

Содержание:

Введение

Мировой опыт управления персоналом показывает, что решающим фактором стабильного и длительного функционирования любой организации или предприятия, их поступательного развития, является высококачественный менеджмент в широком понимании и менеджмент персонала в частности.

Кадровая стратегия предприятия является неотъемлемой частью общей стратегии предприятия. Стратегия предприятия направлена на поддержку его долгосрочной конкурентной позиции, а поскольку персонал является главным элементом этой социальной системы, то именно кадровая составляющая общей стратегии развития предприятия приобретает особое значение.

В современном управленческом процессе кадровая политика стала ключевой в стратегическом управлении предприятием. Если раньше разрозненные функциональные подразделения подчинялись нескольким заместителям руководителя предприятия, то теперь на предприятиях создается единая служба персонала, которая подчиняется, как правило, первому заместителю генерального директора, который несет личную ответственность за формирование и использование персонала. Растут требования к организационно-экономическому обеспечению кадровой политики персонала и обоснованного планирования численности работников, оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала, нормированию труда, разработке прогрессивных систем стимулирования труда, обоснования расходов на развитие персонала. В этих условиях кадровая стратегия на предприятии получает особое место в управлении персоналом.

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что в условиях нынешней рыночной экономики существенно изменяются принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Помимо этого перед руководителями предприятий встает задача максимально эффективного использования всех ресурсов, и, прежде всего, - человеческих. Эффективное использование кадрового ресурса является основополагающей успешной

деятельности всего предприятия. В этой связи обращение к вопросам формирования кадровой стратегии и организации системы управления персоналом любой организации видится актуальным.

Цель курсовой работы - изучить и проанализировать влияние кадровой стратегии на организацию и способы повышения ее эффективности на примере ООО «Авангард».

В соответствии с поставленной целью можно выделить такие задачи:

- 1) раскрыть сущность, значение кадровой стратегии организации;
- 2) рассмотреть классификацию и проблемы эффективности кадровых стратегий организаций;
- 3) провести анализ влияния кадровой стратегии на работу службы персонала организации ООО «Авангард»;
- 4) провести исследование особенностей кадровой стратегии организации ООО «Авангард»;

Структурно работа состоит из введения, двух основных глав и списка используемой литературы.

Глава 1. Теоретические положения кадровой стратегии организаций

1.1 Понятие, значение, основное содержание и виды кадровой стратегии организации

На стыке 20-го и 21-го веков в управленческой науке произошло очередное изменение - сместился акцент от контроля на побуждение работника мыслить до привлечения к реализации замыслов компании-работодателя. Персонал стал рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий эффективность деятельности организации, и который обеспечивает ее конкурентоспособность в условиях глобализации экономики. Эти изменения усилили внимание к стратегическим вопросам управления развития персонала на всех уровнях

управления.

В данном контексте на смену теории, которая рассматривала персонал в качестве расходов, которые необходимо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал является одним из ресурсов организации, которым необходимо рационально управлять, создавать благоприятные условия для его развития, вкладывать в развитие персонала значительные средства. Само существование компании на рынке, не говоря уже о ее росте и обогащении, в решающей степени определяется тем, как она использует человеческий ресурс. Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению кадровых стратегий управления персоналом, которые означают:

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;
- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

При этом стоит отметить, что кадровая стратегия находится в тесной взаимосвязи с общей стратегией управления организацией.

Сам термин «стратегическое управление» был введен в 60-70 годах прошлого столетия, и его основным предназначением было разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, которое осуществляется на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы - И. Ансофф (1972), Шендел, Хаттен (1972), Ирвин (1974) и др.

Так, можно привести следующие варианты определения стратегического управления, которые давались в разное время различными исследователями в данной области.

Шендел, Хаттен (1972): стратегическое управление - процесс определения и установления связей организации с ее окружением для реализации выбранных целей и достижения желаемого состояния для эффективной и результативной деятельности организации и ее подразделений.

Кристофер Хитченс (1975): стратегическое управление - процесс управления с целью осуществления миссии организации через управление взаимодействием организацией и ее окружения.

Пирс и Робертсон (1980): стратегическое управление - набор решений и действий по формированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы

достичь цели организации.

О.С. Виханский (1985): стратегическое управление - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на нужды потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации для достижения конкурентных преимуществ, чтобы выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Таким образом, обобщая различные трактовки, сущность стратегий определяется как модель определенных решений, действий, долгосрочный план предприятия, искусство иметь необходимых специалистов и активы с целью достижения конкурентных преимуществ.

Функциональная стратегия конкретизирует отдельные детали в общем плане развития предприятия за счет определения подходов, необходимых действий по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке конкурентоспособности предприятия. Кроме того, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения определенных функциональных целей предприятия. Таким образом, функциональная стратегия - это своеобразный план производства, содержащий необходимые меры для поддержки конкурентной стратегии и достижения производственных целей и миссии предприятия.

В разработке и реализации общей стратегии особую роль играет персонал предприятия. С одной стороны он является одним из важнейших ресурсов, человеческим капиталом, который обеспечивает развитие и конкурентоспособность предприятия. Кроме того, персонал сам является объектом стратегического управления, то есть персонал-стратегия является одной из функциональных стратегий предприятия. Такое сочетание принадлежит к обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижения целей, а также управление процессами выполнения общих стратегий и миссии предприятия.

Исследователи в данной области также отмечают, что стратегию управления персоналом необходимо классифицировать как функциональную, подобно стратегиям в таких сферах, как финансы, маркетинг, производство и

информационные технологии.

Известный голландский экономист Ханс Виссема отмечает, что даже совершенный стратегический план может стать только кучей докладов, если он не связан с персоналом компании, который вовлечен в осуществление стратегии.

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. По его определению, стратегией, с одной стороны, является процесс, в ходе которого формулируются миссия компании и определяются ее цели, а с другой - процесс, благодаря которому компания использует свои ресурсы для достижения поставленных целей. Фомбрун и другие исследователи пришли к важному выводу в том, что управление системами человеческих ресурсов должно быть связано с бизнес-стратегией. То есть, они подчеркивали важность стратегического соответствия.

Британский исследователь Дэвид Гест обогатил концепцию управления человеческими ресурсами формулировкой четырех целей управления персоналом. Под стратегической интеграцией он понимал способность организации сочетать задачи управления человеческими ресурсами со своими стратегическими планами. Высокую степень преданности видел в соответствующем поведении персонала при реализации согласованных целей. Высокая степень качества - это цель, которая связывается с повышением качества продукции и управлением персоналом. Гибкость, по его мнению, это - наличие адаптивной организационной структуры, которая способна управлять инновациями.

Хандре и Петегрю значительную роль кадровой стратегии видят в следующем:

- использование планирования; целостный подход к определению систем управления персоналом и управления им на основе политики в области трудовых отношений;
- согласования деятельности и направлений политики управления человеческими ресурсами с принятой бизнес-стратегией, отношение к персоналу компании как к «стратегическому ресурсу», который необходим для достижения «конкурентного преимущества».

Философия подхода западных исследователей кадровых стратегий базируется на убеждении, что выполнение стратегического плана зависит именно от людей.

Персонал предприятия рассматривается не просто как ресурс, а как ценный капитал - человеческий капитал, который обеспечивает конкурентоспособность организации.

На постсоветском пространстве с началом рыночных реформ формируются новые направления стратегического управления, которые имеют непосредственное отношение к персоналу предприятий - социальная стратегия предприятий. Обоснование и разработка такого типа стратегии является своего рода данью сохранению достаточно сильных социальных функций предприятий, которые были присущи им во времена советской власти.

Т. Клейнер, В. Тамбовцев и Р. Качалов социальную стратегию трактуют как систему принципов, которые определяют направленность стратегических решений, принимаемых руководством предприятия, и которые касаются состава трудового коллектива, содержания и условий труда его членов. В структуру социальной стратегии они отнесли: численность коллектива; взаимозаменяемость работников и их дифференциацию, степень патернализма руководства по отношению к коллективу, выбор социального типа коллектива.

Анализ определений, содержания и принципов социальной стратегии показывает, что она охватывает более широкий круг социально-трудовых отношений, а чем это предусмотрено кадровой стратегией. Ее главной целью является обеспечение социальной защиты работников. Кадровая стратегия более соответствует современным условиям деятельности предприятия в рыночной системе, поскольку она направлена на развитие персонала, повышение его конкурентоспособности и эффективности использования.

Поскольку для характеристики всей совокупности работников предприятия применяются термины - персонал, кадры, то кадровая стратегия и стратегия управления персоналом понятия идентичные. Такой вывод подтверждается тем, что другие исследователи также не разграничивают понятия кадровой стратегии и стратегии управления персоналом.

Т.Базаров также отмечает, что последние два десятилетия управленческой науки прошли под флагом «человеческие ресурсы». Это время они характеризуют как осложненный влиянием внешней среды, резким увеличением темпов его изменения и усилением конкуренции на мировых рынках. Все это обусловило поиск открытых резервов и новых путей повышения эффективности. Всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс» становится ресурсом,

что наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современного предприятия.

«Человеческий ресурс» рассматривается как объект инвестиций не менее, а скорее всего более важный, чем оборудование, технологии и др.

Отечественные ученые З. Шершнева, С. Оборская утверждают, что в производственном потенциале человеческие ресурсы - наиболее активный фактор, который позволяет адаптироваться производственному потенциалу к изменениям и развиваться. С другими ресурсами персонал объединяет то, что он должен отвечать требованиям тех направлений деятельности, которые и планируются к освоению предприятием.

В последние десятилетия в постсоциалистических странах, в том числе и в России все более утверждается мнение, что персонал предприятия является не просто ресурсом, а человеческим капиталом и именно он выступает наиболее активным и ценным структурным элементом совокупного капитала. Под человеческим капиталом большинство исследователей понимают накопленные производительные способности человека, его знания, квалификацию, здоровье, мотивацию и мобильность, которые он использует в своей трудовой деятельности, и которые приносят ему доход. Владельцами человеческого капитала являются непосредственно работники.

Предприятия хоть и не обладают человеческим капиталом, однако в процессе найма работников они его арендуют и используют. Поэтому человеческий капитал является реальным активом предприятия, который оно имеет возможность накапливать и обеспечивать его эффективное использование.

Таким образом, персонал предприятия следует считать не просто ресурсом, а человеческим капиталом, который требует изменения философии кадрового менеджмента.

Необходимо перейти от текущего управления персоналом к стратегическому управлению, которое позволит обеспечить процесс накопления человеческого капитала, улучшения его количественных и качественных характеристик.

Исходя из вышесказанного, 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.

Кадровая стратегия позволяет связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.

Основными характеристиками кадровой стратегии являются:

- долгосрочный характер, что объясняется ее направленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов;
- цели кадровой стратегии должны соответствовать общей стратегии развития предприятия, они должны быть направлены на достижение целей экономического развития предприятия, а не противоречить им;
- кадровая стратегия должна учитывать действие факторов внешней и внутренней среды предприятия, что может потребовать корректировки общей стратегии развития предприятия, а соответственно и изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления персоналом.

Понятие кадровой стратегии предприятия основывается на концептуальных основах стратегического управления предприятием в целом.

Цели персонал - стратегий (как функциональной подсистемы предприятия) рыночно ориентированной организации в общем могут быть определены следующим образом:

- определение места и роли подсистемы управления персоналом как неотъемлемой части общей системы управления, которая должна обеспечивать предприятие квалифицированными кадрами в необходимом количестве;
- формирование кадровой политики, персонал - стратегии, отдельных «карьерных стратегий», которые должны учитывать природу «человеческого ресурса», которая меняется не только профессионально, но и в стиле жизни и труда, влияя на развитие всего предприятия;
- формирование системы подготовки специалистов, ориентированных на специфику деятельности и направления развития предприятия;

- управления персоналом в сочетании стратегической и текущей деятельности, индивидуального и коллективного воздействия, комплексного решения проблем оплаты и дисциплины труда, защиты, безопасности и гигиены труда и т.п.;
- формирование эффективных коммуникаций, основанных на позитивных отношениях как внутри предприятия, так и за его пределами;
- соблюдения действующего законодательства по регулированию трудовых отношений;
- оформление необходимых документов, отражающих наем, продвижения, увольнения кадров, в соответствии с требованиями государственной отчетности;
- формирование системы планов и программ развития персонала предприятия, которые способствуют успешному решению текущих проблем.

Кадровые стратегии состоят из следующих элементов:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности организации в персонале с учетом действующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- увольнение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

Объектом кадровой стратегии предприятия является совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с предприятием, которое является работодателем и называет их сотрудниками. Последние имеют определенные количественные и качественные характеристики, определяющие их способность к

деятельности в интересах предприятия.

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

Кадровая стратегия рассматривается как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих друг из друга при устойчивой обратной связи и обратном влиянии каждого процесса на все остальные и на их совокупность.

В современных условиях внедрение кадровой стратегии является насущной необходимостью, которая обусловлена усилением конкурентной борьбы. Формирование персонала с высоким уровнем производительных способностей, способного к эффективному взаимодействию в рамках трудового коллектива, требует значительного времени. Поэтому наряду с совершенствованием текущего управления персоналом, на предприятиях целесообразно внедрять стратегическое управление, способное обеспечить формирование высококачественного капитала предприятий и объединить всю кадровую работу для реализации конкурентной стратегии предприятия, достижения конкурентных преимуществ.

На основе анализа различных стратегий, была разработана их классификация. В зависимости от классификационного признака различают стратегии: по уровню управления, на котором разрабатывается стратегия, относительно стадии «жизненного цикла» предприятия, по характеру поведения на рынке; по способу достижения конкурентных преимуществ

В зависимости от уровня управления, на котором разрабатываются стратегии, различают: корпоративную, деловую, функциональную, ресурсную и операционную стратегию.

Среди общих стратегий, которые имеют место в течение «жизненного цикла» предприятия выделяют: стратегию роста, стабилизации, сокращения и реструктуризации.

По характеру поведения на рынке стратегии делятся на: активную (наступательную, экспансивную), пассивную, комбинацию активной и пассивной.

По способу достижения конкурентных преимуществ: стратегию лидерства по затратам, дифференциации, оптимальных затрат, сфокусированную стратегию низких издержек и дифференциации.

Предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий: корпоративную, которая охватывает все направления деятельности предприятия; деловую, для обеспечения успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса.

Каждый из вариантов стратегии развития организации предполагает свой (соответствующий ему) вариант кадровой стратегии. Рассмотрим их по принципу «общая стратегия организации – соответствующая ей кадровая стратегия».

1.2 Проблемы эффективности кадровой стратегии организаций

Для более глубокого понимания проблем эффективности кадровой стратегии обратимся к понятию «эффективность». В буквальном понимании «эффективное» означает действенное, результативное, производительное и происходит от слова «эффект», то есть действие. При этом эффективное управление – это создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов.

Эффективность управления персоналом должна обеспечиваться выполнением таких следующих составляющих кадровой стратегии как:

- планирование потребности в работниках;
- отбор персонала;
- рациональное использование персонала (обучение, адаптация и развитие работников);
- применение моральных и материальных стимулов.

Для построения эффективной системы управления персоналом и последовательной реализации вышеприведенных этапов необходимо обеспечить обратную связь менеджеров и работников предприятия. Предприятие должно работать как единый

механизм, где каждый работник понимает цели. Улучшению эффективности коммуникаций внутри организации способствует регулярное общение топ-менеджмента компании с работниками низших уровней, обеспечивается проведением собрания трудового коллектива, дискуссий, обсуждением важных проблем. Стратегия организации должна быть известна ее работникам, разрабатываться с максимально широким привлечением сотрудников, поскольку только в этом случае персонал будет поддержкой для руководства.

При этом рациональная структура организации кадровой деятельности предполагает:

- реальные взаимосвязи между персоналом управления и их деятельностью, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- кадровую политику и методы управления персоналом;
- полномочия и функции персонала на иерархических уровнях управления.

Исследования деятельности ряда отечественных промышленных предприятий позволило сформулировать следующие проблемы менеджмента персонала в процессе реализации выбранной стратегии:

- отсутствие системы стратегического управления организацией и понимания роли и места управления персоналом в соответствии со стратегическим характером задач, требующих решения; устаревшие, механистические подходы к управлению персоналом;
- отсутствие методической базы при формировании внутреннего рынка труда; ограниченность информации о состоянии внешнего рынка труда и т.п.;
- отсутствие системы анализа и учета изменений в социальной среде, что крайне затрудняет учет их влияния на решения в сфере управления персоналом;
- появление дефицитных категорий персонала, возрастные «провалы» в предложении по отдельным категориям работников, профессиональный узкий профиль молодежи, нехватка специалистов в области стратегического управления;
- недостаточный уровень знаний, невысокая мотивированность, устаревшие навыки.

Применение концепции стратегического управления персоналом на отечественных предприятиях должно предусматривать реализацию следующих принципов:

- принцип полезности и рациональной связи работника с его должностью согласно квалификационным и социально-психологическими особенностями;
- принцип учета рыночных факторов;
- принцип минимума затрат, который предусматривает экономное и рациональное использование всех расходов на управление и развитие персонала;
- принцип рациональности структуры и мобильности персонала.

Несмотря на сложные условия существования, отечественные предприятия должны разработать и внедрить собственные шаги по формированию и развитию персонала в зависимости от цели своей деятельности и объема финансовых ресурсов, которые можно использовать для этой цели.

Несмотря на незначительный опыт по внедрению кадровых стратегий, следует отметить, что создание и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ конкретного предприятия возможно только при условии внедрения эффективной стратегии управления персоналом, в рамках которой сочетаются такие мероприятия:

- использование индивидуальных способностей работников в соответствии со стратегическими целями организации;
- направленность на подготовку и обучение, адаптацию кадров к изменяющимся условиям рынка с учетом введения новых технологий;
- согласование интересов организации с потребностями работников;
- тщательный отбор работников на основе четких систем оценки;
- культивирование индивидуальной единой культуры организации.

Исходя из положений теории организации при создании и совершенствовании предприятий на стратегическом уровне (макроуровне) изучают условия и предпосылки их поведения, общую эффективность и возможности для достижения целей, исследуют варианты оптимизации структуры, прогнозируют структуру персонала организаций.

На тактическом уровне (микроуровне) исследуют поведение индивидуумов и групп, влияние базовых и индивидуальных ценностей, профессионального образования, мотивации, личных качеств на стратегическое и тактическое управление.

Помимо этого, кадровая стратегия должна учитывать определенные финансовые, материальные, социальные ограничения ее функционирования.

Финансовые ограничения обусловлены лимитом средств на содержание персонала. Поскольку эти средства могут направляться на различные цели (повышение заработной платы всех работников или отдельных категорий, расширение штатов при сохранении существующего уровня оплаты труда, покупка средств оргтехники и т.п.), то финансовые ограничения существенно влияют на стратегию управления персоналом.

Материальные ограничения касаются имеющейся инфраструктуры организации (помещений, оборудования, средств механизации труда и др.).

Социальные ограничения являются результатом общих тенденций развития рынка труда в стране и в регионах, социальной политики государства, требований профсоюзных организаций к работодателям и т.д.

На формирование стратегии управления персоналом влияет организационная структура служб управления персоналом: внутреннее устройство этих служб, служебно-профессиональный состав работников, степень централизации кадровых служб, взаимосвязи организации с внешней средой.

Эффективное решение любых проблем производства и управления невозможно без стратегического видения последствий принимаемых решений. В полной мере это утверждение касается и проблем управления персоналом. Оптимизация занятости, обеспечение важными человеческими ресурсами потребностей производства возможны только при условии разработки организациями эффективных кадровых стратегий.

Поэтому системное, взаимосогласованное управления персоналом возможно только при наличии концепции, принципов, политики и стратегии работы с ним:

- концепция управления персоналом является комплексом соответствующих теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, принципов, критериев и организационно-практических методов, а также подходов к формированию механизма их реализации в конкретных условиях функционирования производственных и управленческих подразделений организации;

- принципы управления является определенной совокупностью правил и норм, принятых в организации, которыми руководствуются линейные и функциональные руководители в процессе решения кадровых вопросов. Правила и нормы поведения становятся принципами, если они общепризнанные и зафиксированы в определенных нормативно-правовых документах, обязательных для выполнения всеми звеньями системы (организации);

- кадровая политика охватывает основные направления, формы, методы и критерии работы с персоналом, направленные на повышение эффективности его использования и деятельности организации.

Она не требует непосредственных действий, формируется для того, чтобы линейные и функциональные руководители руководствовались ею, анализировали возможные последствия решений по кадровым вопросам до их принятия. Основными ее составными частями являются: стратегия набора, отбора и расстановки кадров; стратегия профориентации, адаптации и повышения квалификации кадров; стратегия занятости; стратегия управления служебным ростом; стратегия стимулирования, социальная стратегия.

Глава 2. Исследование и анализ влияния кадровой стратегии на работу службы персонала на примере организации ООО «Авангард»

2.1 Характеристика и анализ организации ООО «Авангард»

Фирма ООО «Авангард» зарегистрирована Инспекцией Федеральной Налоговой Службы по г. Норильску Красноярского края.

Данное предприятие ООО «Авангард», в первую очередь, характеризуется выбранной организационно-правовой формой при его создании и конкретными целями и задачами, определяющими его деятельность в настоящий период.

Организационно-правовой формой организации служит общество с ограниченной ответственностью, т.е. организация несет ответственность по обязательствам

только в сфере своего имущества.

ООО «Авангард» является юридическим лицом, характеризуется наличием самостоятельного финансового баланса, собственных расчетных счетов в банковских учреждениях и именной печати.

Вид собственности - частная собственность.

ОГРН: 11167570017434

ИНН: 2454572569

ОКПО: 91432106

ОКАТО: 04549668000

Адрес: 663300, Красноярский край, г. Норильск, ул. Октябрьская, д. 31.

Телефоны: 35-21-30, 35-55-61.

Генеральный директор организации - Панфилов Дмитрий Викторович.

Основной вид деятельности ООО «Авангард» - обеспечение структурных подразделений ЗФ ОАО «ГМК «Норильский никель» необходимым материалами и оборудованием: спецодеждой, запасными частями для оборудования, станками и т. д.

Организация ООО «Авангард» в своей деятельности ориентирована на использование таких принципов рыночной экономики:

- свобода предпринимательства, полная хозяйственная самостоятельность;
- свободные цены (кроме особо регулируемых государством и субъектами РФ);
- антимонопольность деятельности;
- договорные формы между хозяйствующими субъектами.

Управленческая структура предприятия определяется организационно-правовой формой данного предприятия и от того, какие рычаги государственного регулирования на него воздействуют.

ООО «Авангард» представляет собой организацию с вертикальной структурой управления, то есть используется несколько уровней управления. При этом организационная структура определяет сферу ответственности каждого отдельного работника и его взаимоотношения с коллективом. В случае, когда все взаимосвязи организационной структуры используются грамотно, возможно получение гармоничного сотрудничества и общее стремление решить поставленные перед организацией цели и задачи.

Структура ООО «Авангард» - это разделение организации на составляющие элементы, каждый из которых наделен своими четко определенными и обозначенными задачами и обязанностями, то есть структура предполагает деление сотрудников на группы, в зависимости от конкретных задач, которые выполняют сотрудники.

Во главе управления ООО «Авангард» находится директор, которому, в свою очередь, подчиняются все остальные работники и структурные руководители. Общая численность сотрудников предприятия согласно штатного расписания составляет 145 человек.

Организационно-управленческая структура ООО «Авангард» имеет линейно-функциональный характер. Данная структура характеризуется наличием линейных руководителей, специализирующихся на функциональных подсистемах. Такой тип организационной структуры в достаточной мере подходит для исследуемой организации.

В ООО «Авангард» согласно размера средств, рассчитанных на оплату труда, определяется численность персонала, ставки, оклады, размеры надбавок, премий и другие выплаты стимулирующего характера.

Обязанности в ООО «Авангард» распределены таким образом. Директор осуществляет общее руководство предприятием и подчиняется непосредственно учредителю. Кроме того, директор оказывает влияние на все структурные отделы и может принимать управленческие решения помимо непосредственных руководителей подразделений. В непосредственном подчинении директора находятся: заместитель директора, бухгалтерия, юристконсульт, транспортный участок, отдел логистики, административно-хозяйственный отдел и служба управления персоналом.

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

участком.

Юрисконсульт в исследуемой организации 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.

Осуществление организации, планирования и контроля за внешнеэкономической деятельностью предприятия на стадиях:

- заключения договоров;
- поставки продукции в соответствии с заключенными договорами;
- таможенного оформления товаров;
- ведения учета и отчетности на складах.

В обязанности менеджеров ООО «Авангард» входит прием товара, комплектация и последующая отгрузка товара.

Также следует отметить, что служебным правом подписи рабочей документации наделены следующие категории сотрудников:

- 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 «Авангард» установлена 40-часовая 5-дневная рабочая неделя.

Работникам организации предоставляется 2 выходных дня – суббота и воскресенье. Очередность предоставления ежегодных 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.

Трудовая дисциплина обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду методами убеждения, воспитания, а так же поощрением за добросовестный труд. К нарушителям трудовой дисциплины применяются меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Далее рассмотрим финансово-экономическую характеристику ООО «Авангард». Рентабельность основной деятельности показывает, какова доля прибыли от оказания работ и услуг основного вида деятельности в сумме затрат на оказание данных услуг:

$$P_{\text{од}} = \frac{P_p}{Z}, (1)$$

где P_p – прибыль;

Z – затраты.

Таблица 2.1

Расчет прибыли и рентабельности ООО «Авангард»

Показатели	Сумма, тыс. руб. 2015 год	Сумма, тыс. руб. 2016 год	Темп роста, %
------------	------------------------------	------------------------------	------------------

Валовой доход	20216,37	30990,77	153,29
Издержки деятельности и обращения	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 2.1 предприятие можно считать рентабельным, так как его прибыль в 2015 году превышала издержки в 1,7 раз, а в 2016 году более чем в 2 раза (2,09). Прибыль от оказания услуг выросла на 60,95%. А это означает, что ООО «Авангард» 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:

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

$$\text{Т} = \text{К} / \text{П} = 1 / \text{Э}, \quad (3)$$

где П – 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 занимают, как правило, основной удельный вес в общей сумме капитала предприятия. От их количества, стоимости, технического уровня, эффективности использования во многом зависят конечные результаты деятельности предприятия: оказание услуг, их себестоимость, прибыль, рентабельность, устойчивость финансового состояния.

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

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

Расчеты экономической эффективности основных фондов представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ экономической эффективности основных фондов ООО «Авангард»

Показатели	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение тыс. руб.	Относительное отклонение	
				Темпы роста, %	Темпы прироста, %
Стоимость осн. 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, чел.	139	142	3,00	102	2,0

Фондоотдача	2,10	2,51	0,41	108,66	8,66
Фондоемкость	0,43	0,39	-0,04	90,69	-9,31

Анализ эффективности использования ОПФ показал, что ОПФ эффективно используется на предприятии, так как основные показатели, такие как фондоотдача, фондоемкость ведут себя в соответствии с их экономическим содержанием: в 2016 году фондоотдача составила 2,51, а в 2015 году 2,31, то есть за анализируемый период фондоотдача увеличилась на 0,2, фондоемкость 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 2015 году 2,31 руб., в 2016 году 2,51 руб. оказываемых услуг. На один рубль себестоимости оказываемых работ используется в 2015 году 43 коп., в 2016 году 39 коп. основных фондов. На один рубль основных фондов получено прибыли в 2015 году 48 коп., в 2016 - 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

Стратегический потенциал организации ООО «Авангард» включает в себя:

- наличие высококвалифицированных сотрудников;
- эффективно функционирующую систему управления организацией;

- относительно небольшой опыт работы в своей сфере деятельности;
- использование высокотехнологичного оборудования;
- оперативность;
- ориентация деятельности на запросы клиентов.

Внутренняя деятельность организации регламентируется следующими документами:

- правилами внутреннего трудового распорядка;
- положениями об отделах;
- должностными инструкциями;
- инструкциями по выполнению определенных видов деятельности (например, входному контролю, монтажу, наладке и др.);
- внутренними положениями (например, положением о коммерческой тайне);
- регламентами по использованию программного обеспечения;
- регламентами, предусмотренными группой стандартов качества ISO 9001:2009;
- действующими законами РФ;
- действующими нормативными документами ГОСТ;
- приказами директора.

Комплекс документов по функциям управления кадрами содержит следующие основные группы:

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

На момент начала работы фирмы общее количество рабочего персонала насчитывало 70 чел. Но уже в настоящий момент согласно штатному расписанию на предприятии задействовано 145 человек.

При этом важно отметить, что административные работники организации имеют высокий образовательный уровень.

Изменения в количественном и процентном соотношении численности персонала по годам в графическом виде представлены на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Количественная численность персонала в 2014-2016 гг.

Таким образом, из анализа можно сделать вывод о том, что за весь анализируемый период деятельности организации отмечается постоянное увеличение количества работающего персонала. Такая динамика объясняется, в первую очередь, улучшением существующей стратегии управления персоналом (увеличение заработной платы, улучшение внутренней среды в организации) и выходом на новые уровни рынка выполняемых работ.

Также для более объективной оценки и анализа кадровой стратегии ООО «Авангард» необходимо рассмотреть трудовой потенциал работающего персонала в данной организации. Целесообразно рассматривать трудовой коллектив по таким критериям, как возрастной состав и тип имеющегося образования.

В отношении уровня образования персонала организации можно отметить, что преобладающее число сотрудников имеют средне-техническое образование (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Количество персонала по степени образованности

ООО «Авангард»,

При этом стаж работы в данной организации характеризуется следующей динамикой: до 5 лет имеют 44% персонала организации, стаж от 5 до 10 лет имеют 22%, стаж от 10 лет - 34% (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Процентное соотношение трудового стажа персонала в организации по состоянию на 2016 год

Таким образом, из проведенного анализа кадрового потенциала, можно сказать, что сотрудники фирмы – это относительно молодые, энергичные с достаточным уровнем образования специалисты, большая часть которых имеет приличный стаж работы в исследуемой организации.

Также на предприятии ООО «Авангард» достаточно весомое внимание уделяется кадровому планированию, которое создает условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой в среде персонала.

Планирование потребности в персонале осуществляется директором совместно с руководителем службы управления персоналом. План кадрового развития предприятия является официальным документом, в котором сконцентрирована система взаимосвязанных показателей прогноза развития организации для достижения поставленной цели.

В зависимости от продолжительности планового периода, целей и условий планирования на предприятии ООО «Авангард» используются следующие виды планирования:

- стратегическое (перспективное);
- текущее (оперативное).

На стратегическом уровне определяют долгосрочные, рассчитанные на долгосрочное будущее, цели предприятия, направления его развития, учитывая общую ситуацию на рынке труда и тенденций развития сферы выполняемой работы. Устанавливаются трудовые, финансовые, материальные ресурсы, необходимые для достижения целей организации. Выбирается метод (стратегия) достижения этих целей. На предприятии план стратегического развития оформлен в виде утвержденной директором программы развития сроком на 10 лет.

На оперативном уровне кадрового планирования решаются текущие задачи, выдвигаемые конъюнктурой рынка выполняемых видов работ, и, соответственно, планы разрабатываются в пределах года. В документации оперативного планирования оцениваются на основе изучения движения персонала, потребности производства. При этом содержание оперативного планирования не противоречит принципам стратегического планирования предприятия.

Если в работе организации появляется необходимость в структурных изменениях, реорганизации производственного процесса или управления, а также сокращения персонала, то разрабатывается соответствующий план подготовки кадров в связи с увольнением и перемещением персонала.

Далее рассмотрим роль службы управления персоналом в процессе реализации кадровой стратегии исследуемой организации. В ООО «Авангард» служба

управления персоналом является самостоятельным структурным подразделением. Административно и функционально находится в подчинении директора. Свою деятельность рассматриваемый отдел строит на основе постоянного изучения соответствия профессиональных возможностей специалистов целям и задачам организации, создания условий для их развития и эффективного использования потенциала сотрудников для решения поставленных задач.

Основными задачами службы управления персоналом ООО «Авангард» являются:

- 1) участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом;
- 2) обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководящего состава, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- 3) осуществление эффективного подбора, расстановки и реализации трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и личными качествами;
- 4) участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создании благоприятного социально-психологического климата;
- 5) постоянное совершенствование управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных персонал-технологий и оказании систематической методической помощи руководителям подразделений по проблемам управления персоналом.

Служба управления персоналом ООО «Авангард» производит:

- отбор персонала;
- набор персонала;
- проводит собеседования, анкетирование и т.д.

Целью проведения работ по поиску и отбору персонала в ООО «Авангард» является своевременное обеспечение общества с минимальными затратами необходимым количеством работников, по своим качественным характеристикам соответствующих требованиям вакантных рабочих мест.

Способствует подбору кандидатов обращения к работникам организации с просьбой рекомендовать возможных кандидатов из числа своих знакомых, а также

к деловым партнерам, к другим государственным и негосударственным организациям.

Данный способ отбора кандидатов имеет следующие преимущества:

1. Низкую стоимость – так как рекламу по поиску персонала осуществляют сами работники без материального поощрения.
2. Эффективность – работникам в большей степени предлагают подобрать себе помощника. Т.е. сам работник выступает в качестве заинтересованного агента, который не берет за это плату.

Также стоит отметить, что в виду большого объема работы в организации отсутствует практика введения в новую должность сотрудника. То есть проведения адаптации как таковое отсутствует.

Стоит отметить, что на кадровое планирование в «Авангард» идут следующие статьи расходов:

- основная и дополнительная заработная плата;
- отчисления на социальную поддержку (медицинское страхование, помощь при особых обстоятельствах: рождение детей, смерть близких родственников, пожар и т.д.);
- командировочные и служебные разъезды;
- расходы на профессиональное развитие, обучение и повышение квалификации персонала;
- приобретение спецодежды и т.п.

Также важной составляющей анализа кадровой стратегии является анализ управления карьерным развитием. Это, прежде всего, профессиональное обучение и повышение квалификации персонала. Так, расходы на профессиональное обучение в течение 2013-2015 гг. относительно не изменялись (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Затраты ООО «Авангард» на обучение персонала

Показатель	Исследуемый период			Средний показатель
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Затраты на обучение персонала	20 000 руб	22 500 руб	21 000 руб	21 200 руб

Таким образом, затраты на обучение персонала в рассматриваемой организации в среднем одинаковые в каждом году.

Далее проведем анализ количества сотрудников ООО «Авангард», которые прошли обучение за счет организации в 2014-2016 гг. (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Подготовка кадров ООО «Авангард» в 2014-2016 гг.

Показатель	Исследуемый период		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего прошло обучение, чел.,	12	12	11
в том числе:			
повышение квалификации	5	4	4
дополнительное обучение	6	8	7

При этом преимущественный характер обучения – это дополнительное обучение: курсы, мастер-классы, тренинги и т.д. Таким образом, на предприятии проводится систематическое обучение персонала, характеризующееся стабильными статистическими показателями.

Методы стимулирования труда персонала, действующие на исследуемом предприятии, включают:

1. прямое материальное стимулирование персонала (зарботная плата);
2. косвенное материальное стимулирование;

Система косвенного материального стимулирования (социального стимулирования) в «Авангард» включает льготы, предоставляемые на основании Коллективного договора, а также дополнительные льготы, не включенные в Коллективный договор.

Нематериальное стимулирование сотрудников «Авангард» не практикуется.

Таким образом, проведенный анализ стратегии управления персоналом позволяет сделать вывод о том, что организация деятельности в области управления персоналом на предприятии находится на должном уровне. Вопросами кадровой политики занимаются высшие руководящие органы правления. 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 «Авангард» имеет и недостатки.

2.3 Оценка эффективности кадровой стратегии

После проведения исследования и анализа деятельности организации ООО «Авангард» в сфере реализации кадровой стратегии были определены следующие замечания и проблемы:

- 1) Неэффективная система мотивации трудовой деятельности персонала.

На предприятии ООО «Авангард» используется только материальная мотивация в виде премий и доплат, но в тоже время активно применяется практика взыскания дисциплинарных штрафов и вычислений из заработной платы. При этом для получения премии персоналу выдвигается большой объем требований, который иногда просто невозможно осуществить. Такая стратегия руководства снижает желание персонала работать на данном предприятии вообще.

- 2) Отсутствие на предприятии системы введения в должность вновь принятых сотрудников.

По причине недостатка свободного времени для работников не проводятся мероприятия по адаптации сотрудника на новом рабочем месте. В таком случае человеку сложнее вникнуть в рабочий процесс, адаптироваться к специфике работы организации, что влечет за собой снижение трудоспособности персонала.

3) Отсутствие кадрового резерва персонала. То есть имеющиеся специалисты в организации не рассматриваются в перспективе в качестве руководящих работников. Такое положение дел не мотивирует сотрудников к профессиональному росту и снижает эффективность стратегического управления персоналом.

4) На предприятии отсутствует система профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

Как было отмечено ранее, на предприятии проводится систематическое обучение персонала, характеризующееся стабильными статистическими показателями.

Однако, в нынешних рыночных условиях этого недостаточно, то есть количество работников, которые повышают свой профессиональный уровень, должна быть значительно больше, а программа осуществления обучения кадров - направленной на поддержку качественного фактора подготовки кадров. Поэтому можно выделить следующую проблему кадровой стратегии ООО «Авангард» - это незначительное количество работников, которые получают профессиональное обучение за счет предприятия.

Заключение

Кадровая стратегия позволяет связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.

На формирование стратегии управления персоналом влияет организационная структура служб управления персоналом: внутреннее устройство этих служб, служебно-профессиональный состав работников, степень централизации кадровых служб, взаимосвязи организации с внешней средой.

Стратегический потенциал организации ООО «Авангард» 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 145 человек.

Проведенный анализ стратегии управления персоналом позволяет сделать вывод о том, что организация деятельности в области управления персоналом на предприятии находится на должном уровне. Вопросами кадровой политики занимаются высшие руководящие органы правления. 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 компании «Логистик-Центр» имеет и недостатки, 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 «Авангард» были предложены следующие рекомендации по повышению эффективности кадровой стратегии:

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

Список использованной литературы

1. Абрамова Н.А. Человеческий фактор в управлении. Сборник статей/ Н. А. Абрамова, К.С. Гинсберг, Д. А.Новиков. - М.: КомКнига, 2012.- 496 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. - 2009. - №1. - С. 45-49.
3. Бурганова Л.А. Теория управления. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2010. - 153 с.
4. Бычин В., Шубенкова Е., Малинин С. Регулирование социально-трудовых отношений в организации с помощью нормирования труда // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2009. - №2. - С. 26-31.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: - М.: Юристъ, 2013.
6. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2013 - 670 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 511 с.
8. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011.- 255 с.
9. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 464 с.
10. Жулина Е.Г. Деятельностный подход к управлению качеством трудовой жизни // Управление персоналом. - 2011.- №14. - С. 24-26.
11. Знатнов Е.А. Роль персонала в стратегии предприятия // Управление персоналом.- 2012.- № 9.- С. 52-54
12. Иванкина Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009.- 190 с.
13. Магура М., Курбатова М. Кадровый менеджмент // Управление персоналом. - 2012. - №13-14.- С. 24-28.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2011. - 147 с.
15. Алавердов А.Р. - Кадровая стратегия предприятия в условиях системного кризиса. Учебник - «Современная конкуренция». 2009. - 25с.
16. Новичков Н.В. Теория организации. Учебник / Н.В. Новичков. - М.: ГУУ, 2010. - 206 с.
17. Понуждаев Э.А. Управление персоналом. Учебное пособие.- М.: ИМЭС, 2009. - 293 с.

18. Сироткин А. Социально-экономическое взаимодействие между элементами системы управления персоналом // Управление персоналом.- 2014.- № 10.- С. 16-18.
19. Костарева А.П. Профессиональные навыки менеджера: курс лекций. – Пермь: Западно-Уральский институт экономики и права, 2012. – 167 с.
20. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. – 5-е изд., стеротип. – К.: МАУП, 2014. – 280 с.