 = 0,12$ года. Следовательно, полная окупаемость инвестиционного проекта произойдет через 1,4 месяца.

Итак, исходя из результатов подсчета чистой приведенной стоимости, который больше 0 и индекса прибыли, который больше 1 проект данных мероприятий следует признать эффективным. А срок полной окупаемости предложенных мероприятий составит 1,4 месяца.

Заключение

Человеческий фактор играет значимую роль в работе предприятия. Анализ влияния человеческого фактора на работу предприятия проведен на примере ЗАО «Тандер».

Основным видом хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» является розничная и оптовая торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической продукцией.

Кадровыми вопросами в ЗАО «Тандер» занимается отдел работы с персоналом. Руководит данным отделом начальник отдела работы с персоналом. Численность отдела работы с персоналом увеличилась с 2012 до 2013 года на 3 человека. Существенные изменения произошли в 2014 году, когда существенно были расширены функциональные обязанности сотрудников отдела работы с персоналом и возросла общая численность сотрудников ЗАО «Тандер». Анализ распределения сотрудников по образованию свидетельствует, что в ЗАО «Тандер» преимущественно работают сотрудники со средним специальным образованием (порядка 65 % в 2014 году) и высшим образованием -(27 % по данным 2014 года).

Анализ деятельности ЗАО «Тандер» отражает прямую зависимость между человеческими факторами и экономическими показателями и конкурентоспособностью предприятия. Торговый персонал с высшим образованием и регулярно проходящим курсы повышения квалификации обеспечивает существенный прирост выручки в работе предприятия, повышает финансовую устойчивость компании и конкурентоспособность на рынке. Существенную роль играет система обучения. Будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции - одна из самых актуальных.

На предприятии существенное внимание уделяется системе внутрифирменного обучения. На предприятии используются лекции, семинары, тренинги, наставничество. В ЗАО «Тандер» преимущественно применяется такая форма обучения как наставничество (40 % от общего числа затраченных часов на обучение), второе место принадлежит семинарам - 22 % общего числа затраченных часов на обучение. Недостатком системы обучения является отсутствие курсов повышения квалификации длительного характера, а также эффективной системы применения оценки организованного обучения. За 2014 год предприятием было

потрачено порядка 1028 тыс. рублей на применение различных форм обучения. Доля персонала, прошедшего обучение возросла с 48 % от общей численности до 62 % или в абсолютном выражении с 1205 человек до 1601 человек. Ответственным за внутрифирменное обучение кадров является начальник отдела управления персоналом. В целях разработки и выбора кадров для повышения квалификации применяется система аттестации работников.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят 21.12.2001 ГД ФС РФ) с изм. от 31.12.2014 года
2. Григорьев В. Мотивация и стимулирование труда. Построение эффективной системы оплаты труда//Технологии корпоративного управления. – 2013. - № 9 – с. 34 - 39
3. Григорьев В. Мотивация и стимулирование труда. Построение эффективной системы оплаты труда//Технологии корпоративного управления. – 2014. - № 9 – с. 77
4. Дизель П., Раньян У. Поведение человека в организации. М.: Сфера, 2013. – 480 с.
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: ИНФРА-М, 2014. – 568 с.
6. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития: учеб, пособие для студ. высш. учеб, заведений. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр Академия, 2014. - 240 с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр., Н. Новгород: НИМБ, 2014. -720 с.
8. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. СПб.: Питер, 2014.- 479 с.
9. Книгге А. Об обращении с людьми. Дубна: Феникс, 2014. С. 23-24.
10. Козлов В.Д. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда.- Н. Новгород: Волго – Вятское кн. изд – во, 2014.- 254с.
11. Лукьяшко А. В., Райченко А. В. Жизненный цикл работника как объект управления // Человек и труд,2014. – № 10.
12. Магура М.И. Управление системой развития персонала //Эффективный менеджмент. – 2014. - № 4 – с. 45 - 49
13. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика.- СПб.: Питер, 2013. – 330 с.

14. Николай Дряхлов, Евгений Куприянов Системы мотивации персонала в западной Европе и США//Техновек. – 2013. - № 4 – с. 44 - 49
15. Озоль С. Задачи и методы мотивации персонала//Руководитель XXI века. – 2014. - № 2 – с. 66-72
16. Остапенко, В.В. Финансы предприятий: Учебное пособие. – М: Омега – Л, 2012.- 304 с.
17. Практикум по финансам предприятий: Учебное пособие / Под ред. П.И. Вахриева. – М.: Маркетинг, 2012. – 256 с.
18. Прыкин, Б.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. - 360 с.
19. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: Практические советы.- М.: Экономика, 2014. – 219 с.
20. Петров В. П. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 301 с.
21. Свистунов В. Современные подходы к оценке текучести персонала//Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. - № 6.
22. Сорокина Л. И. Мотивация персонала – мода или необходимость?//Бизнес, менеджмент и право. – 2014. - № 4 – с. 31 – 33
23. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле.- СПб.: «Бизнес - пресса», 2014. – 289 с.
24. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2013 – 455 с.
25. Рафел М., Рафел Н. Как завоевать клиента. – СПб: Питер Пресс, 2014. 352 с. – (Серия «Бизнес без секретов»).
26. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом. Практическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2010. – 287 с.
27. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. – М., 2013. – 566 с.
28. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – 3-е инд. – СПб.: Питер, 2013.-336с.
29. Шадрина В.В. Психология развития личности//Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 8 - с. 44
30. Ямпольская Д., Зонис М. Менеджмент. – СПб.: Нева; Олма-Пресс, 2010. – 490 с.
31. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М., 2013. – 521 с.
32. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.bonsk.ru> (дата обращения 05.01.2015).
33. Оценка эффективности обучения персонала. URL: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-kachestva-i-effektivnosti-obucheniya-personala> (дата обращения 15.02.2015).