

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современных российских условиях проблема управления наиболее острая. У нас, как нигде в мире, не хватает грамотных управленцев. Причём проблема управления наблюдается на всех уровнях и во всех сферах.

Современный мир очень изменчив, поэтому от управленцев требуется максимальная адаптивность к изменяющимся условиям и высокий уровень профессионализма, независимо от того в какой сфере осуществляется управление.

Для достижения успеха в современных условиях ведения бизнеса и политики необходимо обладать большим количеством знаний и, конечно опытом. Вы ошибаетесь, если думаете, что управление начинается на уровне топ менеджеров. Оно начинается гораздо раньше.

В данной работе мы рассмотрим стратегию управления персоналом, которая является одним из самых значимых элементов управления компанией и, следовательно, влияет на важные организационные процессы. Данная тема привлекает внимание ученых, так как отражает эволюцию процесса управления на всех уровнях организации. Так же данная тема актуальна для руководителей организаций, совершенствуя данную сферу управления, они повышают эффективность работы всей организации. Необходимо отметить, что данная тема хорошо освещена в научных трудах различных учёных и периодических изданиях.

Предметом нашего исследования является стратегия управления персоналом.

Объектом

- элементы стратегии управления персоналом в организации. Главная цель данной работы
- анализ влияния внешних и внутренних факторов на стратегию управления персоналом.

Данная работа ставит следующие задачи:

- дать определение кадровой политики;

- рассмотреть процесс формирования кадровой политики в современной организации;
- проанализировать этапы проектирования кадровой политики;
- сравнить кадровые мероприятия открытой и закрытой модели осуществления кадровой политики;
- рассмотреть процесс эволюции стратегии управления персоналом;
- выделить взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом;
- обозначить задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации;

Данная работа имеет следующую структуру: в разделе первом дано понятие кадровой политики и рассмотрен процесс формирования кадровой политики в современной организации, в первом подразделе представлен анализ этапов проектирования кадровой политики. В подразделе втором представлен сравнительный анализ мероприятий закрытой и открытой моделей кадровой политики. В разделе втором рассмотрен процесс эволюции стратегии управления персоналом. В подразделе первом, второго раздела выделена взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом. В подразделе втором, второго раздела обозначены задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации.

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

1.1. Цели и задачи разработки кадровой стратегии

Стратегия персонала определяет направление, цели и принципы управления человеческими ресурсами на предприятии. Хорошо разработанная персональная стратегия должна включать план соответствия существующего потенциала сотрудников достижению долгосрочных целей компании. Такие действия требуют оценки человеческого потенциала, отвечая на следующие вопросы:[\[1\]](#)

Кто работает в компании?

Будут ли сотрудники внедрять ценности, цели и задачи компании, если да, то в какой степени?

Какие навыки и квалификация персонала компании требует и потребует в будущем?

Степень, в которой можно развивать квалификацию сотрудников?

Степень, в которой компания способна развивать квалификацию сотрудников?

Какие изменения в уровне занятости необходимы?

Функции кадровой стратегии. Только с определенными знаниями руководители могут приступить к разработке различных элементов кадровой стратегии. Стратегия должна определять основные цели развития персонала. Должны включать ценности компании, которые формируют кадровую деятельность, определяют различные действия в ее рамках, оперативные планы и решения.

Основные функции управления персоналом включают:

Планирование - определение типа и количества будущих работников, допусков, увольнений, переводов,

Набор персонала - определить источники приобретения необходимого персонала, разработать соответствующие процедуры отбора, обучения, отбора работников, ответственных за реализацию этих процессов,

Адаптация - внедрение нового сотрудника в компанию, ознакомление с компанией, отделом, командой и объемом ответственности,

Разработка - создание политики развития, увязка ее с целями и задачами кадровой стратегии, разработка средств для получения информации о потребностях сотрудников с точки зрения развития, разработки процедур обеспечения обучения, мониторинга учебных эффектов.[\[2\]](#)

Оценка - связывает результаты работника с целями и задачами, вытекающими из стратегии, разработкой и внедрением формализованной системы оценок, подготовкой персонала, осуществляющим оценку, ознакомлением их с системой оценки,

Мотивация - разработка способов привлечения сотрудников в дела компании, поощрения и поощрения, создания нефинансовых средств мотивации.

Стратегия персонала должна включать в себе конкретные, практические решения в рамках вышеупомянутого спектр функций управления. Он должен указывать, как компания рекрутирует, как она проводит периодические оценки, как она обучает сотрудников и т.д. Должны быть четкие отношения между этими функциями (например, между оценкой, развитием и мотивацией). Подготовка процедур, необходимых для выполнения этих задач, требует сотрудничества и консультаций всех подразделений в организации (не только отдела кадров).

Процесс создания персональной стратегии состоит из:

- определение требований к приемлемости для рабочих станций, определение структуры персонала (позволяет выявлять источники набора, обучения, планирования курсов и т. д.).
- анализ структуры занятости по полу, возрасту. Определенные пропорции в занятости женщин определяют сферу развития и содержания социальных объектов, деятельность в области здравоохранения, безопасность в случае отпуска по беременности и родам, увольнения из-за содержания под стражей и т.д.[\[3\]](#)
- определение спроса на персонал - основное внимание уделялось числу сотрудников, необходимых для реализации стратегических мероприятий предприятия,
- прогнозирование предложения персонала - прогнозирование будущих изменений в структуре рынка труда . Принимает во внимание два источника снабжения работников: внутренние (количество и структура нынешних работников) и внешние (безработные, желающие поступить на работу, выпускники вузов и колледжей, люди, меняющие рабочие места).
- планирование развития и обучение персонала - включает в себя внутреннюю подготовку и внешние семинары, дистанционные курсы, конференции, групповое обучение,
- разработка эффективной системы стимулирования - такая система помогает в принятии решений, планировании и контроле. Он состоит из мотивационных факторов, целевой системы, затрат на рабочую силу и участия сотрудников,
- определения расходов , понесенных в области человеческих ресурсов управления - главным образом , расходы на наем, обучение, награды и премии,

- внедрение эффективной системы контроля - для выявления ошибок и улучшения системы.

Виды кадровой стратегии.

По словам Фишера: Фишер (1989) указывает на наступательную и оборонительную стратегию.

Наступательная стратегия используется компаниями с высокими темпами роста, используя креативных и инновационных работников, готовых рискнуть. На рынке труда компания набирает много кандидатов с навыками, необходимыми для удовлетворения потребностей в росте. Оценка основана скорее на результатах, чем на личных характеристиках. Чаще всего отношение сотрудников к успеху в течение долгого времени является общим. Обычно используются чаевые на основе прибыли, опционов, вознаграждений, а не базовой заработной платы.

Оборонительная стратегия предполагает различные управленческие действия. Набор и продвижение по службе осуществляются, скорее, из числа сотрудников внутри организации. Компании сосредоточены на текущих, измеримых (количественных) результатах оценки персонала. Однако наиболее ценными являются старшинство и лояльность, а не производительность труда. Вознаграждение основано на иерархической структуре заработной платы, определяемой оценкой работы.[\[4\]](#)

По словам Брунштейна: Следующая классификация включает количественную стратегию и качественную стратегию.

Количественная стратегия фокусируется прежде всего на укомплектовании персоналом и включает потребности персонала компании, необходимые для адаптации к меняющемуся рынку. Он выражается главным образом в планировании персонала и координации его с бизнес-планом. Эта стратегия рассматривает человеческие ресурсы прежде всего как стоимость, которая снижается за счет снижения активности компании и замещения рабочей силы капиталом.

Качественная стратегия направлена на оптимальное взаимодействие стимулов и мотивации человеческих ресурсов для достижения наилучшего результата. Он работает в перспективе, основываясь на хороших качественных характеристиках.

Открытая система кадровой стратегии. Классификация кадровой стратегии основана на признании организации открытой системой во взаимодействии с окружающей средой и субъектами, составляющими окружающую среду:

- Ориентированная на вход стратегия,
- Стратегия, ориентированная на развитие и активизацию, а именно на стратегию перехода,
- Ориентированная на результат стратегия
- Стратегия включает в себя входные-ориентированных меры по привлечению желаемой группы сотрудников с соответствующей квалификацией. Здесь важны мероприятия по маркетингу персонала и подбор персонала.

Стратегия сосредоточена на развитии и активизации или переходе, принимает форму ряда мероприятий, которые направлены на индивидуальное совершенствование и развитие сотрудников и повышение их эффективности. Он стремится сформировать рабочие группы. Чрезвычайно важным и неотъемлемым компонентом этой стратегии является разработка системы стимулирования.

Стратегия, ориентированная на результат , включает увольнение сотрудников, ограничение числа занятых. Должно быть связано с оценкой всей функции HR и разрешать возможные конфликтующие решения персонала.[\[5\]](#)

Стратегия персонала на основе формул

Персональные стратегии, основанные на:

- формулу сита,
- формула человеческого капитала.

Формула сита основана на предпосылке о неизменном сотруднике и рассматривает выбор как основной вид деятельности отделов кадров. С учетом выбора все кандидаты поощряются в наборе и в настоящее время нанятых работников. Эта формула предполагает открытость для внешнего рынка труда и конкуренции, это механизм отбора и распределения персонала. Однако эта модель не способствует чувству безопасности работы и интеграции с компанией. Эта формула реализуется в первую очередь как стратегия сокращения издержек.[\[6\]](#)

Формула человеческого капитала основана на предположении о способности человека к обучению и его эмоциональной привязанности к собственному месту работы и его лояльности. Эта формула предполагает значительно меньшую зависимость от внешнего рынка труда. Набор персонала осуществляется в начале карьеры, и работодатель делает упор на долгосрочную занятость и рассматривает персонал как ресурс, в который компания должна инвестировать. Эта формула является выражением качественного аспекта человеческого ресурса управления.

1.2. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Не секрет, что в превращение системы стратегического менеджмента можно заметить четыре главных фаз:

- беспорядочное реагирование на обязательные реформирование во иностранной среде;
- стратегическое планирование в конкретном смысле – ожидание современных осложнений во иных условиях активности организации и разработка заранее стратегий ответных событий (иное предположение: современная стратегия следует основываться на использовании находившийся более сильных и нивелировании малых сторон организации);
- правление стратегическими вероятностями – раскрытие скрытого потенциала организации для приспособления в быстро трансформировавшиеся среде (прогнозируются не только дальнейшие проблемы и пути их решения, но и степень кадровой осведомленности, потребный персоналу организации для успеха в следующем);
- правление стратегическими задачами в настоящем времени – производство и осуществление постоянно корректирующийся программы.[\[7\]](#)

Кадровые мероприятия – функционирование, направленные на преимущество соотношений персонала задачам работы организации, сопровождающиеся с учетом определенных задач этапа развития организации.

Проанализируем главнейшие кадровые мероприятия в регрессии от типа стратегии организация и степени планирования. Для явной и неявной кадровой политики будут адекватны различного типа мероприятия по удовлетворению цельных по сути кадровых потребностей (табл. 1).

Таблица 1. Кадровые мероприятия, реализуемые в явном и неявном типе кадровой политики

Тип	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
стратегии организации			
Открытая кадровая политика			
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов.	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов.	
	Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты

Динамического роста

Активная
политика
привлечения
профессионалов

Разработка
принципов и
процедур оценки
кандидатов и
работы. Обучение
управленцев —
формирование
горизонтальных и
вертикальных
управленческих
команд.
Планирование
трудовых ресурсов

Разработка
штатного
расписания.
Создание
должностных
инструкций.
Описание
политики фирмы в
документах и
правилах. Набор
персонала под
конкретные виды
работ. Адаптация
персонала

Прибыльности

Разработка новых
форм организации
труда под новые
технологии

Разработка
оптимальных схем
стимулирования
труда, увязанных с
получением
прибыли
организацией.
Анализ и
рационализация
рабочих мест

Реализация
программ оценки и
стимулирования
труда персонала.
Набор
эффективных
менеджеров
(управляющих)

Ликвидационная	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
Закрытая кадровая политика			
Предпринимательская	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых

Динамического роста

Планирование карьеры.
Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)

Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.
Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет

Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению.
Проведение программ адаптации персонала

Прибыльности

Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат

Реализация программ обучения управленческого персонала.
Разработка социальных программ

Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации.
Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение

Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Круговорота	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

2. ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ГАРБУС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Анализ предприятия начнем с общей характеристика исследуемого предприятия. Общество с ограниченной ответственностью «ГАРБУС», в дальнейшем именуемое «Общество», является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации. Оно создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» на основании действующего

законодательства и зарегистрировано 19 июля 2014 г. Регистрационной палатой г. Краснодара.[\[8\]](#)

Местонахождение общества: г. Краснодар, ул. Красноармейская, д. 72.

Главный и основной вид деятельности: оптовая торговля.

Организационная схема предприятия ООО «ГАРБУС» показана на рисунке 1.



Рисунок 1. Организационная схема предприятия ООО «ГАРБУС»

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников может быть очередным или внеочередным.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества. Исполнительным органом является директор подотчетный в своей деятельности общему собранию участников общества. Единоличный исполнительный орган без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.[\[9\]](#)

ООО «ГАРБУС» может быть добровольно реорганизовано по решению общего собрания участников. Реорганизация может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

Все вопросы, не урегулированные Уставом предприятия, решаются в соответствии с федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации.

Основные экономические показатели предприятия ООО «ГАРБУС» и их анализ представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ГАРБУС»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, 2017 г. к 2015 г.	
				(+,-)	%
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	8 490,0	17 236,0	20 686,7	12 196,7	243,7
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	7 370,0	15 295,7	18 535,6	11 165,6	251,5
Валовая прибыль	1 120,0	1 940,3	2 151,1	1 031,1	192,1
Коммерческие расходы	949,6	1 448,8	1 653,3	-03,7	174,1
Прибыль (убыток) от продаж	170,4	491,5	497,8	327,4	292,1
Внереализационные расходы	63,6	9,9	44,6	19,0	71,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	106,8	481,6	453,2	346,4	424,3
Текущий налог на прибыль	31,1	168,1	108,8	77,7	349,8

Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	75,7	313,5	344,4	268,7	455,0
Рентабельность продаж, %	2,0	2,9	2,4	0,4	—
Чистые активы	208,9	468,3	712,3	503,4	341,0
Оборачиваемость чистых активов, %	4064,15	3680,55	2904,21	-1 159,9	—
Рентабельность чистых активов, %	81,57	104,95%	69,89	-11,7	
Собственный капитал	208,9	468,3	712,3	503,4	341,0
Рентабельность собственного капитала, %	36,24	66,94	48,35	12,1%	133,4
Кредиты и займы	104,7	150,0	300,0	195,3	286,5

Из таблицы 2 видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 8490,0 тыс.руб. с 2014 года до 20686,7 тыс.руб. до 2016 г. За анализируемый период изменение объема продаж составило 12196,7 тыс.руб. Темп роста составил 243,7%.

Валовая прибыль в 2014 г. составляла 1120,0 тыс.руб. За анализируемый период она возросла на 1031,1 тыс.руб., что следует рассматривать как положительный момент и в 2016 г. составила 2151,1 тыс.руб.

Прибыль от продаж в 2014 г. составляла 170,4 тыс.руб. За анализируемый период она также как и валовая прибыль, возросла на 327,4 тыс.руб., и в 2016 году составила 497,8 тыс.руб.

Показателем снижения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост себестоимости по отношению к росту выручки, который составил 251,5% по сравнению с ростом выручки (243,7%).

Отрицательным моментом являются убытки по прочим доходам и расходам – в 2016 г. сальдо по ним установилось на уровне -44,6 тыс.руб., однако наблюдается положительная тенденция – за период с 2014 года по 2016 г. сальдо по прочим доходам и расходам увеличилось на 19,0 тыс.руб.

Как видно из таблицы 2, чистая прибыль за анализируемый период выросла на 268,7 тыс.руб., и в 2016 г. установилась на уровне 344,4 тыс.руб. (темп роста составил 455,0%).

Рассматривая динамику показателей финансово — хозяйственной деятельности ООО «ГАРБУС» особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.[\[10\]](#)

В рассматриваемом в таблице 2 случае, на конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала равна 48,35%, что больше показателя средневзвешенной стоимости капитала, значение которого составило в соответствующем периоде 14,61%. Это говорит о том, что предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «ГАРБУС», в целом за анализируемый период ее можно назвать положительной. Однако следует обратить внимание на уменьшение сальдо по прочим доходам и расходам.

Таким образом, следует признать финансово-хозяйственную деятельность исследуемого предприятия за период с 2014 г. по 2016 г. положительной и экономически эффективной.

2.2. Анализ основных элементов кадровой политики

В ООО «ГАРБУС» проявляется семь отличных характеристик. Эта культура компаний, которые указывают на рост и динамику роста, и обычно они

характеризуются высоким уровнем командной работы и взаимодействия. В следующем предоставляем семь успешных характеристик службы персонала.[\[11\]](#)

1. Целенаправленная культура компании

Успешные корпоративные культуры - это культуры компаний, в которых сотрудники имеют четкое представление о цели; сотрудники понимают свои непосредственные и долгосрочные цели. Это важно, потому что организация с целями меняет людей и ресурсы вперед, чтобы достичь целей, а не просто управлять ими, а достижение целей - вот что это значит, не так ли? Таким образом, цель - ключевой компонент сильной, устойчивой, масштабируемой организационной культуры.

Это больше, чем это. Цель - вдохновляющий водитель для привлечения сотрудников и сообществ. Когда лидер устанавливает четкую цель для организации, он станет вдохновляющим водителем для привлечения сотрудников и, таким образом, предоставит им конкретный источник мотивации. Другими словами, стратегии организации, возможности и культура становятся двигателем цели организации.

Более того, связь между целью и производительностью очевидна. Имеются все больше свидетельств того, что выравнивание организации с более высокой целью приводит к результатам бизнеса. Исследование, проведенное компанией ООО «ГАРБУС» в 2017 году, показало, что организация, которая фокусируется на цели, - это организация, которая обеспечивает более высокий уровень доверия между заинтересованными сторонами и способствующую росту. Аналогичным образом, исследование в ООО «ГАРБУС» проведенное в 2018 году, показало, что сильная и хорошо информированная корпоративная цель может внести вклад в улучшение финансовых показателей на 17 процентов. И это только в краткосрочной перспективе. Долгосрочные выгоды, связанные с тем, что сотрудники соответствуют сильному чувству цели, являются неисчислимыми.[\[12\]](#)

1. Эффективные шаблоны связи.

Эффективные модели коммуникации в ООО «ГАРБУС» имеют три основные характеристики: ясность, вежливость и реактивность.

Ясность является жизненно важным элементом эффективной коммуникации, потому что важно, чтобы сообщения и информация передавались прозрачным, ясным и сжатым образом. Это верно независимо от того, где сообщения:

менеджеры для сотрудников или внутри команд. Ясность этих сообщений позволяет им слышать и обрабатывать приемник - и это делает ясность неоценимой! Часто люди не сообщают свои сообщения достаточно ясно, потому что они боятся расстроить людей. Они могут бояться сказать, что они действительно хотят сказать, или они танцуют вокруг настоящего сообщения, надеясь избежать того, что они действительно хотят сказать. В организации, где сотрудники выражают себя четко и безопасно, команды работают вместе лучше, а производительность увеличивается в результате.[\[13\]](#)

Учтивость - еще один важный аспект коммуникации, поскольку он позволяет передавать сообщения в атмосфере безопасности и уважения. Это проявляет уважение к другому человеку и передает сообщение в безопасных пределах этого уважения. Таким образом, обратная связь, информация и сообщения могут передаваться с минимальной заботой о причинении вреда или причинении вреда другим.

Реактивность является еще одним важным аспектом эффективной модели коммуникации, потому что единственный способ провести продуктивную дискуссию - провести активную работу. В реальном выражении это означает, что все стороны в обсуждении скорее смотрят, чем занимаются прошлым, что приводит к обвинению и обвинениям. Предстоящее обсуждение основано на понятии, что все, что произошло, произошло, и оно не может быть изменено, поэтому обсуждение в большей степени сосредоточено на том, что мы можем сделать с этого момента в будущем, чтобы достичь наших целей или действовать лучше, как команда.[\[14\]](#)

1. Культура обратной связи

Обратная связь велика по многим причинам, и формирование культуры обратной связи имеет решающее значение для успеха каждой организации. Зачем? Потому что обратная связь повышает производительность. Создание открытой корпоративной культуры, ориентированной на обратную связь, требует от людей быть восприимчивыми к даче и получать обратную связь и понимать, когда и как это делать. Отзывы могут поступать от разных людей и мест. Эти люди или места могут быть внутренними или внешними, и обратная связь может быть связана с любым аспектом организационной жизни, включая руководство и видение, управление и внутреннюю практику, и операции. Культура обратной связи означает не только то, что обратная связь дается и принимается, но что она дается и принимается благополучно, четко и продуктивно, с учетом различий культур,

личностей и ситуаций.

1. Охватывая разнообразие

Культурная чувствительность - это осознание практики и культур, которые отличаются от ваших собственных. Культура, которая охватывает разнообразие, имеет понимание различных культур, того, как эти культуры должны быть надлежащим образом подобраны, и как общаться с ними соответственно. Лидеры и члены команды оценивают, как определенные культурные различия влияют на то, как люди работают, общаются и взаимодействуют, не судя, не допуская допущений, дискриминаций или стереотипов.[\[15\]](#)

Культура компании, которая охватывает разнообразие, сосредоточена на терпимости и принятии других, что способствует совместной работе и общему сотрудничеству.

1. Командная работа

Создание, совершенствование и празднование командной работы лежит в основе каждой успешной корпоративной культуры. Культура командной работы фокусируется на достижениях команды, а не на индивидуальных достижениях, поощряет сотрудничество и позволяет выполнять задачи быстрее, лучше и эффективнее. Одним из самых распространенных заблуждений в командной работе является то, что успех команды основан на личностях членов команды. Истина заключается в том, что, хотя личности, которые хорошо работают вместе, делают работу в команде более легкой, реальный успех или неудача совместной работы происходит от структуры. Команды должны знать, каковы ожидания и каковы роли и правила. Они должны быть усилены и разъяснены всем членам команды, и как только эта структура будет создана, совместная работа станет намного проще.[\[16\]](#)

1. Участие и лояльность

Участие сотрудников в настоящее время является горячей темой, и привлечение сотрудников стало одним из самых приоритетных для организаций во всем мире. Проблема в том, что, хотя лидеры осознали важность того, чтобы иметь полностью занятого сотрудника, они часто имеют очень ограниченное понимание того, что действительно влияет на участие сотрудников, а также на то, как фактически поддерживать или даже увеличивать его. В 1990-х годах Уильям Кан, профессор организационного поведения в Бостонском университете, ввел термин

«взаимодействие», основанный на его наблюдении, что у людей есть выбор в отношении того, сколько из них они хотят инвестировать в свои рабочие места. Кан обнаружил, что сотрудники были гораздо более эмоционально и физически вовлечены, когда они испытали следующее:

- Психологическая значимость: ощущение, что их работа была стоящей и имела значение.
- Психологическая безопасность: чувство, что они были оценены, приняты, уважаемы и способны выполнять свою работу в положительной рабочей среде.
- Доступность: регулярное чувство уверенности в себе и уверенность в себе с точки зрения их способности выполнять свою работу.

Почти двадцать пять лет спустя эти три элемента остаются в центре большинства теорий участия сотрудников. Самый интересный факт в том, что касается участия, заключается в том, что оплата даже не входит в список! Хотя справедливая компенсация всегда будет ключевым компонентом удовлетворенности работой, исследование показывает нам, что это не обязательно ежедневный мотивационный подход. Вывод для организаций во всем мире заключается в следующем: привлечение сотрудников никогда не может быть куплено; он должен быть заработан.

1. Рост и развитие

ООО «ГАРБУС» всегда предлагает своим сотрудникам возможности для роста, как с точки зрения обучения, так и с точки зрения их способности расти как люди или команды - приобретают новые навыки и, как следствие, новые возможности. Задача менеджера заключается не только в том, чтобы получить максимально возможную производительность у сотрудников, но и для того, чтобы получить от них наилучшую производительность, в то же время помогая им расти. Возможности для роста - невероятно определяющий фактор участия сотрудников, и существуют различные типы возможностей роста, которые компании могут предлагать сотрудникам.[\[17\]](#)

Рост по позициям

Мотивированные люди, которые упорно работают, как правило, ожидают, чтобы двигаться вперед и вверх с точки зрения их положения. Если в любой момент они не видят возможности роста по позициям, это может уменьшить их участие, и в некоторых случаях это может привести к их увольнению.

Профессиональный рост

Заинтересованные и мотивированные сотрудники также будут искать возможность повысить свои навыки и улучшить свои знания. Люди хотят чувствовать, что они развиваются как профессионалы и что их рабочее место позволяет этому росту.

Финансовый рост

Финансовый рост важен для сотрудников, поскольку он может служить индикатором их стоимости и стоимости для компании - и, конечно же, они надеются увеличить это с течением времени. Отсутствие финансового роста воспринимается сотрудниками как недостаток роста с точки зрения собственной стоимости для компании, что может привести к разъединению и даже увеличению штатного оборота.[\[18\]](#)

Сотрудники лучше всего работают, когда окружающая среда ориентирована на рост, что является важной характеристикой службы персонала ООО «ГАРБУС».

3. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Качество, производительность, рентабельность, удовлетворенность клиентов и имидж компании во многом зависят от обучения, координации и мотивации персонала. Чтобы компания функционировала должным образом, она требует, чтобы составители знали, готовы и способны работать должным образом.[\[19\]](#)

Неадекватное управление людьми может привести к множеству проблем, которые препятствуют работе организации:

- Недостаток мотивации
- Неопределенные обязанности
- Отсутствие обучения / информации
- Отсутствие внутренней связи
- Отказ от сотрудничества
- Отсутствие координации
- Конфликт интересов

Любая инициатива изменения должна развивать необходимое направление и руководство с обязательством преемственности. Инициировать изменения и

создавать ожидания, которые не выполняются, может вызвать разочарование и ухудшить ситуацию. Реализация должна проводиться профессионально и после надлежащего диагноза, чтобы выбрать правильные инструменты для каждого отдельного случая (одно или несколько из нескольких из них).

1. Лидерство

Лидерство можно определить, как способность индивида развить потенциал команды для достижения общих интересов.

Существуют разные стили лидерства (авторитарные, основанные на участии, консультативные). Каждый стиль может соответствовать контексту и характеристикам сотрудников. Источником лидерства может быть харизма, иерархическая сила, сила знания или поведение.

Благодаря образованию и обучению люди, которые несут ответственность за других, могут разработать оптимальный стиль руководства. Лидер не командует ею, не навязывает, а ищет консенсуса, а не делит, а объединяет.

Пример. Были выявлены проблемы, обозначив их авторитарный стиль лидерства. На курс руководства были объяснены стили лидерства. Участники смогли оценить ваш стиль руководства, заполнив анкету. Кроме того, каждый участник научился оценивать плюсы и минусы каждого стиля и знать, как применять наиболее подходящие в каждом случае.[\[20\]](#)

1. Наставничество

Наставничество (наставничество) - это процесс, посредством которого человек (наставник) преподаёт, консультирует и направляет другого (попечителя) в их личном и профессиональном развитии. Это традиционное «спонсорство», которое в настоящее время используется в основном на высоких должностях в организациях.

Мониторинг не должен быть импровизирован, требует постановки целей, планирования и мониторинга результатов.

Хотя есть сходства, наставничество отличается от коучинга у наставника, должно обладать опытом в области, в которой вы хотите начать менталитета, в то время как тренеру не нужно иметь опыт в этой области.

Некоторые преимущества наставничества:

- Наставничество - это мощный инструмент, который облегчает сохранение и передачу знаний на предприятии
- Увеличить опекуна и подопечного
- Увеличьте удержание персонала и его приверженность компании.

Пример: директор компании, не имея времени или дисциплины для учебы для мастера, нанял наставника, чтобы узнать, что мне нужно, от практической (менее формальной) и личной помощи. Это обучение помогло ей улучшить ее стиль руководства, а методы управления - люди в вашей компании.[\[21\]](#)

1. Оценка климата в области образования

Диагностический метод позволяет объективно оценивать степень удовлетворенности людей в организации, понимать их потребности и ожидания на работе и их восприятие существующих проблем.

Существуют обстоятельства, которые могут препятствовать эффективности и объективности климатического процесса процесса оценки, в том числе.

Трудовые споры

- неудовлетворенность работой
- Отсутствие связи
- ...

Необходимо учитывать эти условия, поэтому перед началом процесса опроса, возможно, должна быть организована кампания в средствах массовой информации, чтобы объяснить, что, почему и что она намеревается выполнить для этого диагноза.[\[22\]](#)

Если профсоюзное представительство на предприятии должно планировать этот процесс с их сотрудничеством и консенсусом.

Оценка должна быть полностью анонимной, а результаты опубликованы на всех уровнях. После оценки следует разработать план улучшения, направленный на разрешение конфликтов и проблем.

Оценка должна быть повторена после того, как были сделаны улучшения, чтобы проверить их эффективность и укрепить процесс непрерывного совершенствования.

Пример. В компании все еще остается проблема отсутствия мотивации, отсутствия совместной работы и внутренней напряженности. Результаты оценки рабочего климата показали, что основными направлениями улучшения являются: определение обязанностей, создание системы стимулирования, совершенствование возможностей обучения и развития персонала.

4. Управление компетенцией / Управление знаниями и оценка эффективности

Эта методология позволяет согласовывать интересы компании с интересами каждого человека. Сравнивая знания и навыки, необходимые организации тем, кто проживает в людях.

Мы определяем компетентность как способность или качество, которое заставляет человека играть определенную роль.

Навыки управления, включает в себя идентификацию всего, что вам нужно, чтобы люди знали, желали и могли обеспечить полную ценность в интересах организации.

Управление навыками, требует:

- Определение навыков, необходимых для достижения целей организации (стратегических, тактических и оперативных)
- Оценка навыков в членах организации
- План приведения существующих полномочий с необходимым
- Установления и мониторинга целей как индивидуальной, так и коллективной работы. Эти цели должны быть доступны для проверки использования этих навыков[23]

Пример: Создана система управления компетенцией, определены функции каждой позиции, были определены количественные целевые показатели для каждой должности и каждого отдела и были разработаны план обучения, который учитывал потребности в обучении каждого человека.

5. Системы стимулирования

Система стимулирования заключается в содействии согласованию интересов каждого человека с интересами компании.

Стимулы должны создаваться объективно на основе согласованных целей и показателей. Система стимулирования должна быть прозрачной, ясной и

лаконичной.

Стимулы должны быть согласованы с индивидуальными целями, но также и с коллективными целями, чтобы поощрять коллективную работу против индивидуалистических установок.

Одним из основных требований к надлежащему функционированию системы стимулирования является внутренняя коммуникация:

- О целях компании
- По индивидуальным целям
- Степень выполнения целей вовремя, чтобы можно было откорректировать отклонения

Пример: в той же компании в частном агентстве, которая создала систему служебной аттестации, стимулы, основанные на степени выполнения целей производительности, качества и идей, предоставляемых каждым человеком и оборудованием.[\[24\]](#)

6. Аналитические и решения проблем и совместной работы

Конкурентоспособность организации во многом зависит от его способности превращать проблемы в возможности.

Чтобы развернуть эту политику, мы должны обучать персонал, поощрять, руководить им, развивать внутреннее общение ... но также внедрять методы анализа проблем, выявления причин, возможных решений и их реализации в наиболее эффективном режиме.

Эти методы основаны на анализе данных и совместной работе. Среди других заслуживающих внимания:

- Елочка (диаграмма Ишикава)
- Диаграмма Парето
- Гистограммы
- Сбор данных
- Режим и эффекты отказа модального анализа
- Диаграмма близости
- Карта отношений
- Анализ силового поля
- Мозговой штурм (мозговой штурм)

- Данные о стратификации
- Корреляционная диаграмма
- Статистическое управление процессами

Это не только мастер правильной техники, но и знание того, как выбирать и приковывать друг к другу, поскольку они дополняют друг друга. Последовательная последовательность процесса решения проблемы может быть следующей:[\[25\]](#)

- Определение проблемы
- Сбор данных
- Анализ данных
- Исследование
- Причины
- Предлагаемые решения
- оценка альтернативных решений
- Реализация решений
- Верификация
- эффективность

На каждом этапе вы можете применять различные методы, например:

- Определение проблемы
- Сбор данных (сбор данных)
- Анализ данных (гистограмма, диаграмма Парето, диаграмма корреляции, ...)
- Причины исследования (диаграмма мозгового штурма Диаграмма отношений Ишикавы, диаграмма близости, ...)
- Предлагаемые решения («мозговой штурм»)
- оценка альтернативных решений
- Реализация решений
- Проверка эффективности (диаграмма Парето, гистограмма)

Пример. В компании были обнаружены многие проблемы с качеством и производительностью (отсутствие оборота запасов, отказ поставки, отказ от качества продукции,). После исследования результатов с использованием диаграмм Ишикава и Парето был сделан вывод о том, что этих ошибок можно избежать, выполнив следующие шаги.[\[26\]](#)

- Измените конструкцию инструмента, чтобы сборка была быстрее и с меньшими настройками.

- Минимизируйте изменения оснастки, каждая производственная линия, специализирующаяся на меньшем объеме продукции
- создать систему статистического контроля процесса
- Повысить уровень подготовки и повышения квалификации персонала по вопросам качества, создания учебной матрицы и универсальности.

7. Управление совещаниями

В конце многих встреч участники испытывают чувство потерянного времени и никаких конкретных целей или действий, не анализируя достаточно серьезные проблемы, не создавая требуемых обязательств по устранению изменений.

Для эффективного управления собраниями необходим протокол, устанавливающий практические правила поведения на всех трех этапах совещания:

- Подготовка (сбор информации, созыв совещания, ...)
- Совещание по внедрению (управление временем, управление повесткой дня, формализация записи ...)
- Мониторинг (мониторинг соглашений совещания)

По целевому назначению можно различать различные типы встреч:

- Отчеты
- Решение
- планирование и координация
- анализ

На любом заседании важна роль модератора. Среди других функций модератор должен:

- обеспечить продолжение позиции
- Убедитесь, что каждый случай обработан глубиной и строгостью
- Обеспечить, чтобы все участвующие имели возможность участвовать
- Обнаружение и устранение любого конфликта интересов
- обеспечить, чтобы решения принимались с помощью ранее согласованного механизма (предпочтительно на основе консенсуса)
- Обнаруживать и избегать предвзятости в анализе и принятии решений [\[27\]](#)

Пример. В компании возникли проблемы качества и производительности за счет плохой связи между техническим отделом (отвечающим за дизайн деталей) и производством. Были организованы еженедельные встречи по планированию и

координации работы с должностными лицами обоих ведомств. Эти встречи внесли большой вклад во избежание многих проблем.

1. Внутренняя связь

Внутренняя коммуникация (горизонтальная и вертикальная вверх и вниз) является предпосылкой для улучшения рабочей среды, поощрения участия, обеспечения лидерства и координации всех людей в организации.

Внутренняя связь не должна оставаться «случайной», но должна быть спланирована, реализована и проверена таким образом, чтобы обеспечить, для кого, когда и как связаться.

Избегайте распространенных ошибок, таких как:

- считают, что сообщение является односторонним и вниз (поскольку оно должно быть двунаправленным и восходящим, и нисходящим)
- Разрешить свободу общения (поскольку в этих случаях связь искажается и не обеспечивает, чтобы информация доходила до того, где, когда и как туда добраться). Это почва для слухов.
- Отсутствие согласованности или согласованности между сообщенными и бизнес-целями
- Неправильное общение неверно, что каналы коммуникации «неформальные» предполагают и отвечают каналам связи «формальным»,
- Исключение связи: оно не подходит для сообщения только плохих новостей, оно также должно обеспечивать положительную обратную связь.[\[28\]](#)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой части была приведена теоретическая часть по разработке стратегии организации. Основой формирования управления персоналом организации является ее кадровая стратегия. Она представляет собой набор основополагающих принципов, применяемых кадровой службой предприятия при формировании, использовании и развитии персонала, а также подразумевает совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития экономики.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой стратегии происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления технической деятельностью, управления производством, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешне хозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой стратегии влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой стратегии является обеспечение этих функциональных подсистем: системы правления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, стимулирования и мотивации персонала и т.п. влияют на принятие решений в области хозяйственной стратегии предприятия.

Управление персоналом является наиболее сложным направлением менеджмента. Руководители предприятия должны строить свои отношения с работниками на основе долгосрочного партнерства, социальной ответственности, ориентира на профессиональное и личностное развитие сотрудников. Все это требует взвешенного, продуманного и грамотного управленческого воздействия, предвидения путей развития предприятия. В силу различных причин отечественная практика управления персоналом не обладает достаточным опытом в данной сфере. Поэтому научная проработка вопросов эффективного управления персоналом в современных условиях становится особенно актуальной.

Менеджмент располагает инструментом, действенность которого не вызывает сомнений, - стратегическое планирование, который еще не получил широкого использования в управлении персоналом. Это объясняется как дефицитом апробированных методик разработки кадровых стратегий, так и отсутствием опыта их применения на предприятиях. В то же самое время, разработка кадровой стратегии и последующая систематическая ее реализация позволяет предприятию повысить эффективность использования своего трудового потенциала, соответственно, более полно реализовать конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе - станут фактором ускорения экономического развития.

Во второй части была приведена разработка кадровой стратегии, которая строится с учетом подходов классического планирования и принципов работы с персоналом. Она включает три уровня:

- формирование ключевых установок (на базе миссии предприятия и стратегии);

- определение ориентиров и ограничений кадровой стратегии;
- планирование кадровой стратегии и программ ее реализации.

Организация управления персоналом в рамках данной стратегии, реализация кадровой стратегии позволяют предприятию существенно повысить эффективность труда, уровня реализации способностей работников, что приводит к росту его конкурентоспособности, достижению целей общего стратегического развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР:

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу 03.10.2016) [Электронный ресурс]: правовой документ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. М.: Генезис, 2015.— 248 с.
3. Бельчикова Е.Н. Кадровый потенциал компании. М.: Инфра-М, 2012. – 695
4. Блинов А.О. Искусство управления персоналом. М.: Эксмо, 2012. – 236 с.
5. Бусыгин А.В. Кадровая политика. М.: Юнити-Дана, 2011. -100 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: ЮРИСТЪ, 2013.
7. Вяличев М.В. Профориентация персонала. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 68 с.
8. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. – СПб.: Герда, 2012.
9. Дейнека А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и К, 2013. – 291 с.
10. Егоршин А.П. Трудовая деятельность. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 236 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2012.
12. Кнорринг В. Теория, практика и искусство управления. М.: ИНФРА-М. 2012. – 326 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2012. – 752 с

14. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 27 с.
15. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М.: Дашков и К, 2010. — 193 с.
16. Михайлина Г.И. Управление персоналом. М: Дашков и К, 2012. - 102 с.
17. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. - 45 с.
18. Половинко В.С. Человеческие ресурсы и кадровая политика. Омск: ОмГУ, 2015. - 240 с.
19. Поршнева А.Г. Управление организацией. – М.: Инфра-М., 2015. – 669 с.
20. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Эксмо, 2011. – 688
21. Третьякова О.О. Кадровая политика. М.: Юнити-Дана, 2011. – 377 с.
22. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2011. – 362 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента // Организационные формы и структура управления организацией. – 2012. - № 3. - С.52-56.
24. Кибанов А. Разработка кадровой стратегии компании. // Кадровик. – 2011. - №10. – С. 28 – 41.
25. Кожевникова Е.А. Анализ эффективности использования персонала. // Е.А. Кожевникова. / Планово-экономический отдел. – 2014. - №8. – 100 с.
26. Козлова Т. Оценка персонала. // Менеджмент в России и за рубежом / Т. Козлова. – 2010. - №20. – С. 28 – 30.
27. Лобанова А.М. Бизнес стратегия и кадровая политика. // Информационные системы. / А.М, Лобанова. – 2010. -№5. – С. 17-19.
28. Майзаль В.А. Зарубежные HR технологии по управлению персоналом. // В.А. Майзаль. / Молодой ученый. – 2016. - №9. – С. 639-644.
29. Одегов Ю. О формировании кадровой политики и кадровой стратегии компании. // Кадровик. – 2014. - №11. – С. 20 – 27.
30. Официальный сайт компании «РАТЭК» <http://www.rateksib.ru/moskva> свободный

1. Бельчикова Е.Н. Кадровый потенциал компании. М.: Инфра-М, 2012. – 695 [↑](#)
2. Блинов А.О. Искусство управления персоналом. М.: Эксмо, 2012. – 236 с. [↑](#)
3. Бусыгин А.В. Кадровая политика. М.: Юнити-Дана, 2011. -100 с. [↑](#)
4. Бельчикова Е.Н. Кадровый потенциал компании. М.: Инфра-М, 2012. – 695 [↑](#)
5. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. М.: Генезис, 2015.— 248 с. [↑](#)
6. Поршнева А.Г. Управление организацией. – М.: Инфра-М., 2015. – 669 с [↑](#)
7. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 27 с. [↑](#)
8. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу 03.10.2016) [Электронный ресурс]: правовой документ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ [↑](#)
9. Третьякова О.О. Кадровая политика. М.: Юнити-Дана, 2011. – 377 с. [↑](#)
10. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2011. – 362 с. [↑](#)
11. Михайлина Г.И. Управление персоналом. М: Дашков и К, 2012. - 102 с. [↑](#)
12. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М.: Дашков и К, 2010. — 193 с. [↑](#)
13. Вяличев М.В. Профориентация персонала. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 68 с [↑](#)
14. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. – СПб.: Герда, 2012 [↑](#)

15. Вяличев М.В. Профорентация персонала. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 68 с
[↑](#)
16. Кожевникова Е.А. Анализ эффективности использования персонала. // Е.А. Кожевникова. / Планово-экономический отдел. – 2014. - №8. – 100 с. [↑](#)
17. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. - 45 с. [↑](#)
18. Лобанова А.М. Бизнес стратегия и кадровая политика. // Информационные системы. / А.М, Лобанова. – 2010. -№5. – С. 17-19. [↑](#)
19. Кнорринг В. Теория, практика и искусство управления. М.: ИНФРА-М. 2012. – 326 с. [↑](#)
20. Лобанова А.М. Бизнес стратегия и кадровая политика. // Информационные системы. / А.М, Лобанова. – 2010. -№5. – С. 17-19. [↑](#)
21. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: ЮРИСТЪ, 2013. [↑](#)
22. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2012. – 752 с [↑](#)
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. [↑](#)
24. Егоршин А.П. Трудовая деятельность. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 236 с [↑](#)
25. Дейнека А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и К, 2013. – 291 с. [↑](#)
26. Майзаль В.А. Зарубежные HR технологии по управлению персоналом. // В.А. Майзаль. / Молодой ученый. – 2016. - №9. – С. 639-644. [↑](#)

27. Одегов Ю. О формировании кадровой политики и кадровой стратегии компании. // Кадровик. – 2014. - №11. – С. 20 – 27. [↑](#)

28. Поршнева А.Г. Управление организацией. – М.: Инфра-М., 2015. – 669 с. [↑](#)