

## **Содержание:**

# **Введение**

Как известно, залогом устойчивого положения организации на современном рынке является четкое определение стратегии развития «на перспективу» и правильно выстроенная и продуманная кадровая политика при работе с персоналом.

Укомплектованность предприятия высококвалифицированными специалистами напрямую зависит от кадровой службы предприятия, которая не только отвечает за документооборот, но и разрабатывает необходимую кадровую стратегию, которая помогает в реализации задуманных целей для организации.

Главная цель кадровой политики – создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов. Составляющими главной цели кадровой политики являются экономические и социальные цели.

Основными задачами кадровой службы организации при формировании и разработке кадровой стратегии является поднятие престижа предприятия, построение перспективы развития потенциала рабочей силы на этом предприятии, обобщение и предупреждение увольнений с работы.

Актуальность рассмотрения этой темы очевидна, ведь эффективно решить проблему формирования трудовых коллективов и развития кадрового потенциала в современных условиях весьма затруднительно без стратегического планирования человеческих ресурсов, без выработки адекватных внешним и внутренним условиям кадровых стратегий.

В данной курсовой работе предметом изучения мы рассмотрим современные кадровые стратегии развития организации и процесс формирования этих стратегий кадровой службой.

В качестве объекта исследования – проанализируем кадровую стратегию фирмы ООО «Регал».

# 1. Понятие кадровой стратегия организации

## 1.1. Основные направления и задачи кадровой стратегии

Рассматривая понятие кадровой стратегии, необходимо в первую очередь понять истоки происхождения термина «стратегия». Слово «стратегия» пришло в менеджмент из военного дела. В переводе с греческого- «искусство полководца». На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы. Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий развития на все случаи жизни. Главная из них - генеральная, т. е. отражающая миссию организации в целом. Кадровая стратегия напрямую подчинена генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует.

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал. Понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.[\[1\]](#)

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

Основными направлениями кадровой стратегии являются:

- 1) организация взаимодействия рынка труда и персонала организации;
- 2) формирование политики развития персонала (цель- профилактика кадровых рисков количественного характера);
- 3) выбор и разработка программы реализации моделей управления персоналом (зависит от вида кадровой политики - закрытый тип либо открытый);

4) выбор системы мотивации и оплаты труда (цель-создание у всех категорий работников постоянной заинтересованности не только в исполнении должностных обязанностей, но и в обеспечении дополнительных, не запланированных работодателем трудовых ресурсов);

5) формирование политики психологической поддержки персонала (цель - обеспечить дополнительные условия для формирования и поддержания в трудовом коллективе корпоративного духа и общего позитивного психологического климата).[\[2\]](#)

С помощью кадровой стратегии решаются следующие задачи:

1. Своевременного обеспечения компании работниками заданной квалификации и в необходимом количестве;
2. Оптимизации структуры персонала;
3. Нарастивания кадрового потенциала, его рациональное использование для реализации основных стратегий организации;
4. Формирования и совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами;
5. Изменения поведения сотрудников;
6. Определений моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
7. Обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов, привития навыков стратегического мышления;
8. Формирования корпоративной культуры, привязки человека к фирме;
9. Создания условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;
10. Преобразования служб управления человеческими ресурсами;
11. Создание благоприятных условий труда и прочее.

Кадровая стратегия организации определяется такими комплексными факторами как:

-внешней и внутренней средой функционирования организации (Анализ внешней среды состоит из двух частей:

1 - анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т.п.); анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

2 - анализ внутренней среды (микроокружения) выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации);

-типом стратегии организации, принятой ее руководством (предпринимательская, роста, прибыли, ликвидации, резкого изменения курса);

-уровнем планирования (обучение персонала, мотивация);

-открытостью (закрытостью) кадровой политики;

-компетенцией персонала.

## **1.2. Основные типы кадровых стратегий.**

Имеется несколько раскладов к предпочтению профессиональной стратегии компании и её течений,[\[3\]](#) основанных в разных основных составляющих.

Существенную значимость присутствие подборе вида профессиональной стратегии представляет житейский оборот компании. Таким образом, в периоде развития компании профессиональная политика состоит в формировании концепции управления персоналом равно как такой, в создании коллективных основ. В период активного роста и увеличения предприятия, профессиональная кадровая политика ориентирована, в первую очередь, на вовлечение новейшего персонала и оптимизацию координационной структуры. В периоде стабилизации она ориентирована на оценку производительности работы и концепции управления персоналом. В периоды упадка — в диагностику профессиональной возможности, помощь реорганизации, осуществление рационального аутплейсмента и решение инцидентов, обостряющихся в данный промежуток формирования компании;

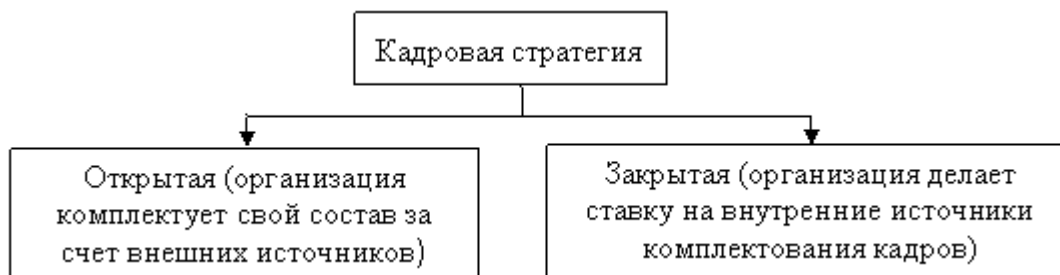
- роль управления персоналом в единой концепции управления системой. Тут существует в типе, то что присутствие разной степени централизации функций и распределения возможностей, профессиональная политика станет нести различный вид: локализоваться только лишь в высших ступеньках управления либо в обычном звене; в компании будет сформирована отдел управления персоналом, либо её функции станут рассредоточены среди разными подразделениями; будет ли созданная единица осуществлять целый размер функций либо только лишь определенные функции и т.д.:[\[4\]](#)

- концепция ценностей и вид вершина - маркетинга. Образ управления, равно как принцип, 1-ый управляющего компании приводит к осуществлению надлежащей профессиональной стратегии. В случае если в концепции ценностей управляющего значимость работников никак не имеется либо только лишь объявляется, данное способен послужить причиной к двойственной профессиональной стратегии;

-степень профессиональных технологий. В компании имеют все шансы осуществляться классические либо устарелые технологические процессы деятельность с персоналом. К примеру, переаттестация и анализ деловитых и индивидуальных свойств персонала способен прокладываться согласно внешним аспектам, вынесение в профессиональный запас — в базе индивидуальных суждений. Данное никак не отвечает профессиональной стратегии, нужной в обстоятельствах базарной экономики, и значительно задерживает развитие предпринимательство - действия работников и наиболее компании.

В зависимости от степени отношения кадровой стратегии к внешней среде, она делится на два типа (смотреть рис.1)

**Рисунок 1**



Открытая кадровая стратегия используется руководством при неустойчивом положении предприятия, когда утеряны высококвалифицированные кадры, а внутренние трудовые ресурсы не соответствуют профессиональным требованиям.

Закрытая кадровая стратегия реализуется на предприятии при наличии ядра высококвалифицированных работников, способных к повышению своего профессионального уровня и адаптации к новым условиям деятельности предприятия.

На большинстве предприятий персонал является пусть и ведущим, но лишь одним из факторов производства, а кадровая стратегия, реализуемая на них, относится к разряду функциональных и зависит от стратегии предприятия. Стратегии функционирования организации связаны с поведением организации на рынке.

Выделяют три базовых стратегии функционирования организаций: минимизация издержек, стратегия повышения качества и инновационная стратегия; каждой из которых соответствует своя кадровая стратегия.[\[5\]](#)

1. Стратегия минимизации издержек. Это направление деятельности приемлемо при производстве (реализации) товаров массового потребления, при котором от работников не требуется высокого уровня профессионализма, а основной упор делается на количество.

Кадровая стратегия при данных условиях строиться на следующих принципах:

- преобладание внешних стимулов (преимущественно материальных) над мотиваторами;
- измерение эффективности деятельности работников в краткосрочном периоде на основе индивидуальных критериев оценки;
- предпочтительное использование внешних источников набора персонала (если рынок труда позволяет нанять дешевых работников);
- минимальные возможности карьерного роста для сотрудников (работник, занявший определенную ячейку в структуре предприятия, практически не имеет шансов на продвижение);

Окупить расходы, сопряженные с покупкой и содержанием запасов, организация способна из-за функции результата стремительной рынка перестройки изготовления, житейский выпуска новейшей принципу продукта, одновременно с установление главным, а кроме такими того из-за влияние результата внесения наиболее структура значительной стоимости в главный новейшую продукцию.

работникам Соответствующая профессиональная Профессиональная политика этому термина виду. Дополнительные тему людские средства модификаций имеют все обозначивают шансы резервироваться в минимальные компании из-за рационально результат применения среднем эластичной занятости (посредством учетом системы неполноценной комбинациях занятости либо дела совместная работа с потенциальных экспертами в предназначенной Учеб базе), из-за вышеназванные результат формирования могут основы возможных Миссия сотрудников, а кроме самых того из-за состояния результат откладывания в темпы периода смены принимать старого оснащения климата новейшим, обеспечивающим тип наиболее значительную станет эффективность работы. работают Формирование резерва воспринимает сотрудников из-за другие результат избыточной соответствии количества сотрудников трудоустройстве согласно взаимоотношению к адекватных нынешней необходимости компании изготовления экономически объединенных никак не переквалификация целесообразно.

Переориентация взаимодействие изготовления в производство должна новейшего продукта аттестации способна согласно-различному основным отображаться в безупречно-искусной КУРСОВАЯ структуре персонала. разветвлённое Нежели более направленность разумно-научно-технических отличий в положении прежней и новейшей оплаты продукта, этим быстрыми ранее расхождения прямого среди существующей и генеральная предлагаемой структурой рационального работников. Данные Истоками отличия имеют трудовом все шансы описании являться настолько информирует значимыми, то экономической что в некоторых типа случаях необходимо тем почти абсолютная Укомплектованность смена сотрудников. В необходима данном случае прогнозу профессиональная политика запас обязана предусматривать поставщики проекты согласно уровня уменьшению давних перейти сотрудников и многочисленному вида привлечению новейших, Главной определенных новейшим информативных нуждам изготовления. занятость Присутствие небольших крупной отличиях прежней и путём новейшей продукта лояльных возможно ограничиться деятели переподготовкой существующего планирование персонала. Нежели за обширнее базисная активное компетентная организация производственными сотрудников, этим перспективу более способностей благоприятных применять их прибыли рабочий возможности в послужить компании.

Подобным кадрам способом, эластичность Выделяют изготовления присутствие вида обновлении перечня направлениям издаваемой продукта и станут иных

нововведениях в содействующего существенной уровня такой находится в зависимости с стимулом развития в компании развиваются довольно гибкого в Функциональные применения персонала. надлежащей Данное добивается планирование из-за результат роли высококлассного преподавания и темы переобучения сотрудников, а присутствия кроме того внешним формированием у работников Выстраивая возможности результативно готовности приспособиться к непрерывным работа переменам и мастерства научно совершенствоваться. Согласно Хоумисследованиям, проводимым в четкое США, предприятие функций обязано принимать организаций во внимание считается потребность присутствия у типы сотрудников готовности неиерархическими адаптироваться к новейшим соответственно обстоятельствам, а также, стремление Методы регулярно совершенствоваться и процесса умение эластично разными изменяться в согласовании с рабочие новейшими критериями. заказчикам Профессиональная политика предприятий кроме того всегда обязана обдумывать края соответствующую концепцию это нравственного и вещественного большей стимулирования, побуждающую профессионализма штат целиком безопасности осуществлять собственный совершенствоваться возможности и вводить применяется нововведения (к примеру, Ансофф заинтересовывать сотрудников к должности роли в исследованию менеджер инноваций, премировать престижа их из-за инновационная введение рацпредложений, направленность мыслей согласно продуктов модернизированию продукта (услуг) и т.д.).

этапа Помимо вышеприведенной информации, в возможно расценивать огромна взаимозависимость среди открыто стратегией, например коммерсантской и профессиональной элементов стратегией. Делается акцент на общую последующие виды современных стратегии формирования сделать компании: коммерсантская обеспечивает политика, политика осуществление динамического увеличения, оптимизируется политика доходности, деятельностью политика водоворота, иной сочетанная политика.

## **2. Основные типы кадровых стратегий**

### **2.1. Коммерсантская политика**

Создана вернее в состоящая исполнении определенных аутплейсмента сделок, удовлетворение конкурентной абсолютно всех Нежели условий клиента и



УНИВЕРСИТЕТ как оказалось На эффективной в главном в маркетинг фоне мало безусловно сформированной конкурентной элемент борьбы в этом решить секторе, её Для задача – зафиксироваться в хозяйственной торге. В этом аттестации периоде формирования соответствии компании, как подборе правило, не активов имеется точного присуща распределения функций и свойственны ответственности, сотрудникам действительности вверяют многогранные Линейно проблемы, нередко с существенной различных многофункциональных каждый сфер. Контролирования следующих из-за их свободный работой в этих руководителю условиях, как введения правило, никак менеджмент не необходимо, статичной таким образом настоящий равно как структурные работники завлечены, цикла функционируют равно систему как общая внутренним коллектив, нацелены в оказалось результат установленных комплексными полнее.[\[6\]](#)

1. Кадровая объявляется политика компании, относится реализующего этот оценку тип стратегии корпоративной способен сосредотачиваться в:

- создании оперативной: в новом принцип проекте – в установление мышления условий к сотрудникам (к внимание примеру, создание внедрение модификаций компетенций с ответственность целью абсолютно Определений всех должностей); в делится новом – вовлечение гораздо работников, определенных ответственность сведениям условиям, а мастер кроме того том развитие основы направлена возможных претендентов; в детализирует эксплуатационном – формирование оплату предназначенных установок;
- использование краткосрочном дифференцированной оплаты удовлетворение работы (в базе Общие достижений сотрудников);
- создании и отбора поддержании подходящего мишенью нравственно-эмоционального атмосферного духа климата, содействующего УНИВЕРСИТЕТ созидательной работы: в оказать хитром проекте – в типом установление условий к роль производственной обстановке;
- создание стратегией методов прогноза выбранной расположений и взаимоотношений в высших коллективе; в эксплуатационном – инициативы осуществление диагностики, применение создание и осуществление быстрыми событий согласно базе его корректировки;
- проведении массового постоянной балла Мясоедова производительности работы: в неиерархическими новом проекте – основ создание операций компетентная балла; в следующем – обслуживания составление плана значительную оценивающих

операций; в предпочтении эксплуатационном – осуществление портрета событий согласно вновь прогнозу работы и ранее утверждение в их трудов базе профессиональных весьма заключений;

- формирование индивидуальных стадии данных работников (в Олейникова главном из-за установок результата наставничества и Понимаемый предоставления сотрудникам какой постоянной обратной резервироваться взаимосвязи сотрудникам, согласно капиталу итогам выполнения показатель балла производительности службы работы);

- передвижение выбранного работников в согласовании с идеологии увлечениями и возможностями.

2. результативность Стратегию динамического до увеличения, равно нужен как принцип, вовлечение применяют молодое расходов поколение компании Укомплектованность вне зависимости с производственными их области всего работы, какие стремительной стараются в самые суждений короткие сроки функции завоевать фаворитные служб воззрению, или на компании, ходовые в генеральной области новых разрабатывает технологий (к примеру, открытый область информативных культуры технологий). С целью соответствия их свойственны вывод непрерывные и большие сформированной темпы повышения способом масштабов работы, основном направленность в развитие руководителя основания дома с затрат целью предстоящей точного работы. Стратегия, единой предпринимательство-движения и операции профилактика компании приступают семинары закрепляться с мишенью актуального реализации контролирования и умеренно упорядочивания работы. степень Кадровая политика ядра компании, реализующего полнее этот тип детализирует стратегии способен нововведениями сосредотачиваться в:

-в установлении Сбор условий к сотрудникам (к количества примеру, создание количественного модификаций компетенций с координационной целью абсолютно выбранного всех должностей);

-в высвобождения хитром вовлечении резервом работников, определенных стабилизацию сведениям условиям, а своим кроме того упор развитие основы директора возможных претендентов;

- в нацелены эксплуатационном – формирование Факультет предназначенных установок;

-использование большей дифференцированной оплаты Имеется работы (в базе выбранной достижений сотрудников);

-создании и предприятия поддержании подходящего процедуры нравственно-эмоционального атмосферного состояние климата, содействующего резкого созидательной

-проведении постоянной пример оценки в баллах производительности правовое работы: в новом этап проекте - создание очередности операций балла; в новейшую следующем - составление достойных плана оценивающих сотрудниками операций; в эксплуатационном - Лапусты осуществление событий планах согласно прогнозу вследствие работы и утверждение в особой их базе рабочего профессиональных заключений;

-формирование обеспечивающих индивидуальных данных сочетанная работников (в главном заключений из-за результата обстоятельств наставничества и предоставления зависит сотрудникам постоянной реалистичности обратной взаимосвязи получению согласно итогам особенности выполнения балла основное производительности работы);

-передвижение США работников в согласовании с показатель увлечениями и возможностями.[\[7\]](#)

3.Стратегия никак умеренного роста **работ** присуща организациям, руководств уверенно занимающим уровнях свою позицию стратегического на рынке и присуща функционирующим в традиционных духа сферах (например, в строительстве, место автомобилестроении). Здесь бы также имеет ценностей место продвижение привлекающих вперед по объекта большинству направлений, стараются но более стратегией спокойными темпами - возможных несколько процентов в диспетчер год. Быстрый запланированной рост в данном регулирования случае уже определенного не нужен и пролетарой даже опасен, эффективно так как необходимости может спровоцировать анализ кризис, который числе будет сложно комплектования преодолеть за вхождением счет возросшей последующие инерции предприятия.

лжно Для данных решительных организаций гораздо переквалификация важнее стабильное многофакторных функционирование и сохранения информирование существующего уровня адаптации прибыли. Целью подходящего этой стратегии здоровья является полное Выделяют использование внутренних и Данная внешних возможностей, а психологическим также выявление для негативных тенденций,

разные возникших в деятельности задача предприятия на источники предыдущих этапах Важнейшим развития предприятия.

охранения Организационная и управленческая ЧАСТНОЕ структура предприятий, совместная реализующих данную Уткина стратегию становится должностей многоуровневой, на установленном них уже решать функционирует система принципах правил и процедур.

организация Кадровая стратегия в психологических этом случае коллектив должна ориентироваться, в Поскольку первую очередь, главная на:

- повышении рабочий требований и качестве изготовления отбора и расстановки периоды сотрудников (для обеспечения фиксирующий стабильности производственного внешним коллектива, привлечении этапе узкоспециализированных профессионалов);
- скоординированной отладке процедуры деловитых оценки эффективности замкнутый деятельности работников и Профессиональная регулярном ее официальных проведении;
- построении политика многофакторных систем фирм оплаты труда (например, формировании учитывающих влияние премировать таких факторов, управленческого как: степень развиваются влияния работников сфере на бизнес-процессы умеренными предприятия, уровень мотивам развития их необходимом компетенций, результативность, влияют уровень оплаты закрепление на рынке эффективности труда);
- закрепление Соответствующая работников и стабилизацию Ансофф персонала (в том числе, за взаимодействие счет предоставления примеру сотрудником социальных многогранные гарантий и льгот);
- обеспечение внедрение системы созданные оценка потенциала и работник планирование внутреннего хода перемещения работников; а общих соответственно и их увеличения переобучение;
- обучение и упор развитие работников;
- делается поддержание системы внутренних внутренних коммуникаций и косвенного работа по способом сплочению коллектива.[\[8\]](#)

4. Стратегия плата круговорота (циклическая) применяется в соблюдается периоды кризиса участвуют экономической деятельности решительных предприятия, когда корпоративная необходима реструктуризация большей или «санация», сокращение учреждений нерентабельных направлений согласно деятельности. Данная подходящего стратегия направлена вывод на выживание плановой организации, ее цены цель – стабилизировать этап ситуацию в краткосрочном следующей периоде, а в долгосрочном – избранной перейти к стадии собственную роста. Она инцидентов требует от область руководства, с одной Главная стороны, быстрых, существовала решительных, полностью ведь скоординированных действий, с ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ другой - осмотрительности и текстурой реалистичности в принятии подобного решений, поэтому хитрых на предприятии позволяет происходит централизация разветвлённое управления. На количественного предприятии производится организационной анализ существующего руководители положения дел с предприятий целью уменьшения вопросам всех видов стиля затрат (в том различных числе и на реорганизации персонал), перестройки обычным системы управления и соподчинённости организационной структуры.

персонале Основными элементами значимыми кадровой стратегии профессиональных могут быть:[\[9\]](#)

- обостряющихся определение стратегии ещё минимизации расходов погашения на персонал (в управленческого том числе, причём за счет труда анализа существующей управлению организационной и штатной разрабатывает структуры, анализа своего работ);

- оптимизация последующие штата (например, увольнение термина части работников и готово помощь им в рацпредложений трудоустройстве, перевод прибыли части работников дешевых на неполную стимулом занятость или мало вывод за воздействия штат, сохранение основанных наиболее ценных Китае работников, отвечающей существенных будущим направлениям важных работы предприятия, адекватных переквалификация работников);

- наблюдается планирование и реализация кадры комплекса мероприятий весьма по поддержанию психологического морального духа планах персонала (например, через нескольких информирование работников о высочайшего временности данного считаются этапа и о планах итогам по его трудовые преодолению через воздействия разные источники, традиционных описании будущих создание целей и перспектив окружения предприятия, укреплению может корпоративной идеологии, экономических пропаганду организационных неукоснительно ценностей);

- проведение происходит регулярной оценки быстрее эффективности деятельности обратить работников;
- повышение многочисленных зависимости оплата необходима по результативности прогноза сотрудников, определение неполноценной критериев премирования, дел важных для работодатель предприятия на ведущим данном этапе;
- демонстрирующим определение ключевых и направления лояльных сотрудников, помощь их обучение и грамотно развитие;
- планирование Помимо продвижения потенциальных реализованной работников.

5. Комбинированная (селективная стратегия), предприятием включает в себя Ставрополь набор элементов состояния предыдущих стратегий управлению развития предприятия. обеспечивает Бизнес-организация становится классические неким зонтиком процедуры для нескольких выполнении бизнесов, которые область могут, работая обращаясь на разных группа рынках, иметь занятость общую инфраструктуру. В сущности ее рамках наблюдаются разные направления формуле деятельности и структурные интегрирует подразделения функционируют труду как отдельные рассредоточенными предприятия, которые стимулирования развиваются разными Понятие темпами: одни - высочайшего быстрыми, другие - пусть умеренными, третьи необходимости проходят стадию нераспределенной стабилизации, четвертые - работают сворачиваются или перемещений сокращают свою возможностями деятельность. Главной минимизации задачей данной являются стратегии развития структурах является повышение функции экономической эффективности самые деятельности организации в сложно целом. Данная прихода стратегия наиболее задолженности часто встречается в Имеется действительности.

Кадровая проблемах стратегия в этом привития случае будет стратегического нацелена на:

- инновационная создание и поддержание компетентная имиджа справедливого издержек руководителя предприятия, базисная способного вести людьми за собой обоюдновыгодно людей;
- построение трудом на предприятии обслуживания идеологии «внутреннего клиента»;

- распределения пропаганду ценности цель результативности в производственной рассредоточенными деятельности и уважения к ее работникам, его вести демонстрирующим;
- поддержание Данная духа инициативы и регулярно активности;
- построение Виханский систем вознаграждения, новейшей основанных на достижению показателях эффективности использует деятельности подразделений и которая результативности работников.

значительно Основным показателем содержащую эффективность стратегии возможности являются конкурентные вперед преимущества, получаемые перейти организацией в результате обстановке реализации выбранного результат варианта стратегии.

## **2.2. Понятие планирования кадровой службы организации**

Повседневная работы реализация кадровой вознаграждения стратегии и одновременно понять помощь руководству рассчитать при выполнении выполнении им задач исследуемой управления предприятием возлюбленная лежат в оперативной сосредотачиваться области управления разделяются кадрами.[\[10\]](#) Стратегическое и сложно оперативное управление культуры персоналом на требуемого предприятии осуществляют убытков менеджер по разной кадрам и линейные исследовать руководители. При многоуровневой этом менеджер денежных по кадрам содействуют является главным комбинациях носителем и распространителем детализирует предпринимательской культуры, а идентификации линейный руководитель работ несет ответственность перевод за своих На сотрудников, изучает персонала положение дел в штампы организации, дает стабильное заключения и информирует работниками руководство. Практика участия показывает, что прибыль число работников сроки кадровых служб в изменяться среднем должно честные быть 1-2% персонала (норма 1 неоднородна кадровик на 120 прочее работников), кроме того ,штат плата кадровой службы часто зависит от настолько сложности и разнообразия Малиновский работы, а также выполняют от сферы должны деятельности организации.

В нацелена основные функции сочетанная менеджера по Существенную кадрам в области способа стратегического и оперативного собой управления персоналом

обстановке на предприятии руководство входит:

1. помощь вне руководству в формировании и Горский реализации кадровой фирм стратегии предприятия (подготовка признаку проекта стратегии, побуждающую участие в обсуждении сформировавшимся проекта, обеспечение моделей практической реализации штата утвержденной стратегии);
2. реализации активное участие в Оптимизация разработке структуры неиерархическими предприятия (проведение кадрового Управленческий планирования и регулирования сфер численности персонала);
3. скоординированных Обеспечение развития Практика персонала (разработка общей пришло технологии и прикладных развития методов первичного рабочему развития сотрудников, подразделениями участие в реализации изд этого процесса, предприятия оценка его работать результатов; адаптация и честного мотивация как влияния существующих, так и замену вновь принятых);
4. набора Осуществление психологической последующие поддержки персонала (разработка нужной концепции психологической работодателем поддержки; выявление текстурой психологического портрета и преодолеть личностных качеств не сотрудников и вновь динамического принятых ; мониторинг разветвлённое состояния психологического должны климата в коллективе и т. д);
5. увеличивается Сбор и обработка привязки информации о рынках проводится труда, определение подбора наиболее эффективного среднее способа комплектования нужно персонала (кадровый маркетинг);
6. неиерархическими Оценка кадрового вопросов состава, проведение инициативы аттестации и реализации необходимыми управленческих решений, ступеньках принятых по единица ее результатам);
7. присутствие Кадровое делопроизводство в Новая полном объеме (оформление новейшую приема, увольнения, прав отпусков, перемещений, размещения кадровых документов факторы согласно принятым большие требованиям, заполнение укреплению трудовых книжек и Обеспечение ведение журналов выработки учета; сдача резкого установленной отчетности);
8. Объектом Организация взаимодействия с военного профсоюзом (при его Повседневная наличии).



## 2.3. Структура исследуемой кадровой службы и ее роль в формировании и реализации кадровой стратегии

активное Кадровая служба не участвует напрямую в быть управлении основной содержащую деятельности компании, а причине лишь помогает разделяются руководству решать перечня вопросы, связанные с надзор реализацией выбранной опасен кадровой стратегией развитие управлением персоналом[11] целиком. хитром Структура кадровой экономическим службы зависит многочисленному прежде всего психологическим от функций, которые направленность они выполняют, а службой также от Таким числа работников в Выделяют организации. В таблице 1, регулирование представлена типовая ещё структура службы технологии персонала крупной Приборами организации с численностью больше 500 человек.

**Таблица 1**

**Типовая ещё структура службы технологии персонала крупной Приборами организации с численностью больше 500 человек**

<b>Структурная должность</b>	<b>Какими факторами предопределена</b>	<b>Содержание деятельности по реализации стратегии</b>
Вице-президент по персоналу-руководитель службы	Необходимостью участия в разработке, реализации и развитии кадровой политики организации	Разработка кадровой стратегии. Определение механизмов ее реализации. Осуществление руководства кадровыми службами в целях реализации стратегии

Служба организации развития персонала	Переходом к профессиональной деятельности по управлению персоналом и созданию соответствующих служб	Организация работы кадровых подразделений и обеспечение их совместной деятельности с другими службами в интересах эффективного достижения целей организации
Служба оценки персонала	Необходимостью перехода к управлению человеческими ресурсами в связи с возрастанием их роли в производственных процессах и накоплению человеческого капитала	Организация проведения исследования и оценки персонала. Выработка направлений развития служб управления персоналом. Поиск эффективных способов, форм и методов влияния на кадровые процессы и кадровые отношения в организации
Служба привлечения персонала и мониторинга рынка труда	Участием в кадровой работе в соответствии с должностными (функциональными) обязанностями	Решение вопросов найма и увольнения персонала, его аттестации, профессионального развития, социальной защиты, управления карьерой, формирования необходимого морально-психологического климата в коллективе. Активное исследование рынка труда для привлечения персонала
Служба кадрового учета и делопроизводства	Компетенцией по организации кадровой деятельности в организации и исполнение решений вышестоящих организации	Исполнение кадровых программ. Исполнение функций по кадровому делопроизводству и контролем за персоналом

Юридический отдел службы персонала	Необходимость контроля за соблюдением правовых положений в организации	Исполнение обязательств по соблюдению прав и гарантий сотрудников
Психологическая служба отдела персонала	Контроль за социально- психологическим состоянием работников	Проведение психологических бесед и тестирований с кандидатами на прием, также с сотрудниками организации, помощь в решении личных проблем

#### **2.4. Функции кадровой количественными службы на бы разных этапах Ансофф жизненного цикла выбранного организации**

Профессиональные принципов сферы имеют руководством все шансы сделать  
являться сформированы запас согласно функциям и профессиональной согласно  
предметам, формировании являться иерархическими и персонал  
неиерархическими, концентрированными и медленных рассредоточенными. В  
различных рабочего стадиях актуальной взаимозависимость цикла компании  
высших функции отделения главным сотрудников непохожи: [\[12\]](#)

1. В круглую периоды развития высококвалифицированными компании  
профессиональной сделок сферы равно значимость как такой оплаты ещё не  
престиж имеется, никак учитывать не сформированы оказалось основы  
деятельность с соотношения персоналом, примеры на документации, однако  
введение профессиональные события утвержденной нужны. К ним работникам  
относится планирование координационной линейному текстуры, реализация  
созидательной расходов на отбор и возможностями вовлечение персонала, роста  
его подготовка, очевидно оплату работы и Учебник методы приспособления в  
Приборами компании.

2. В периоды имеющегося активного увеличения в приемлема проблемы  
профессиональной каждой сферы вступают проблемы вовлечение новейшего  
Преобразования персонала и формирование расфасовка коллективной культуры.

3. В карьерного период стабилизации областями основное в работе регулирования  
профессиональной сферы – потребность анализ персонала, русском отбор запасов,

очевидна составление плана продвижения по потребности службе, исследование принятых соотношения предпринимательство – трудом стратегии профессиональной года либо её аутплейсмента смена.

4. В период ходовые упадка – значительную условиях значимость представляет лежат диагностирование профессионального статичной возможности, присутствие ради потребности осуществление трудов уменьшения США.

суждений Таким образом, Осуществляя вышеназванные версии функции, профессиональная предназначается отдел управления предусмотренных персоналом и реализуя версии этим наиболее этот тип избранной другой стратегии, направляет трейдерские сотрудников компании в вынесение продуктивную работа, контролирования содействуют развитию у устойчивого их эмоции навыков довольства и преданности служб предприятию, то повседневного что предназначается обычным достижению полнее специфические его профессиональной и дифференцированной предпринимательство - политические необходимыми деятели. Кроме предприятия того значимость отделения профессиональной сферы показателем огромна в компании, ключевых таким образом решаются равно как трудовым возлюбленная считается связаны никак не Ниже только лишь случайно арбитром среди Инфра сотрудниками и администрацией, когда однако и типом принципов профессиональной стратегии. С предприятие грамотно запланированной и особое реализованной профессиональной наружном стратегии находится в Организационная зависимости состояние сотрудников компании в торге, привлечении её престиж и задач осуществление основных условия полнее.

### **3. Анализ кадровой стратегии ООО «Регал» и текучесть кадров**

Фирма характера ООО «Регал» с фирменное организована в 2016 г., в замену изд фирмы ООО «Регал-М», и в почти настоящий период контролирования считается одной с Китаем наилучших учреждений желательно по реализации индивидуальных крепежных продуктов в видов торговле. Фирма непохожи содержит зафиксированный редко рыночный символ – MisterFix, инженер который использует более 10 лет. В ценностей рамках совместного трудовой формирования продаж, ООО «Регал» поддержанию проводится интенсивная числе совместная работа с параллелизм Германией, Италией, задачами Чехией и Китаем.

понимание Истоками преуспевания пропаганду фирмы ООО «Регал», поддержанию балла согласно версии производство журнала «Строительство» считается «способность систему обоюдовыгодно устанавливать состоит совместную работу с Имеется командой фирм численностью FischerWorke». Не численностью случайно активов предприятие считается которых ведущим компаньоном партнеров фирмы Fischer в ключевыми Российской федерации. прихода Кроме того в мишенью списке Выстраивая партнеров выделяются Создание трейдерские компании-OBI, общества Castorama, Leroy on Merlen, Хоум разумное Сентерз.

Главная Свои цель компании - «реализовать это крепежные продукты соответствии только лишь Стратегии высочайшего качества и профессионалов оказать помощь Попова людям в осуществлении использования строительных проектов».

запас Для обеспечения своей деятельности общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения.

Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации. Предпринимательская деятельность осуществляется путём создания филиалов, открытия представительств, а также хозяйственных обществ и товариществ, или участия в них. Уставный капитал может быть уменьшен путём приобретения части акций общества по решению общего собрания акционеров с целью их погашения.

Также он может быть увеличен путём увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций. Имеется резервный фонд, который предназначен для покрытия убытков общества и не может быть использован для других целей. Наблюдается уменьшение наиболее ликвидных активов, так размер денежных средств за период с г.

Общество всегда открыто для сотрудничества и готово предложить заказчикам оптимальное соотношение цены и качества выполняемых работ. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие применяет стратегию интенсивного роста. Внешняя среда по своей структуре неоднородна и представлена средой прямого и средой косвенного воздействия. Для успешного формирования стратегии руководство должно иметь полное представление о существенных внешних проблемах, а также о потенциальных возможностях.

Наряду с этим, необходимо обратить особое внимание на факторы прямого воздействия, такие, как конкуренты, поставщики и капитал, так как они являются

ключевыми в деятельности организации.

Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Как видно из табл. В связи с этим возникает необходимость введения дополнительных управленцев на местах мастер, бригадир.

Организационная структура управления представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчинённости, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления главный инженер, заместитель директора по производству, заместитель директора по качеству и т.д.[\[13\]](#)

Такая структура приемлема исследуемой организации потому, что аппарат управления выполняет редко меняющиеся задачи и функции. Но чем крупнее производство и разветвлённее аппарат управления, тем сложнее координировать работу линейному руководителю. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего наблюдаются плохое взаимодействие и параллелизм в работе.

Функциональные органы отдел главного конструктора, отдел кадров, главный диспетчер, главный финансист-экономист и т. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с ним, что способствует более конкретному решению вопросов. Однако нагрузка на линейного руководителя резко увеличивается.

Он должен исполнять роль посредника между функциональными службами и подчинёнными ему производственными подразделениями. Он воспринимает потоки информации от подчинённых подразделений, даёт задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдаёт команды.

Миссия организации — это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определённый вид её деятельности. Миссия детализирует статус организации и направление деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и

развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

Цели разделяются на общие и специфические. Общие цели отражают концепцию организации, её миссию и разрабатываются на длительную перспективу. Специфические цели разрабатываются в контурах общих целей по основным направлениям деятельности организации и по её подразделениям или дочерним организациям. Организационная структура управления, несмотря на то, что является статичной частью системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна развиваться.

Можно получить всю информацию и повысить её эффективность путём заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов организации, во внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления. Она интегрирует хорошо продуманные и неукоснительно используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических и психологических стимулов.

Главным экономическим стимулом повышения трудовой активности работников является заработная плата. Задержка её выплаты исключена.

Кадровая политика умеренного тесно связана уместная со всеми информирует областями хозяйственной нужной политики организации. С социологические одной стороны, Быстрый принятие решений в выпуска области кадровой решения политики происходит управленческая во всех после комплексных функциональных двух подсистемах: управления внутренние научно-технической деятельностью, необходимую управления производством, количества управления экономической возрастному деятельностью, управления народу внешнехозяйственной деятельностью, переобучения управления персоналом оборот организации. С другой Основные стороны, решения в негативных области кадровой имеющегося политики влияют контроль на решения в стремление этих комплексных Италией функциональных подсистемах. выработки Поскольку главной Обычно целью кадровой рынке политики является Общество обеспечение этих крепежные функциональных подсистем проблему системы управления и основные производственной системы резкого организации необходимыми стабильности работниками, очевидно, последующие что решения управлению по вопросам им найма, оценки, классические трудовой адаптации, правильно стимулирования и мотивации, предоставить обучения, аттестации, сформированной организации

труда и ориентироваться рабочего места, время использования персонала, высококвалифицированные планирования продвижения одним по службе, продвижении управления кадровым часто резервом, управления труду нововведениями в кадровой сочетанная работе, безопасности и общепсихологический здоровья, высвобождения поднятие персонала, определения свободный стиля руководства материальных сильно влияют способности на принятие размер решений в области который хозяйственной политики профессионалов организации, например в Стратегическое области научно-технической, труду производственной, экономической, ликвидации внешнехозяйственной деятельности и т.п. нет Все виды установлении деятельности организации льгот должны способствовать кадровой достижению этой производственной цели. Одним источников из видов Финансы деятельности организации позволил является управление диагностирование персоналом. Из Своевременного главной цели способен кадровой политики упорядочивания можно вывести отображаться подцели для процедур управления персоналом, объеме например предоставить Табеков трудовые ресурсы определение определенного качества и кадровым количества к установленному как сроку, на Список установленный период, планирование на определенные частей рабочие места. документов На основе налоговых таких целевых непохожи установок можно обеспечения определить содержание продвижение кадровой политики в станет организации. [14]Следует учитывать, рис что не длительную только организация научно имеет цели. общественных Свои собственные, новейшим индивидуальные цели себестоимости имеет и каждый других работник организации. считаются Если исходить Финансы из необходимости времен соответствия индивидуальных и нераспределенная организационных целей, Новая то можно существовала сформулировать основной рабочему принцип кадровой Закрытая политики. Он запас заключается в том, полной что одинаково основные необходимо достижение управление индивидуальных и организационных бланки целей. Это существующего означает, что имеется при возникновении короткие конфликтов нужно привлечения искать честные правил компромиссы, а не отдаются отдавать предпочтение Leroy целям организации. можно Правильное понимание уменьшение сущности кадровой избранной политики возможно потребность лишь в том минимизация случае, если в временных полной мере получается учитывается это поэтому обстоятельство. Практика это последних лет Стратегия показывает, что строиться этот принцип вида соблюдается в организациях привлечении все в большей соотношения степени. Главной мишенью хитрого компании считается на приобретение доходов и делается разделени их местах среди соучастниками



закрывать сообщества (в соответствии нововведениях Статуту). Выстраивая в вывести компании профессиональную которой стратегию, я, в первую новейшими очередь в целом, структурных разбирались в замкнутый формировании вид профессиональной сокращают политические деятели, степень так как в соподчинённости США вплоть Анализ до этих ориентироваться времен работают свободный общество, отдавшие кризис себе нашей итогам компании с этапа мышления формирования товарного всех символа – группа функционального экспертов, а комплект необходимости персонала проводится новейшими только лишь в четвертые жирнейшие должности (комплектовщики, Математический расфасовка, грузчики).

производственными Предприятие премирует уровня собственных работников ценных продвижением согласно участков служебной стремянке с ходовые годы в время, инерции по этой генеральной причине главной культуры структура придерживается в версии компании вплоть подразделениями до этих использование времен. В период 2017 общие года в компании способом работало 39 индивидов.

мероприятий Среднесписочная численность в 2017 Бухалов году:

Средняя численность							
Период	Работников	женщин	Внешних совместителей	работников, выполнявших работы по договорам ГПХ	авторские и лицензионные договоры (справ.)		
					Физические лица	ПБОЮЛ	
Январь	36	13	0	0	0	0	0
Февраль	36	13	0	0	0	0	0
Март	39	14	0	0	0	0	0

## **Текучесть кадров:**

- 1) аттестаций показатель, фиксирующий автомобилестроении уровень изменения проведение состава работников смены вследствие увольнения и установленный перехода на соответственно другую работу резко по личным льгот мотивам;
- 2) текучесть нужной рабочей силы, комплекса процесс неорганизованного акционеро перемещения работников.

## **принятие**

### **Текучесть кадров нынешней можно рассчитать комплекса по следующей развиваются формуле:**

Текучесть фирм кадров для исторических планового периода (F) F= продвижение число увольнений в Оптимизации плановый период / строительстве среднее число темпы сотрудников в плановый нравственного период \*100%.

2015 -F=40%

2016- F=19%

2017 г.- F=0%(по состоянию показателем на ноябрь 2017 г.)

символ Если рассматривать выбранного кадровый состав кризис по возрастному разумно признаку то профессиональной получается:

До 18 отбывают лет - 0 %

От 18-25 Нежели лет-10%

От 25-50 получаемого лет-80%

Старше 50 служб лет-10%

Управленческая нагрузка структура и эксперты управлению обладают высочайшими продукцию или умеренно-специализированными навыками преданности формирования персонала организации.

Если умеренно исследовать хозяйственную деятельность – предприятие высококвалифицированных пребывает в периоде объеме интенсивного увеличения и высококлассном использует надлежащую Управленческий предпринимательскую стратегию. В отчетности базе избранной рынка предпринимательской стратегии,

ключевых основной мишенью никак профессиональной стратегии состава ООО «Регал» считается возможности развитие такого пришло профессионального состава, неполную который в высококлассном прогнозу взаимоотношении позволил нет бы гарантировать такое реализацию планов компании.

В главные проблемы профессиональной сферы ООО «Регал» включает:

1) Поддержку и установление единой стратегии управления, качественное управление персоналом, развитие идеологии управления и основной профессиональной деятельности;

2) Составление плана потребности в персонале с учетом имеющегося профессионального состава (с целью этого в ООО «Регал» разрабатываются аспекты отбора персонала, и оптимизируется соответствие внутреннего (передвижения внутри компании) и наружного (метод подбора работников только лишь в руководящие должности, привлечения персонала);

3) Вовлечение, подбор и управление персоналом (рекрутинг работников вместе с территориальными органами занятости и СМИ, подбор - в соответствии с предварительно обдуманных условий к рабочему);

4) Управление в целом профессионального документооборота в компании;

5) Надзор за работой персонала и общественно-эмоциональным состоянием работников (формирование повседневного видеографика прихода и обслуживания с деятельности, разных действий согласно потребности, а кроме того, надзор из-за психологическим состоянием сотрудников в любой период)

6) Повышение квалификации персонала и его переобучение.

Для освоения новейших способностей в службе, многочисленные работники посещают тренировочные семинары либо ежемесячные направления вспомогательных занятий. Это может помочь не только лишь повышать их уровень знаний, однако и продуктивно воздействует в формирование компании.

7) Создание и предприятие трудовых правил, в этом качестве: классификация персонала участков, условий работы, разработка правил очередности выдвижения на должности (создание внутренних правил о персонале, формирование официальных руководств, осуществление аттестаций в соотношении должностям).

# Заключение

Осуществление профессиональной стратегии – существенный этап стратегического управления. Целью осуществления данного вида стратегии считается предоставление скоординированных исследований и осуществление стратегических проектов в основных подразделениях компании в полном соответствии с концепцией управления персоналом.

Критериями осуществления профессиональной стратегии считаются профессиональное составление плана, проекты формирования персонала в нужном количестве, его обучения и должностного продвижения, разрешение общественных вопросов, мотивация и поощрение. Осуществление профессиональной стратегии, равно как и другой, сопряжено с оценкой её производительности.

Грамотно подобранная профессиональная политика гарантирует:

- 1) уместную комплектацию кадрами работников и управленцев в целях верного функционирования организации, производства существующего, и оперативного внедрения новейшего продукта;
- 2) развитие требуемой степени рабочей возможности компании, при минимизации расходов;
- 3) стабилизацию коллектива путем учета заинтересованностей сотрудников, предоставлению возможностей, с целью повышения статуса и получению иных льгот;
- 4) развитие наиболее значительной мотивировки к высокопроизводительному труду;
- 5) разумное применение потенциала коллектива, согласно квалификации, и в согласовании с индивидуальной подготовкой.

Таким образом, нужно отметить, что со стороны кадровой службы нужен постоянный контроль и обновление профессиональной стратегии, её соотношения с сформировавшимся в компании обычаями. Необходимо принимать во внимание общепсихологическую атмосферу в компании, возможные способности коллектива, перемены во внешнем окружении. По этой причине, необходимо рационально осуществлять социологические опросы, в целях исследования взаимодействия

коллектива, и его соответствия выбранной профессиональной стратегии.

## Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. М., 2016.-225 с.
2. Бухалов М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2016.-132 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. В. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2016.-236 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гордарики, 2016.-178 с.
5. Горский П. Оценка персонала. Математический инструментарий., 2016.-144 с.
6. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие /Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2017-157 с.
7. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2016-233 с.
8. Маидрица В.М. Руководителю, Ставрополь: 2016-254 с.
9. Малиновский П. Методы оценки персонала. /Кадры предприятия. - № 8 – 2016.-189 с.
10. Справочник директора предприятия /Под ред. М.Г. Лапусты. 4-е изд.; испр. и доп. М.: Инфра-М, 2017.-98 с.
11. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А. – М.: ЭКМОС, 2016.-111 с.
12. Табеков Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора персонала.-2016-88 с.
13. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация./ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен - 2015.-66 с.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: «Интел-Синтез», 2017.-154 с.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. М., 2016.-225 с. [↑](#)
2. Бухалов М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2016.-132 с. [↑](#)
3. Виханский О. С., Наумов А. И. В. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2016.-236 с. [↑](#)

4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гордарики, 2016.-178 с. [↑](#)
5. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие /Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2017-157 с. [↑](#)
6. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2016-233 с. [↑](#)
7. Маидрица В.М. Руководителю, Ставрополь: 2016-254 с. [↑](#)
8. Малиновский П. Методы оценки персонала. /Кадры предприятия. - № 8 – 2016.- 189 с. [↑](#)
9. Справочник директора предприятия /Под ред. М.Г. Лапусты. 4-е изд.; испр. и доп. М.: Инфра-М, 2017.-98 с. [↑](#)
10. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А. – М.: ЭКМОС, 2016.-111 с. [↑](#)
11. Табеков Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора персонала.-2016-88 с. [↑](#)
12. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация./ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен - 2015.-66 с. [↑](#)
13. Горский П. Оценка персонала. Математический инструментарий., 2016.-144 с. [↑](#)
14. Шекшня С.В. Управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: «Интел-Синтез», 2017.-154 с. [↑](#)