

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и развитие, планирует свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдельную перспективу. Важную роль в этих планах играет кадровая стратегия.

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению кадрами.

Поэтому планирование работы с кадрами позволяет добиться поставленных целей с минимальными затратами материальных и человеческих ресурсов.

В грамотно разработанной кадровой стратегии органично соединяются настоящее и будущее компании. К основным и наиболее важным ресурсам организации относятся, прежде всего, люди.

Актуальность работы определяется появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед российскими производственными предприятиями в современных экономических условиях всевозрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг.

Также в условиях кризиса одним из самых важных конкурентных преимуществ становится персонал организации, его умения и навыки играют ключевую роль в конкурентной борьбе, а, следовательно, необходимо правильно использовать данное преимущество посредством кадровой стратегии.

Объектом исследования является ООО «Интермост логистика».

Предмет исследования – эффективность кадровой стратегии организации.

Целью курсовой работы является анализ деятельности ООО «Интермост логистика» и разработка предложений по совершенствованию кадровой стратегии организации на указанном предприятии.

Для достижения поставленной исследователем цели предполагается решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические вопросы кадровой стратегии;
- 2) провести анализ системы управления и кадровой стратегии ООО «Интермост логистика»;
- 3) сформулировать предложения по совершенствованию кадровой стратегии организации.

1 Теоретические основы понятия Кадровая стратегия

1.1 Кадровая стратегия и ее типология

Кадровая стратегия - это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации, ее ресурсные возможности. По мнению Кибанова А.Я., кадровую стратегию организации можно рассмотреть как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации [22. С.223].

В работе с кадрами возник новый период, характеризующийся повышенным интересом к личности сотрудника, новым стимулам. [18. С.76].

Каждая организация, нацеленная на успешное существование и развитие, рассчитывает собственный труд на далекое будущее. Важную роль в этих проектах играет профессиональная стратегия. Практическая деятельность в отношении того, сколько организаций работает, показывает четкую взаимосвязь между стратегическими решениями для руководства и системой управления персоналом. По этой причине составление плана деятельности с персоналом дает

возможность достичь поставленных целей с минимальными затратами материальных и человеческих ресурсов.

Ансофф выделяет следующие элементы, которые оказывают влияние на кадровую стратегию: экономические, политические, правовое, социальные. Какую бы форму работы с персоналом ни выбрала организация, каждый из этих элементов должен быть проанализирован и отображен в ней [4. С.72].

Кадровую стратегию первыми начали создавать иностранные организации. В России же практика стратегического планирования работы с персоналом только приобретает распространение.

По мнению Старобинского Э.Е., кадровая стратегия организации определяется факторами:

1. внешней и внутренней средой функционирования организации;
2. типом стратегии организации, принятой ее руководством;
3. уровнем планирования;
4. открытостью или закрытостью кадровой политики;
5. компетенцией персонала [40. С.114].

Основными чертами кадровой стратегии организации являются:

- долгосрочный характер (формирование психологических установок, системы мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);

- связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии, т.е. изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления) [22. С.221].

Основой стратегии организации является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Поэтому, по словам Виханского О.С. и А. Наумовой, реализация стратегии позволит решить следующие задачи:

- устанавливается приоритетность среди задач общего руководства, с тем, чтобы их условная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую станет осуществлять организация и система стратегического управления

персоналом. Это касается распределения ресурсов, установления организационных связей и отношений, создания информационных, правовых и других подсистем;

- устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие имеет место по некоторым характеристикам организации, например: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;

- выбирается необходимый и соответствующий данной кадровой стратегии стиль руководства организацией в целом и отдельными подразделениями [13. С.427].

Инструментами для реализации кадровой стратегии являются: кадровое планирование, планы изменения, обучения, служебного продвижения персонала, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Кадровое планирование - это определение того, когда, где, сколько, какого качества и по какой цене потребуется работников [29. С.108].

Осуществление кадровой стратегии включает в себя два этапа: 1. Внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией

Этап внедрения стратегии содержит:

- разработку плана внедрения кадровой стратегии;
- разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
- активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

2. Координация абсолютно всех действий согласно итогам контроля.

С помощью проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом происходит информирование об основных направлениях, содержании и основных задачах принятой стратегии. Всё это подразумевает внедрение стратегии.

На процесс внедрения стратегий оказывают большое влияние следующие факторы:

- наличие технологий (механизмов) внедрения стратегий;

- качество эффективных и тактических решений системы управления персоналом; взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;
- качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом;
- наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой;
- качество и совместимость с организационной культурой;
- качество и состав применяемых методов управления персоналом [33. С.510; 34. С.412].

Целью стратегического контроля является определение соответствия или отличия выполняемой кадровой стратегии состоянию внешней и внутренней среды. Стратегический контроль осуществляется с помощью отбора таких факторов как: их анализа и оценки; аккумуляции необходимых данных; адресности выводов [7. С.64].

Профессионализм персонала - это совокупность знаний, навыков, способностей, ценностей, норм поведения, определяемых целями организации, особенностей ситуации, а также квалификационной карты, профессионального, социального и индивидуального характера «идеального сотрудника». Определив потребности организации для новых сотрудников и создавая требования к должностям, отдел кадров разрабатывает и реализует программу мероприятий для привлечения кандидатов на вакантные должности, проводит отбор и оценку среди кандидатов.

Источники набора персонала делятся на внутренние и внешние. 1. Внутренний набор - это набор из сотрудников организации, т.е. людей, которые уже связаны трудовыми отношениями с данной организацией. Это объявления об образовании вакансий с приглашением участвовать в конкурсе работников предприятия, внутрифирменное перемещение персонала, персонал, состоящий в кадровом резерве организации.

2. Внешний набор - это набор специалистов, ранее не связанных с организацией трудовыми отношениями, из внешних источников.

К внешним относятся:

- рекламные объявления в средствах массовой информации;
- прямые обращения кандидатов в организацию;

- взаимодействие с кадровыми агентствами;
- сотрудничество с учебными заведениями и школами бизнеса;
- поиск персонала через Интернет;
- лизинг персонала.

Выбор источника набора новых работников определяется кадровой стратегией и кадровой политикой компании, ее финансовыми возможностями, привлекательностью (брендом) организации, а также ситуацией на рынке труда. После проведения организационной работы по привлечению кандидатов, кадровая служба начинает осуществлять мероприятия по их диагностике и отбору.

Для изучения и реализации кадровой стратегии организации рабочие места создаются по функциональным направлениям. К ним относятся: обеспечение организации персонала, развитие людских ресурсов; Реализация рабочего потенциала.

Для решения задач в этой категории могут быть задействованы сотрудники других отделов. Важность стратегии в области человеческих ресурсов очень высока и определяется появлением новых задач управления персоналом, усилением конкуренции между производителями и увеличением требований потребителей к качеству товаров и услуг.

Экономический кризис не только проявился в снижении объемов производства и в росте числа убыточных производственных компаний, но и в оттоке квалифицированных кадров в другие сектора, переориентации как молодежи, так и образовательных учреждений на специальное образование в непромышленных специальностях. В этой ситуации производственные компании, производящие высокотехнологичную продукцию, не могут решить задачу управления человеческими ресурсами без стратегического планирования без разработки адекватных стратегий в области человеческих ресурсов, соответствующих внешним и внутренним условиям кадровых стратегий [39. С.101-102].

Разработка стратегии предполагает определение методов и путей управления персоналом для достижения стратегических целей компании. Что особенно важно для успешных руководителей, так это то, что они пытаются сформулировать стратегию, которая основана на управлении изменениями и предотвращении

изменений.

Хорошо разработанная стратегия персонала органично сочетает в себе настоящее и будущее компании. В то же время менеджер решает путем оценки и распределения сотрудников проблемы развития профессионального потенциала сотрудников в соответствии с перспективами развития организации. [43. С.231].

Уровень развития персонала влияет на конкурентоспособность организации и ее стратегические преимущества. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности сотрудников, создавая все усилия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала. Существует немало печальных примеров того, как непродуманные решения кадровых вопросов привели к краху организации. Организации добиваются успеха и могут конкурировать, если компания видит своих людей в качестве основного источника стабильности и процветания бизнеса. [19. С.97].

Таким образом, можно сказать, что в работе с кадрами возник новый период, в котором увеличивается интерес к личности сотрудника, и к поискам новых стимулов. Планирование работы персонала позволяет достичь поставленных целей с наименьшими затратами на материальные и человеческие ресурсы. Независимо от выбранной формы работы с персоналом, кадровой стратегии, каждый из этих элементов должен быть тщательно проанализирован и отражен в организации.

1.2 Классификация кадровой стратегии организации

Большинство менеджеров считают, что стратегия управления персоналом является неотъемлемой частью финансовой стратегии компании и является следствием долгосрочного планирования ее экономической деятельности. На практике, однако, существуют разные возможности их взаимодействия. Существует четыре концепции планирования работы с персоналом компании:

1. кадровая стратегия находится в зависимости от стратегии организации в целом;
2. стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
3. кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимозависимы;
4. кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно [25. С.58].

Первая концепция: стратегия управления персоналом в целом зависит от стратегии организации. Такой подход определяет стратегию управления персоналом как средство достижения бизнес-целей с учетом потребностей каждой организации и компании в целом. Это связано с тем, что требования различных отделов к сотрудникам могут значительно различаться. В этой ситуации персонал персонала должен адаптироваться к менеджерам организации с учетом интересов общей стратегии. Понятие зависимости от кадровой стратегии имеет незначительные недостатки. Концепция зависимости кадровой стратегии имеет небольшие минусы.

В частности, это означает быструю адаптацию методов работы с персоналом к изменениям. Но эти человеческие ресурсы требуют долгосрочного наблюдения. Часто необходимо не только управлять имеющимися ресурсами, но и использовать новые возможности. Если необходимый потенциал не найден в самой компании, используются его внешние источники, т.е. рынок труда. И, как всегда, это дополнительные затраты денег и времени. Другим недостатком является высокая вероятность того, что сотрудники будут выступать против нового курсу руководства.

Вторая концепция: стратегия организации зависит от стратегии кадровой стратегии. Использование этой концепции объясняется тем, что не всегда возможно найти персонал с соответствующей квалификацией и что его развитие внутри организации на некоторый промежуток времени. Поэтому новые тенденции в бизнесе ограничены существующими сотрудниками. Это ограничение важно в тех случаях, когда основным ресурсом являются знания сотрудников.

Третья концепция: стратегия работы с персоналом и стратегия организации в целом взаимозависимы. В настоящее время используются три теории, описывающие данный тип кадровой стратегии. Это «лучшие практики» Пфедфера и «интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна. Концепция «лучших практик» Пфедфера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии:

- гарантия долгосрочной занятости сотрудников;
- строгий отбор персонала;
- использование командного метода работы;
- зависимость оплаты труда от его результатов;

- развитая система тренингов;
- незначительные статусные различия;
- интенсивность предоставления информации коллективу [26, С.104].

Теория фон Экардштайна основывается на существовании единого взгляда на кадровые вопросы в организации, выраженный «ответственным за персонал». Человек в ее рамках рассматривается как ресурс, который нужно не только правильно применять, но и развивать. Теория фон Экардштайна предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу, отлаженную систему обучения [25. С.55].

Этот подход означает, что специалисты HR участвуют в решении стратегических задач на уровне компании. Этот метод основан на наличии высокого уровня компетентности и способности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала.

Четвертая концепция: интерактивное определение кадровой стратегии. Генри Минцбер, рассматривая возможность интеграции бизнес-стратегии и планирования работы с сотрудниками, ввел понятие «стратегии зонтика». По этому представлению предпринимательская стратегия, как «зонтик», ограничивает зону деятельности сотрудников организации. В ней развивается и кадровая стратегия. Одновременно политика по управлению персоналом оказывает влияние и на ведение бизнеса, не ограничиваясь функцией предоставления необходимых человеческих ресурсов. Данная концепция имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором, повышением квалификации);
- все сотрудники, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;
- все подразделения организации могут делать предложения по новым стратегиям;
- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании [31. С.30].

Стратегии функционирования связаны с поведением организации на рынке. Ибрагимова Н.А. выделяет три их вида, которые были изучены Американским исследователем М.Портером:

- стратегия лидерство в низких издержках;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования.

Кадровая стратегия при лидерстве в низких издержках в большей степени ориентирована на привлечение и закрепление работников многочисленных профессий средней квалификации. Для ее осуществления отсутствует потребность в привлечении научных кадров, обладающих высоким уровнем творческого потенциала [21. С.108].

Сущностью стратегии дифференциации является то, что организация концентрируется на определенных приоритетных направлениях для достижения превосходства над другими. Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации - научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательские способности.

Стратегия фокусирования подразумевает отбор фирмой того или иного сектора рынка и реализацию в нем одной из двух предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия должна соответствовать одной из описанных ранее стратегий, с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае стратегии дифференциации [22. С.19].

Стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. К ним относятся:

- стратегия роста;
- стратегия умеренного роста;
- стратегия сокращения;
- стратегия сочетания.

Кадровая политика стратегии роста должна быть сосредоточена на привлечении высококвалифицированного персонала с творческими и предпринимательскими задатками. Личными факторами здесь являются: создание адекватной системы оплаты и мотивации, создание благоприятного морально-психологического

климата, который способствует творчеству, развитию карьеры и возможностям служебного и научного роста. Проблемы переподготовки кадров, социальных гарантий, выхода на пенсию также имеют большое значение [22. С.54].

Стратегия сокращения обусловлена уменьшением рабочей нагрузки. Это также происходит в период реструктуризации работы организации, когда необходимо осуществить реорганизацию, избавиться от всего устаревшего. Одной из причин стратегии сокращения может быть кризис развития или существования организации.

Основная часть кадровой стратегии в этом случае заключается в организации многочисленных увольнений и помощи в трудоустройстве, выходе на пенсию, сохранении наиболее важной части персонала, что соответствует будущим направлениям работы организации и переподготовке работников. Вопрос набора новых людей, повышения квалификации практически не учитывается. В последнее время в организациях есть комбинированная стратегия или стратегия сочетания, которая содержит элементы более предыдущих [7. С.129].

На практике руководство часто использует отдельные части нескольких концепций для адаптации стратегии HR к потребностям организации. В большинстве случаев одна из этих систем берется за основу.

Чтобы принять какой-либо тип кадровой стратегии, необходимо проанализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на организацию, сделать выводы об их сильных и слабых сторонах, определить возможности и риски [4. С.89].

Для окончательного выбора стратегий следует принимать во внимание такие факторы, как:

- особенность компании (характер, вид деятельности, размер организации);
- организационную культуру;
- стадия жизненного цикла, на котором организация находится. [25. С.67].

1.3 Критерии оценки кадровой стратегии организации

Оценка кадровой стратегии организации включает в себя этапы:

1. Определение стратегических целей организации необходимо для того чтобы: разработать структуру целей организации, составить персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели (например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды).
2. Определение основных компетенций предприятия, т.е. такого значимого ресурса фирмы, который определяет ее лицо, силу, дает преимущества в конкуренции.
3. Стратегическое исследование внешней среды организации для определения благоприятных возможностей и учета угроз, возникающих для фирмы со стороны ее конкурентов в результате социальных причин или из-за правительственного регулирования.
4. Формулирование стратегического решения о верном использовании благоприятных условий или способности противостоять проблемам, что требует детальное планирование организационной структуры, информационной системы, исполнительной системы измерений, компенсаций сотрудникам.
5. Оценка стратегии, т.е. насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они общий результат, который превосходит сумму отдельных эффектов, выполнимы ли они [16. С.87].

На первом этапе сразу происходит и оценка внутренних ресурсов - возможностей основных менеджеров, и формулировка миссии - социальных и личных целей организации.

На втором этапе происходит анализ внутренних ресурсов, выделение компетенции организации.

На третьем этапе реализуется оценка внешних факторов.

На четвертом этапе происходит выбор стратегического решения. После него происходит этап создания программных мероприятий. И сразу за ним наступает этап оценки стратегии.

Некоторые авторы считают оценку ведущей компетенцией компании. Этот параметр является частью анализа внутренних ресурсов и необходим при выборе общей и кадровой стратегии компании [40. С.128].

Охотский Е.В. разделил критерии оценки стратегии на внутренние и внешние. К внутренним критериям автор отнес:

- повышение производительности труда;
- улучшение психологического климата;
- улучшение качества продукции и услуг;
- увеличение дивидендов на каждую акцию;
- увеличение доли рынка;
- освоение выпуска новых видов продукции.

К внешним критериям Охотский Е.В. отнес:

- увеличение полученной прибыли
- снижение процентной ставки
- стабильность положения конкурентов на рынке
- относительное снижение стоимости сырья
- сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта. [35. С.77].

Каждый вариант стратегии рассматривается по определенным показателям. К этим показателям, по мнению Бизюковой И.В., можно отнести:

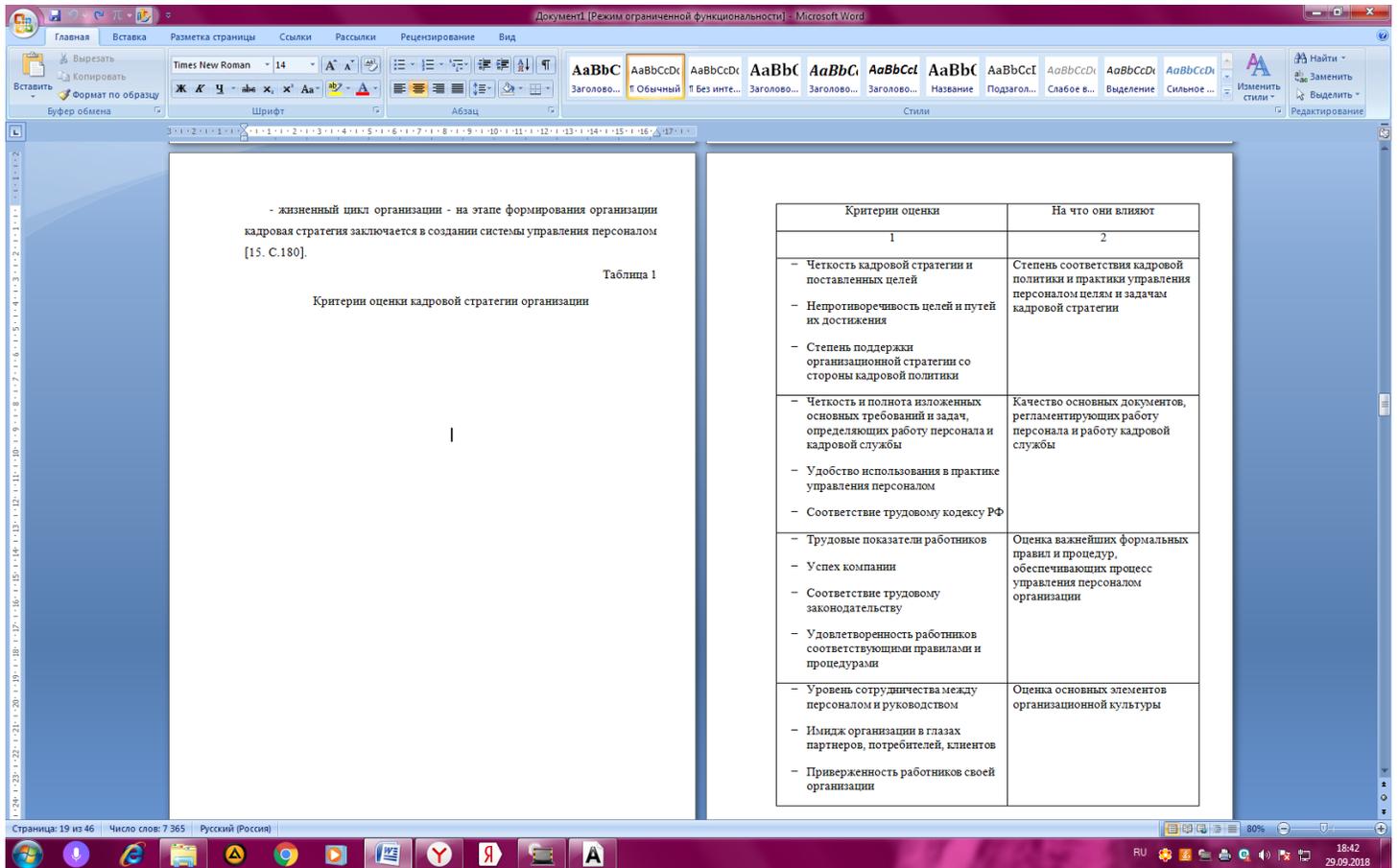
- характеристику персонала и кадровой ситуации;
- мотивацию и вознаграждение, развитие персонала, бюджетирование кадровой работы;
- специфику технологии, применяемой в работе с кадрами;
- особенности корпоративной культуры [8. С.211].

Согласно мнению авторов Галькович Р.С. и Набокова В.И., существует и иная классификация критериев оценки кадровой стратегии организации. Она изложена в таблице 1.

Также, авторы Галькович Р.С. и Набокова В.И предлагают ряд подходов к выбору и оценке кадровой стратегии организации. К ним относятся:

- система ценностей;
- уровень кадровых технологий;
- место управления персоналом в общей системе управления организацией;
- жизненный цикл организации - на этапе формирования организации кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом [15. С.180].

Таблица 1



Критерии оценки кадровой стратегии организации

Источник: Галькович Р.С., Набоков В.И. «Основы менеджмента». - ИНФРА-М, М.1998. - 230с.

Критерии оценки кадровой стратегии бывают внутренние и внешние.

Внутренне - повышение производительности труда, психологического климата, качества продукции и обслуживания, увеличение дивидендов на акцию, доля на рынке, разработка новых видов продукции.

Внешние - увеличение прибыли, снижение процентных ставок, стабильность рынка конкурентов, относительное снижение стоимости сырья, сложность первоначального выхода на рынок продукта.

Можно сказать, что стратегия управления персоналом - это разработанное руководством организации качественное направление действий для достижения долгосрочных целей для создания высокопрофессиональной, ответственной и последовательной команды, которая учитывает стратегические цели и ресурсные возможности организации.

При исследовании кадровой стратегии необходимо оценивать влияние внешней среды и внутренней корпоративной культуры компании. Поскольку внедрение всех других корпоративных политик связана с персоналом, необходимо признать, что кадровая стратегия становится более важной в этом смысле.

Конечной целью HR-исследований является обеспечение того, чтобы заявленные цели организации не противоречили общему бизнес-плану.

Кроме этого, нужно следить за тем, чтобы функции отдела кадров дополняли друг друга, например, системы заработной платы и поощрения должны составлять единое целое с планами обучения и развития карьеры. Недостаточно пользы приносит обучение людей, после которого они обнаружат, что организация не способна обеспечить им карьерный рост и развитие.

2. Исследование и анализ кадровой стратегии на примере организации ООО «Интермост логистика»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Организационно-правовой формой организации служит общество с ограниченной ответственностью, т.е. организация несет ответственность по обязательствам только в сфере своего имущества. ООО «Интермост логистика» является юридическим лицом, характеризуется наличием самостоятельного финансового

баланса, собственных расчетных счетов в банковских учреждениях именной печати.

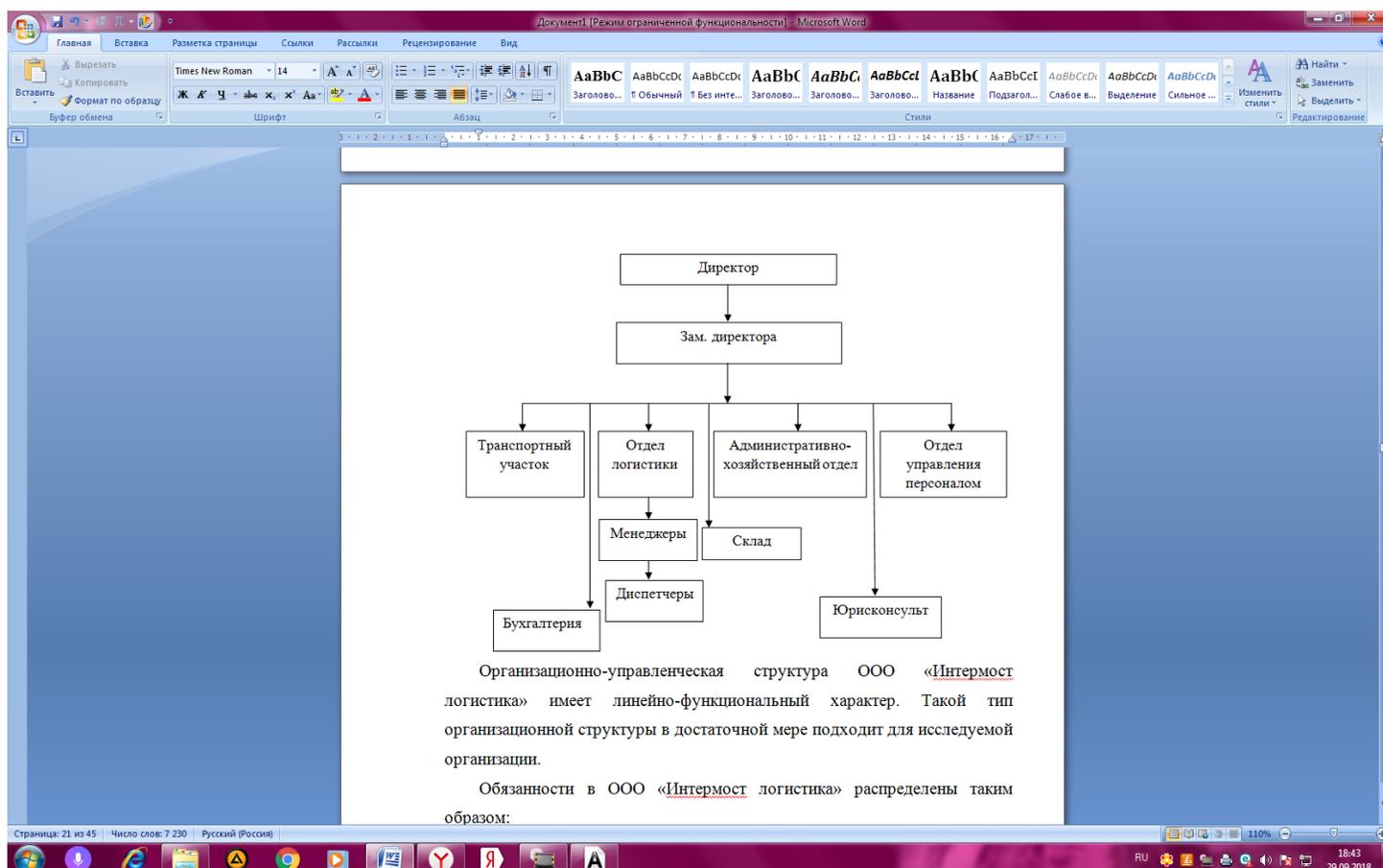
ООО «Интермост логистика» находится в г. Екатеринбург, основной вид деятельности - обеспечение организаций необходимым материалами и оборудованием.

ООО «Интермост логистика» представляет собой организацию с вертикальной структурой управления, то есть используется несколько уровней управления.

Конструкция ООО «Интермост логистика» подразумевает разделение сотрудников на категории, в зависимости от определенных задач, которые выполняют сотрудники. Во главе ООО «Интермост логистика» располагается директор, которому, в свою очередь, подчиняются все остальные работники и структурные руководители (рис. 1.1). Согласно штатного расписания численность сотрудников предприятия составляет 85 человек.

Рис. 1.1.

Организационно-управленческая структура ООО «Интермост логистика»



Организационно-управленческая структура ООО «Интермост логистика» имеет линейно-функциональный характер. Такой тип организационной структуры в достаточной мере подходит для исследуемой организации.

Обязанности в ООО «Интермост логистика» распределены таким образом:

Директор осуществляет общее руководство организацией и подчиняется учредителю, оказывает влияние на все структурные отделы и может принимать управленческие решения. В подчинении директора находятся: заместитель директора, бухгалтерия, юрисконсульт, транспортный участок, отдел логистики, административно-хозяйственный отдел и служба управления персоналом.

Заместитель директора занимается общими организационными вопросами, а также в его компетенции находится вопрос управления транспортным участком.

Юрисконсульт занимается различными юридическими вопросами, связанными напрямую с деятельностью организации.

Главный бухгалтер выполняет функцию организации бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности фирмы, а также выполняет контролируемую функцию над рациональным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности фирмы. Кроме того, главный бухгалтер формирует рациональную организацию учета и отчетности в организации и в ее структурных отделах на основе максимальной централизации и механизации учетно-вычислительных работ, современных программных продуктов в сфере бухгалтерского учета и контроля.

Руководитель службы управления персоналом проводит аналитическую и оперативную работы, осуществляет исполнительные, распорядительные, контролирующие и координирующие функции в сфере управления персоналом.

В обязанности отдела логистики входит планирование, организация, контроль и управление материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе движения грузов клиентам, а также обработка, анализ и хранение соответствующей информации.

В организации «Интермост логистика» обязанностями менеджеров являются: прием, комплектация и последующая отгрузка товара.

Следующие категории сотрудников наделены правом подписи рабочей документации:

- первая подпись – директор, заместитель директора, другие сотрудники, уполномоченные приказом по организации.

- вторая подпись – главный бухгалтер, другие сотрудники, уполномоченные приказом по организации.

Все сотрудники организации обеспечены «полным социальным пакетом»: им предоставляются обязательные отпуска, больничные и т.д.

Для работников ООО «Интермост логистика» установлена 40-часовая 5-дневная рабочая неделя. Суббота и воскресенье для работников являются выходными днями.

Предоставления ежегодных основных отпусков устанавливается администрацией.

График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее, чем за две недели до наступления календарного года. О времени начала отпуска работники извещаются не позднее, чем за 2 недели до его начала.

Далее рассмотрим финансово-экономическую характеристику ООО «Интермост логистика». Расчет рентабельности основной деятельности показывает, сколько чистой прибыли приносит каждый рубль, который был потрачен на производство и реализацию.

$$P_{\text{од}} = P_{\text{р}}/З, \text{ где (1)}$$

$P_{\text{р}}$ – прибыль;

$З$ – затраты.

Таблица 2

24

Показатели	Сумма, тыс. руб. 2016 год	Сумма, тыс. руб. 2017 год	Темп роста, %
Валовой доход	20216,37	30990,77	153,29
Издержки деятельности	7351,40	9626,33	130,95
Прибыль от оказания работ	12548,83	20197,73	160,95
Рентабельность, %	170,70	209,82	122,92
Налог на прибыль (20%)	2509,77	4039,55	160,95
Чистая прибыль	10039,06	16158,18	160,95
Чистая рентабельность, %	136,56	167,85	122,92

Согласно данным таблицы 2 предприятие можно считать рентабельным, так как его прибыль в 2016 году превышала издержки в 1,7 раз, а в 2017 году более чем в 2 раза (2,09). Прибыль от оказания услуг выросла на 60,95%. А это означает, что ООО «Интермост логистика» может успешно

Расчет прибыли и рентабельности ООО «Интермост логистика»

Согласно данным таблицы 2 предприятие можно считать рентабельным, так как его прибыль в 2016 году превышала издержки в 1,7 раз, а в 2017 году более чем в 2 раза (2,09). Прибыль от оказания услуг выросла на 60,95%. А это означает, что ООО «Интермост логистика» может успешно функционировать и развивать свою деятельность.

Далее рассмотрим основные показатели экономической эффективности.

Экономическая эффективность капитальных вложений характеризуется коэффициентом экономической эффективности (Э) и сроком окупаемости (Т).

Расчет производится по формулам:

$$\text{Э} = \text{П} / \text{К} \quad (2)$$

$$\text{Т} = \text{К} / \text{П} = 1 / \text{Э}, \text{ где } (3) \text{ П} - \text{прибыль за год, тыс. руб.};$$

К – сумма капитальных вложений, тыс. руб.

Основные производственные фонды (ОПФ) – это часть активов, которая рассчитана на использование их предприятием в течение длительного периода.

Основные фонды составляют основную часть капитала компании. Конечные результаты (предоставление услуг, затрат, рентабельности, рентабельности и финансовой стабильности) деятельности компании во многом зависят от ее количества, стоимости, технического уровня и использования.

Для оценки эффективности применения ОПФ используется система показателей, включающая общие (стоимостные).

Общие показатели характеризуют уровень использования всей совокупности основных производственных фондов в целом.

Наиболее широко из общих показателей используется показатель фондоотдачи:

$$\text{ФО} = \text{С}/\text{Ф}, \text{ где (4)}$$

С – годовой объем работ или услуг в сметных ценах, тыс. руб.;

Ф – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.

Фондоемкость определяется по формуле:

$$\text{ФЁ} = \text{Ф}/\text{С} = 1/\text{ФО} \text{ (5)}$$

Расчеты экономической эффективности основных фондов представлены в таблице 3.

26

Показатели	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение тыс. руб.	Относительное отклонение	
				Темпы роста, %	Темпы прироста, %
Стоимость <u>осн.</u> фондов, тыс. руб.	26337,55	35903,5	9565,95	136,32	36,32
Валовой товарооборот, тыс. руб.	60649,12	90068,78	29419,66	148,51	48,51
Прибыль, тыс. руб.	12548,83	20197,73	7648,90	157,26	57,26
Среднесписочная численность работников,	139	142	3,00	102	2,0
Фондоотдача	2,10	2,51	0,41	108,66	8,66
Фондоёмкость	0,43	0,39	-0,04	90,69	-9,31

Анализ эффективности использования ОПФ показал, что ОПФ эффективно используется на предприятии, ведь такие показатели, как фондоотдача, фондоёмкость ведут себя в соответствии с их экономическим содержанием: в 2017 году фондоотдача составила 2,51, а в 2016 году 2,10, то

Таблица 3

Анализ экономической эффективности основных фондов ООО «Интермост логистика»

Анализ эффективности использования ОПФ показал, что ОПФ эффективно используется на предприятии. Так как показатели фондоотдачи, фондоёмкости составили: в 2017 году фондоотдача равна 2,51, а в 2016 году 2,10, то есть за анализируемый период фондоотдача увеличилась на 0,2, фондоёмкость снизилась на 0,04.

Это произошло по причине того, что темпы роста валового товарооборота опережают темпы роста ОПФ. То есть на один рубль основных фондов получено в 2016 году 2,31 руб., в 2017 году 2,51 руб. оказываемых услуг. На один рубль себестоимости оказываемых работ используется в 2016 году 43 коп., в 2017 году 39 коп. основных фондов. На один рубль основных фондов получено прибыли в 2016 году 48 коп., в 2017 - 56 коп.

Валовой доход за год составил 30990,77 тыс. руб., издержки производства и обращения - 10793,04 тыс. руб. Чистая прибыль за год равна - 16158,18 тыс. руб., а

чистая рентабельность - 167,85%. Это говорит о том, что чистая прибыль предприятия превышает издержки почти в 1,5 раза, а значит у предприятия есть возможности для своего развития.

Фондоотдача составила 2,51, т.е. на 1 руб. стоимости основных фондов приходится 2,51 руб. продукции. Фондоемкость составила 0,39, т.е. на 1 руб. товарной продукции затрачивается 0,39 руб. основных фондов.

2.2 Исследование основных направлений кадровой стратегии

Внутренняя деятельность организации регламентируется следующими документами:

- правилами внутреннего трудового распорядка;
- должностными инструкциями;
- инструкциями по выполнению определенных видов деятельности (например, входному контролю, монтажу, наладке и др.);
- внутренними положениями (например, положением о коммерческой тайне);
- действующими законами РФ;
- действующими нормативными документами ГОСТ;
- приказами директора.

Стратегический потенциал организации ООО «Интермост логистика» включает в себя:

- эффективную систему управления организацией;
- небольшой опыт работы в своей сфере деятельности;
- наличие высококвалифицированных сотрудников;
- использование высокотехнологичного оборудования;
- ориентация деятельности на запросы клиентов;

- оперативность.

Комплекс документов по функциям управления кадрами содержит следующие основные группы:

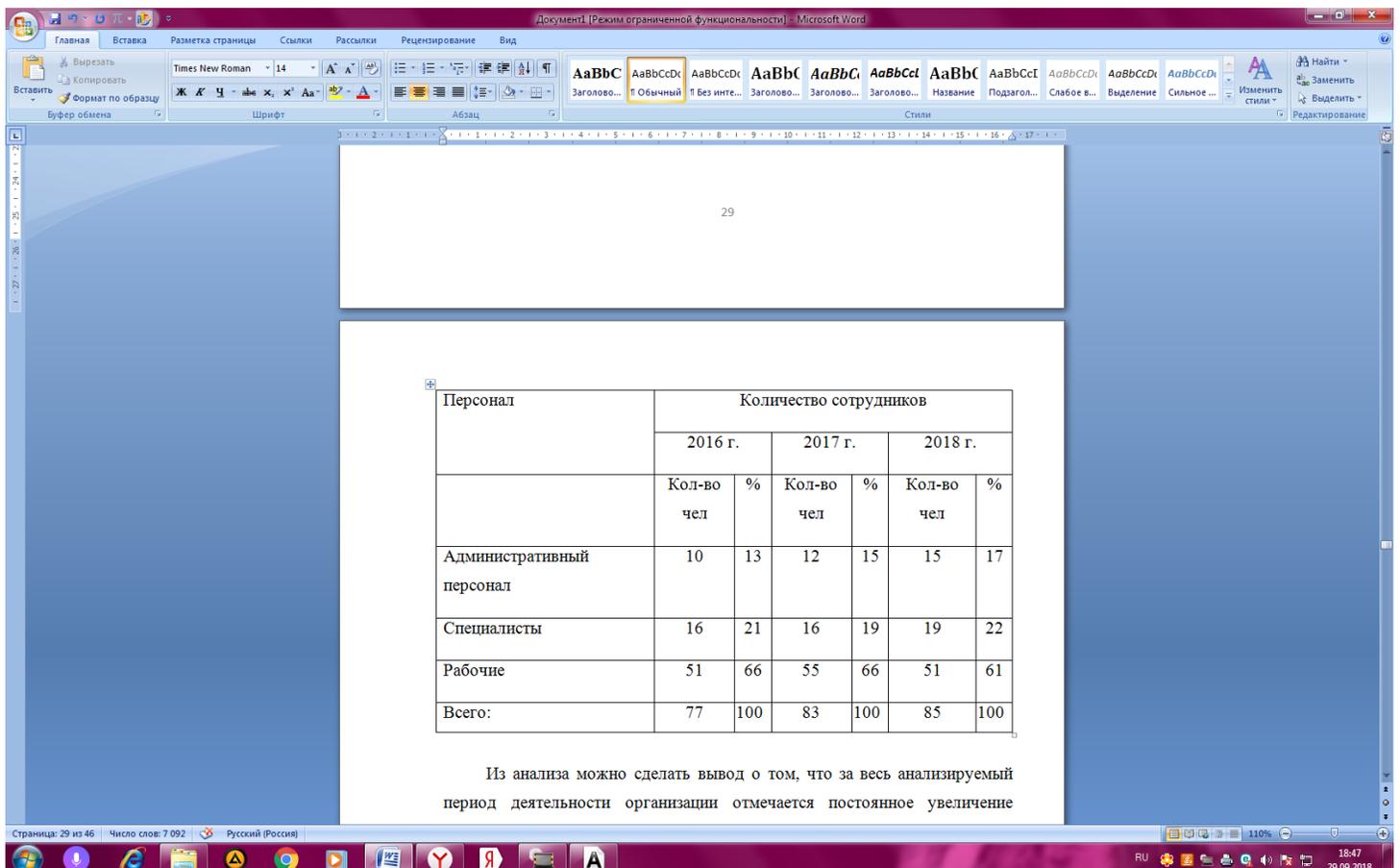
- личные документы работников;
- организационно-распорядительная документация;
- первичная учетная кадровая документация.

Когда компания начала работать, в общей сложности было 50 сотрудников. Однако на данный момент согласно штатному расписанию компании уже задействовано 85 человек (Таблица 4).

Важно отметить, что административный персонал организации имеет высокий уровень образования.

Таблица 4

Структура персонала ООО «Интермост логистика»



The screenshot shows a Microsoft Word document with a table titled 'Персонал' (Personnel) and 'Количество сотрудников' (Number of employees). The table has columns for years (2016, 2017, 2018) and rows for different employee categories (Administrative, Specialists, Workers, Total). The data shows a steady increase in the number of employees over the three-year period.

Персонал	Количество сотрудников					
	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%
Административный персонал	10	13	12	15	15	17
Специалисты	16	21	16	19	19	22
Рабочие	51	66	55	66	51	61
Всего:	77	100	83	100	85	100

Из анализа можно сделать вывод о том, что за весь анализируемый период деятельности организации отмечается постоянное увеличение

Из анализа можно сделать вывод, что количество сотрудников в течение анализируемого периода деятельности постоянно растет. Эта динамика объясняется улучшением существующей стратегии управления персоналом (увеличение заработной платы, улучшение внутренней среды организации) и выходом на новые уровни рынка выполняемых работ.

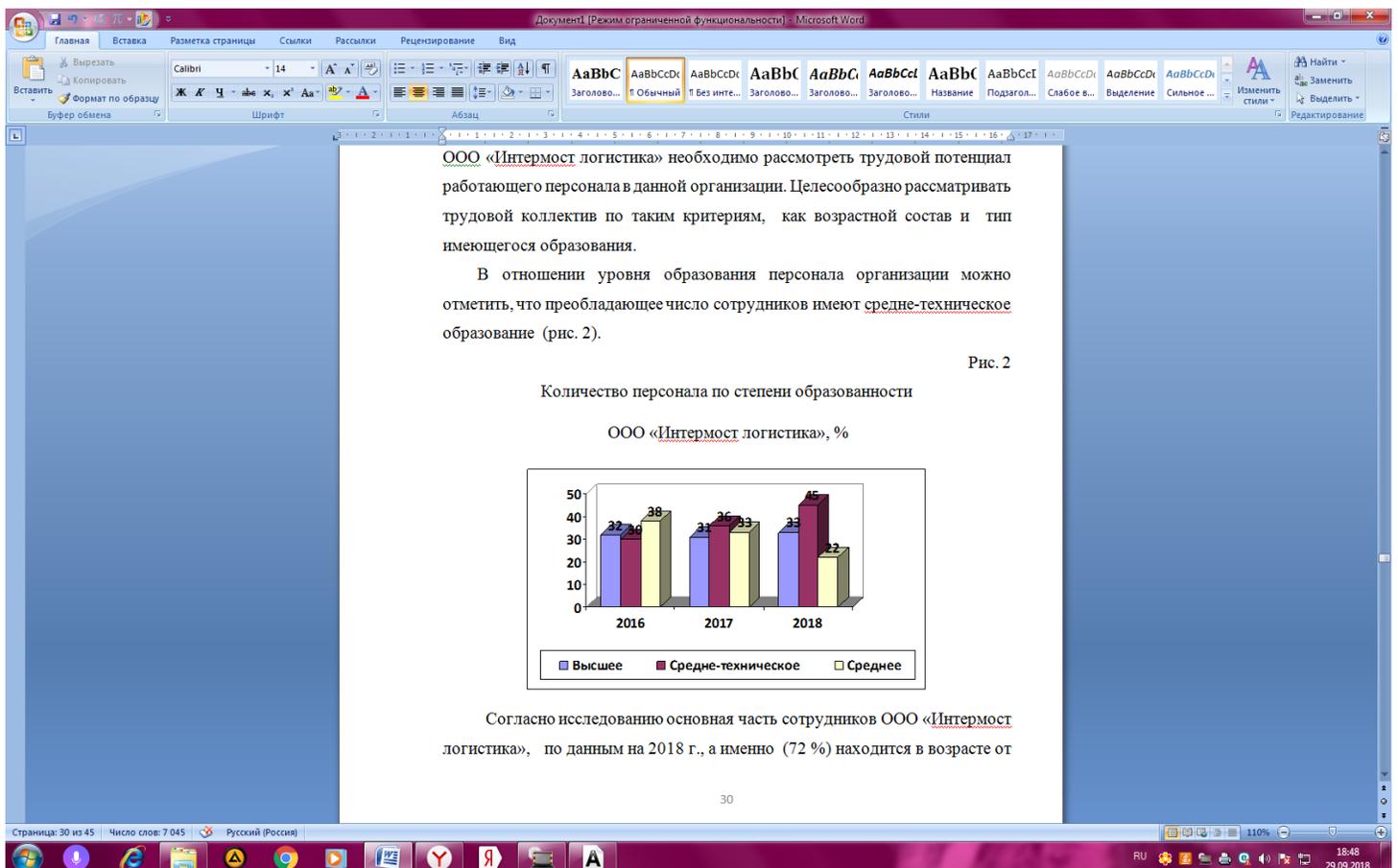
Для более объективной оценки и кадровой стратегии ООО «Интермост логистика» необходимо изучить трудовые ресурсы на основе возрастного состава и типа имеющегося образования.

Подавляющее большинство сотрудников в организации имеют среднее техническое образование, этот вывод можно сделать на основе данных рис.2

Рис. 2

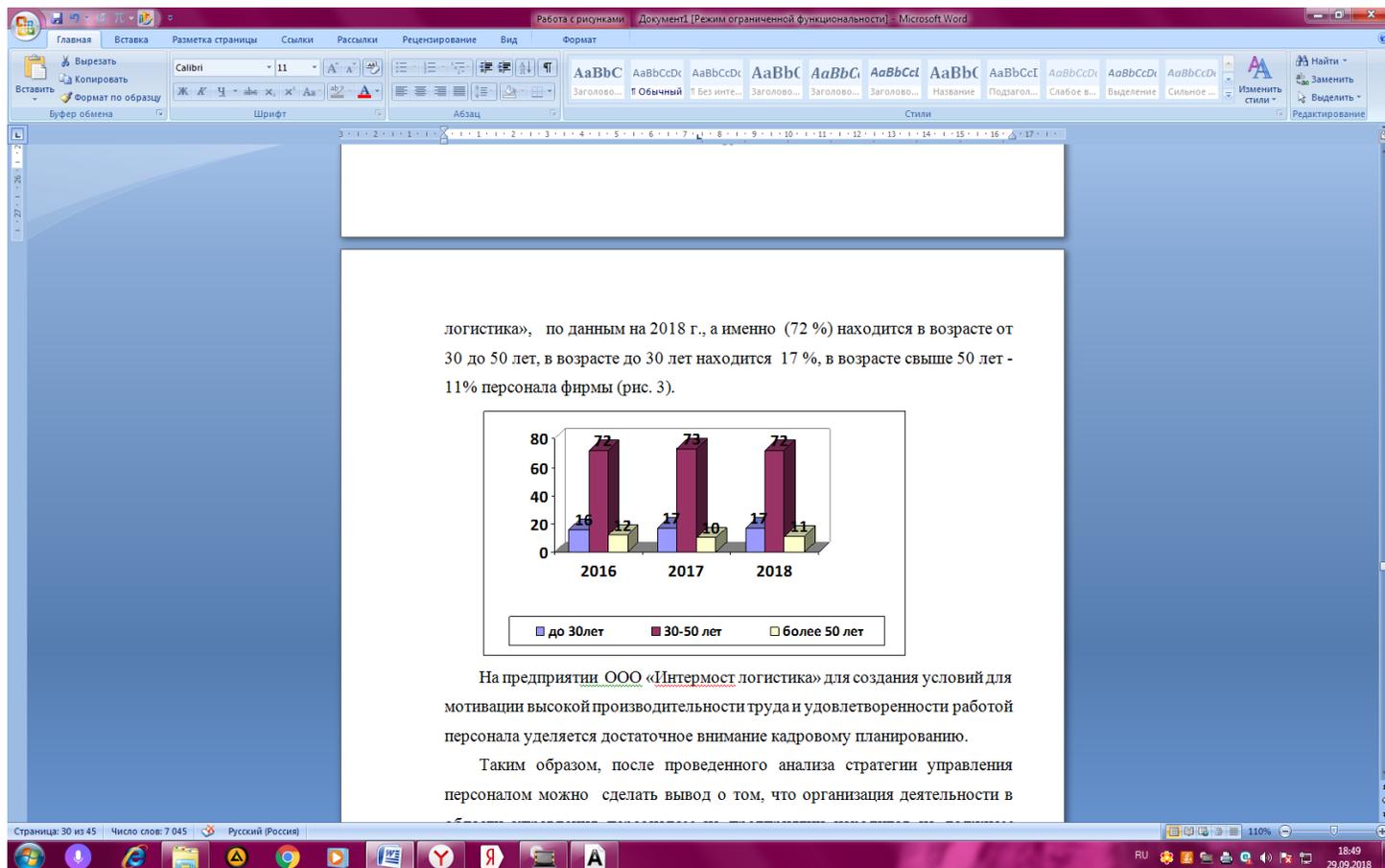
Количество персонала по степени образованности

ООО «Интермост логистика», %



Согласно исследованию основная часть сотрудников ООО «Интермост логистика», по данным на 2018 г., а именно (72 %) находится в возрасте от 30 до 50 лет, в возрасте до 30 лет находится 17 %, в возрасте свыше 50 лет - 11% персонала фирмы (рис. 3).

Рис.3



На предприятии ООО «Интермост логистика» для создания условий для мотивации высокой производительности труда и удовлетворенности работой персонала уделяется достаточное внимание кадровому планированию.

Таким образом, после проведенного анализа стратегии управления персоналом можно сделать вывод о том, что организация деятельности в области управления персоналом на предприятии находится на должном уровне. Вопросами кадровой политики занимаются высшие руководящие органы управления. Организация имеет достаточный кадровый потенциал и способна к нововведениям, в том числе и в области кадровой политики и стратегии. Однако, наряду с вышесказанным, кадровая стратегия организации «Интермост логистика» имеет и недостатки.

Глава 3. Совершенствование кадровой стратегии ООО «Интермост логистика»

3.1 Пути повышения эффективности кадровой стратегии

В качестве первого направления увеличения эффективности кадровой стратегии в ООО «Интермост логистика», стоит проанализировать повышение мотивации персонала.

Мотивация персонала - одна из центральных категорий науки управления. На предприятии может возникнуть ситуация, когда приостанавливается процесс карьерного и профессионального развития персонала, и организации в итоге терпят немалые убытки. ООО «Интермост логистика» не является исключением в этом отношении.

Руководство этой организации уделяет мало внимания нематериальной мотивации, состоянию социально-психологического климата организации и созданию благоприятных условий труда на рабочем месте. Система мотивации развивается довольно слабо, что способствует значительному снижению эффективности кадровой стратегии. Особое внимание следует уделить организации работы вновь принятых на работу работников.

В начале работы в организации человек включается в систему внутренне - организационных отношений, занимая сразу несколько позиций, каждой из которых соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, которые и характеризуют социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя. Любая из названных позиций требует соответствующего поведения человека. Существует три различных варианта вступления в новую должность сотрудника: 1) Поступление на службу сотрудника имеющего опыт профессиональной деятельности в других организациях.

В этом случае период адаптации осуществляется в сроки, оговоренные в трудовом договоре. Если договор не рассматривает данный пункт, то период адаптации может длиться от 1 до 3 месяцев.

2) Перевод работника внутри организации на другую должность или другое структурное подразделение.

В этом случае период адаптации может длиться 1 месяц.

3) Прием молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

В таком случае период адаптации совпадает с периодом стажировки и может достигать 6 месяцев.

В организации «Интермост логистика» следующим направлением повышения эффективности кадровой стратегии можно обозначить формирование кадрового резерва.

Если в организации освобождается место директора, и на это место приглашают специалиста со стороны, то ему необходимо от 3 до 6 месяцев, чтобы ознакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы стать признанным «своим», и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работников, которые ранее работали в данной организации, такие проблемы, как правило, не возникают. [11, с. 96]

Заключительным шагом в повышении эффективности HR-стратегии организации является разработка системы профессионального образования и повышения квалификации персонала.

Системы обучения и повышения квалификации персонала - набор форм, методов и средств для последовательного, организованного обучения и сотрудников в организации от простой до сложной работы, от низкого до высокого уровня профессиональных навыков, с учетом интересов и потребностей сотрудников в организации [11, 204].

Систематическое обучение и повышение квалификации персонала решает следующие задачи:

- формирование в организации стабильных кадров в организации;
- повышение эффективности использования трудового и образовательного потенциала личности;

- обеспечение потребности организации в высококвалифицированных специалистах за счет внутренних источников;
- заполнение рабочих мест малопривлекательной и неквалифицированной работы преимущественно за счет внешних источников обеспечения потребности организации в персонале.

Таким образом, предложенные пути призваны повысить эффективность кадровой стратегии исследуемой организации ООО «Интермост логистика»

3.2 Рекомендации по повышению эффективности кадровой стратегии

Как уже было отмечено, руководство организации ООО «Интермост логистика» уделяет мало внимания нематериальной мотивации, состоянию социально-психологического климата в организации и созданию благоприятных условий на рабочем месте сотрудников. Система мотиваций развита достаточно слабо, что способствует значительному снижению эффективности реализации кадровой стратегии.

В контексте использования нематериального стимулирования возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение персонала к процессу управления организацией, планирования, создания стратегии и тактики.

Моральная стимуляция проводится в двух направлениях: поощрение (знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме) и осуждение. Эффективность убеждения зависит от индивидуально-психологических характеристик сотрудника.

Чтобы использовать такой фактор мотивации персонала, как моральное стимулирование, необходимо хорошо знать коллектив. Это требует индивидуальных подходов для каждого человека, а также широкий спектр разнообразных мер стимулирования.

В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профессионального мастерства в масштабе организации.

Также возможно применить следующие методы морального стимулирования: отражение заслуг работника перед компанией на «Доске почета»;

награждение почетными грамотами ООО «Интермост логистика» Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия в русле повышения лояльности к компании. Основными методами формирования общественного мнения, которые могут быть использованы в ООО «Интермост логистика» являются:

1. собрания трудового коллектива (общие и внутри подразделений);
2. информационные стенды на территории организации.

В вопросе профессиональной адаптации относительно вновь принятых сотрудников на предприятии ООО «Интермост логистика» необходимо использовать два направления адаптации:

- первичную, то есть приспособление молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной работы (выпускники средних и высших учебных заведений);
- вторичную, то есть приспособление работников при переходе на новые рабочие места, должности, объекты.

В условиях деятельности ООО «Интермост логистика» растет роль вторичного привыкания. Производственную адаптацию, как сложное явление, целенаправлено рассматривать с различных позиций, подчеркивая психофизиологическую, профессиональную, социально - психологическую и организационную ее стороны. Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

В решении проблем кадровой стратегии «Интермост логистика» немаловажное значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива следует принимать во внимание то, что текучесть кадров или их закрепления в большинстве случаев зависит от результатов адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:- качественный уровень работы по профориентации потенциальных специалистов - объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);

- престиж и привлекательность профессии, работы по специальности в ООО «Интермост логистика»;

- особенности организации труда, которые реализовали мотивационные мероприятия для сотрудников;
- гибкость системы обучения персонала в организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личные качества работника, который проходит адаптацию, связанную с его возрастом, семейным положением, характером.

Ключевым условием успешного проведения адаптации является разработка организационных механизмов управления этим процессом.

В условиях деятельности ООО «Интермост логистика» можно выделить несколько периодов адаптации. Прежде всего, это период ознакомления в один месяц. За это время работник может продемонстрировать свои возможности, желание, выдержку. Второй период - оценивающий, продолжительностью до одного года, когда достигается совместимость с коллективом. На третьем периоде проходит постепенная интеграция в организацию.

Кроме того, важно отметить, что особенную роль в эффективной адаптации новых специалистов играет директор ООО «Интермост логистика». Он проводит предварительную беседу с персоналом, чтобы они хорошо встретили нового сотрудника, назначает опекуна, изучает состояние материальных условий труда. В течение первой недели желательно, чтобы руководитель ежедневно встречался с новым сотрудником, интересовался его успехом, трудностями. Это позволит директору в течение месяца узнать о сильных и слабых сторонах нового специалиста, его взаимоотношениях в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х годах прошлого столетия, и его основным предназначением было разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, которое осуществляется на высшем уровне.

Концепция кадровой стратегии была впервые предложена Фомбруном, который утверждал, что эффективное функционирование компании основывается на трех

ключевых моментах: миссия и стратегия; организационная структура, управление человеческими ресурсами.

Кадровая стратегия - это совокупность целенаправленных действий долгосрочного характера, которые направлены на формирование и развитие производительных способностей персонала, их эффективное использование, что обеспечивает предприятию достижения преимуществ в конкурентной борьбе.

Предметом стратегии компании HR является группа людей, которые имеют рабочие отношения с компанией, которая является работодателем и относится к ним как к сотрудникам. Последний имеет некоторые количественные и качественные характеристики, которые определяют их способность действовать в интересах компании.

Кадровая стратегия компании основана на системе управления, которая включает в себя службы управления персоналом, структурные самостоятельные подразделения предприятия, которые объединены по принципу функционального и методологического подчинения и линейных руководителей на всех уровнях управления.

На структуру управления персоналом влияет организационная структура служб управления персоналом: внутреннее устройство этих служб, служебно-профессиональный состав работников, степень централизации кадровых служб, отношение организации к внешней среде.

Организационно-управленческая структура ООО «Интермост логистика» имеет линейно-функциональный характер. Данная структура характеризуется наличием линейных руководителей, специализирующихся на функциональных подсистемах.

Стратегический потенциал организации ООО «Интермост логистика» включает в себя:

- наличие высококвалифицированных сотрудников;
- эффективно функционирующую систему управления организацией;
- использование высокотехнологичного оборудования;
- оперативность;
- ориентация деятельности на запросы клиентов.

Сотрудники фирмы – это молодые, энергичные с достаточным уровнем образования специалисты, большая часть которых имеет приличный стаж работы в исследуемой организации. Всего в организации работает 85 человек.

Анализ стратегии управления персоналом показывает, что организация деятельности в области управления персоналом в компании находится на правильном уровне. Высший руководящий орган правления занимается вопросами кадровой политики. Организация обладает достаточным кадровым потенциалом и может разрабатывать инновации в кадровой политике и стратегии. Однако кадровая стратегия для «Интермост логистика» имеет недостатки в дополнение к вышеупомянутым аспектам, а именно.

- 1) Неэффективная система мотивации трудовой деятельности персонала.
- 2) Отсутствие на предприятии системы введения в должность вновь принятых сотрудников.
- 3) Отсутствие кадрового резерва персонала.
- 4) На предприятии отсутствует система профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

На основе выявленных проблем кадровой стратегии ООО «Интермост логистика» были предложены следующие рекомендации по повышению эффективности кадровой стратегии:

1. повышение мотивации персонала;
2. организация работы с вновь принятыми сотрудниками – проведение профессиональной адаптации;
3. внедрение в практику системы профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

Список использованных источников

I. Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197. ФЗ (ред. ФЗ от 23.07.2008 №271 - ФЗ) // собрание законодательства Российской Федерации. - 2007 №309 - ФЗ.

2. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. ФЗ от 27.07.2006 с изм. от 18.12.2006 №138 - ФЗ) «Об обществах с ограниченной ответственностью»// Собрание законодательства Российской Федерации - 1998. - №7. ст.785.
3. Федеральный закон от 26.12.1995 №208 - ФЗ (в ред. ФЗ от 05.02.2007 №13 - ФЗ) «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1996. - №1 - ст.1.

II. Специальная литература

4. Ансофф, И. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Издательство «Экономика», 2013. - 320с.
5. Багаутдинова, Н.Г. Финансово-экономический механизм подготовки специалистов высшей квалификации: Учебник./ Багаутдинова Н.Г. - Казань: Издательство «Таглимат», 2014. - 176с.
6. Баранников, А.Ф. Теория организации: Учебник для вузов./ Баранников А.Ф. - М.: Издательство «ЮНИТИ-ДАНА», 2014. - 700с.
7. Баско, В.Н. Управление кадрами: Наука и практика.№10/ Баско В.Н. - М.: Издательство «Деньги и кредит», 2013. - 186с.
8. Бизюкова, И.В. Кадры управления: Подбор и оценка. / Бизюкова И.В. - М.: Издательство «Экономика», 2014. - 365с.
9. Боковикова, И.Т., Коркина Т.Р. Японская система управления персоналом/ Боковикова И.Т., Коркина Т.Р.// Управление персоналом: Бизнес. Идеи. Решения. Технологии. Процессы. 2016. - №6. - 26-29с.
10. Бутцева, Г.И., Горшков В.Г. Влияние кадровых решений на эффективность управления персоналом предприятия/ Бутцева Г.И., Горшков В.Г.// Управление персоналом: Бизнес. Идеи. Решения. Технологии. Процессы. 2014. - №10. - 42-44с.
11. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Курс лекций./ Веснин В.Р. - М.: Издательство «Триада - ЛТД», 2014. - 472с.
12. Вершинин, М.С. Конфликтология: Конспект лекций./ Вершинин М.С. - СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2015. - 64с.
13. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник./ Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Издательство «Гардарика», 2016. - 528с.

14. Вотякова, И. В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии кадрового потенциала организации/ Вотякова И.В.// Управление персоналом: Бизнес. Идеи. Решения. Технологии. Процессы. 2015. - №16. - 47с.
15. Галькович, Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента./ Галькович Р.С., Набоков В.И. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2013. - 230с.
16. Герчикова, И.Н. Менеджмент./ Герчикова И.Н. - М.: Издательство «ЮНИТИ-ДАНА», 2014. - 402с.
17. Граждан, В.Д. Теория управления: Учебное пособие./ Граждан В.Д. - М.: Издательство «Гардарики», 2014. - 416с.
18. Дунаев, О.Н., Исмагилова Ф.С. Введение в теорию и практику управление персоналом: Курс лекций./ Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. - М.: Издательство «ТЕИС», 2013. - 190с.
19. Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: 2 изд./ Есипов В.Е. - СПб.: Издательство «Питер», 2015. - 464с.
20. Загвязинский В.И. Теория обучения. Современная интерпретация: Учебное пособие для вузов. - 2 изд./ Загвязинский В.И. - М.: Издательство «Академия», 2014. - 192с.
21. Ибрагимова, Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений/ Ибрагимова Н.А.// Справочник по управлению персоналом. - 2015. - №10. - С.154-157.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник./ Кибанов А.Я. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2014. - 638с.
23. Костенко, Д.Н. Таможенно-тарифная система России: проблемы и перспективы развития/ Костенко Д.Н. - Казань: Издательство «Таглитат», 2014. - 116с.
24. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник./ Коротков Э.М. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2015. - 432с.
25. Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом: Учебник./ Кочеткова А.И. - М.: Издательство «ТЕИС», 2013. - 88с.

26. Кузнецова, Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия/ Кузнецова Н.В.// Справочник по правлению персоналом. - 2013. -№2. - С.190.
27. Кулапов, М.Н. Управление персоналом. Практикум: ролевые и деловые игры./ Кулапов М.Н. - М.: Издательство «Экзамен», 2016. - 128с.
28. Кулапов, М.Н. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты./ Кулапов М.Н. - М.: Издательство «Экзамен», 2015. -256с.
29. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: Учебник для вузов./ Латфуллин Г.Р. - СПб.: Издательство «Питер», 2015. - 395с.
30. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник./ Липатов В.С. - М.: Издательство «Люкс-АРТ», 2016. - 232с.
31. Маркова, В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций./ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 288с.
32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие под ред. П.В. Шеметова./ Маслов Е.В., Шеметов П.В. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2013 - 312с.
33. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник для вузов. - 5 изд., перераб. и доп./ Мильнер Б.З. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2015. - 720с.
34. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник для вузов. - 7 изд., перераб. и доп./ Мильнер Б.З. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2016. - 864с.
35. Охотский, Е.В. Книга работников кадровой службы./ Охотский Е.В. - М.: Издательство «Экономика», 2016. - 320с.
36. Основы менеджмента: Учебник под ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Издательство «Высшая школа», 2014. - 367с.
37. Плетнева, С.Б. Увольнения/ Плетнева С.Б.// Управление персоналом: Бизнес. Идеи. Решения. Технологии. Процессы.- 2014. №8. - 64с.
38. Райзберг, Б.А. Управление экономикой: Учебник./ Райзберг Б.А., Фаткутдинов Р.А. - М.: Издательство «Интел-Синтез», 2014. - 784с.
39. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом?: Учебное пособие./ Старобинский Э.Е. - М.: Бизнес-школа «Интелсинтез», 2015. - 170с.

40. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом?: Учебное пособие. - 2 изд./ Старобинский Э.Е. - М.: Бизнес-школа «Интелсинтез», 2015. - 240с.
41. Стенюков, М.В. Делопроизводство в управлении персоналом. Образцы документов: Практическое пособие./ Стенюков М.В. - М.: Издательство «Книга-сервис», 2016. - 120с.
42. Степанов, Е.А. Управление персоналом. Персонал в системе защиты информации: Учебное пособие./ Степанов Е.А. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2014. - 288с.
43. Столяренко, Л.Д. Психология и этика деловых отношений: Учебное пособие. - 2 изд., доп. и перераб./ Столяренко Л.Д. - Ростов на Дону: Издательство «Феникс», 2014. - 512с.
44. Теория и практика антикризисного управления: Учебник под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. - М.: Издательство «ЮНИТИ», 2016. - 496с.
45. Туровец, О.Г. Теория организации: Учебное пособие для вузов./ Туровец О.Г. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2014. - 128с.
46. Шарифуллина, Т. А. Методические подходы к оценке конкурентноспособности и прогнозированию кадрового потенциала системы предпринимательства: Экономический вестник Республики Татарстан./ Шарифуллина Т. А. - Казань 2017.- №3. - 36с.
47. Шкатулла, В.И. Подготовка и переподготовка кадров в организации/ Шкатулла В.И.// Кадровик.- 2013. - 210с.
48. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам: Задачи и структура кадровой службы, управление дисциплинарными отношениями, организационная деятельность отдела персонала, образцы кадровых документов: Учебное пособие./ Шкатулла В.И. - М.: Издательство «ИНФРА-М», 2014. - 254с.
49. Щекин, Г.В. Теория кадровой политики: Монография./ Щекин Г.В. - Киев: МАУП 2007. - 176с.
50. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. - 3 изд., перераб. и доп./ Фатхутдинов Р.А. - М.: Издательство «Дашков и Ко», 2017. - 472с.
51. Экономика труда: Социально-трудовые отношения: Учебник под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова - М.: Издательство «Экзамен», 2015. - 736с.