

Содержание:

Введение

Актуальность. В настоящее время одной из главных целей коммерческих организаций является повышение эффективности производства, конкурентоспособности предприятия на рынке и, конечно, получение прибыли. Все чаще российские предприниматели и руководители организаций приходят к выводу, что добиться вышеперечисленных целей невозможно без высококвалифицированного и грамотно подобранного персонала. Работники являются сложным объектом управления. Некоторые категории, например, линейные руководители, могут самостоятельно принимать решения в неоднозначных ситуациях. Абсолютно все работники имеют личные субъективные интересы критически относятся к управленческому воздействию и к предъявляемым к нему требованиям.

Российские организации уделяют недостаточное внимание такому важному структурному подразделению, как служба управления персоналом. Это обусловлено представлением об отделе кадров и о функциях, которые он выполнял еще при плановой экономике СССР. Отделы кадров выполняли преимущественно функцию регистрации документов при приеме, увольнении или переводе работников, то есть вели кадровое делопроизводство. В современном мире главной задачей службы управления персоналом является четкое выполнение положений кадровой политики, которая непосредственно связана с целями и стратегией организации. Для обеспечения полного исполнения всех поставленных задач работы с человеческими ресурсами в организации должен быть сформирован отдел или служба, которая определяет важные принципы и положения работы с персоналом, такие как положение об отделе, положение о работе с персональными данными, положение об оплате труда, должностные инструкции начальника отдела и менеджеров по персоналу.

Цель работы – провести оценку и определить направления совершенствования работы кадровой службы в ООО «СГК-Бурение».

Задачи **курсовой работы:**

1. исследовать теоретические аспекты влияния кадровой стратегии на работу службы персонала;
2. проанализировать работу кадровой службы в ООО «СГК-Бурение»;
3. разработать рекомендации по совершенствованию работы кадровой службы в ООО «СГК-Бурение».

Объект исследования – ООО «Завод приводной техники».

Предмет исследования – влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Научно-методологическая основа работы - исследования по вопросам экономики труда, кадровому менеджменту, работы кадровой службы.

Структура работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Теоретические основы влияния кадровой стратегии на работу службы персонала предприятия

1.1. Назначение кадровой службы предприятия

Роль кадровой службы в структуре современного предприятия сложно переоценить. Специалисты кадровой службы выполняют довольно большой комплекс функций. О его масштабах позволяет судить одно перечисление обсуждаемых вопросов. Это подбор персонала, адаптация, обучение, аттестация, ведение кадрового делопроизводства[\[1\]](#).

Необходимо подчеркнуть, что сегодня внимание кадровых службы сосредоточено на совершенствовании трудовых отношений, подборе кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулировании трудовой деятельности. В принятии решений по перечисленным вопросам осуществляется не только руководителем кадровой службы, но и другими заинтересованными линейными руководителями организации.

Для определения понятия кадровой службы необходимо уяснить, что работа с кадрами на предприятии зачастую два четко выраженных направления:

- управление персоналом;
- работа с кадрами.

Управление персоналом связано с определением и развитием кадровой политики предприятия и включает в себя: планирование персонала; разработку и внедрение наиболее эффективных для данного предприятия путей и методов поиска и подбора персонала, его диагностику; решение проблем адаптации; командообразование; аттестацию; ротацию (перемещение) кадров; создание систем мотивации и стимулирования труда; разработку системы локальных нормативных актов организации; формирование принципов корпоративной культуры, отличающих данную организацию, и некоторые другие аспекты работы с человеческими ресурсами[2].

Соответственно, работа с кадрами подразумевает документирование трудовых отношений в организации и ведение кадрового делопроизводства на предприятии, которое включает в себя: подготовку кадровых приказов; ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты; оформление и учет трудовых книжек; ведение личных дел; консультирование сотрудников; составление графиков отпусков; оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами.

Согласно словарному определению, кадровой службой называют «совокупность специализированных подразделений в структуре организации (вместе с должностными лицами – руководителями, специалистами, техническими работниками), управляющих персоналом с использованием избранной кадровой политики». Важно помнить, что организационная форма кадровой службы определяется размером предприятия и количеством работников. Если предприятие небольшое, то служба кадров не создается, а назначается специальный работник (инспектор по кадрам, менеджер), который отвечает за всю кадровую работу. На очень мелких предприятиях работа с кадровой документацией является частью обязанностей секретаря или бухгалтера.

Таким образом, кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации, аттестации[3].

Назначение кадровой службы заключается не только в разработке и реализации стратегии развития кадров, но и в использовании современного трудового законодательства, реализации социальных программ, как федерального, так и регионального уровня[4].

Мельник А. Б. указывает на тот факт, что задачи кадровой службы конкретно нигде не прописаны[5]. Автор статьи считает, что эти задачи и не могут быть четко определены, потому как напрямую зависят от целей предприятия и реализуемой в нем конкретной кадровой политики.

Французова Л. В. выделяет следующий комплекс задач кадровой службы в современных условиях: решение юридических аспектов трудовых отношений (заключение, изменение и прекращение трудовых договоров, решение трудовых споров, разъяснение прав и обязанностей, консультирование); учет кадров; установление и поддержание контактов по кадровым вопросам с государственными органами, государственными внебюджетными фондами, сторонними организациями; подбор персонала разного уровня, в том числе проведение конкурсного отбора; обучение персонала; создание оптимальных условий для эффективной деятельности работников (психологический климат, комфортное рабочее место); решение социальных вопросов (забота об отдыхе, здоровье работников и членов их семей, программы поощрения); разработка программ адаптации, мотивации сотрудников; оценка деятельности персонала, проведение аттестации[6].

Выделяют также дополнительные задачи кадровой службы, которые могут выполняться как ей непосредственно, так и внешними (по отношению к ней) подразделениями. К подобным задачам относятся: охрана труда и техники безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

1.2. Организационная структура кадровой службы

Что касается организационной структуры и квалификационно-численного состава кадровой службы предприятия, то они определяются исходя из содержания и объема возлагаемых на нее задач расчетным методом. Для расчетов используются:

- 1) исходные данные об организационной структуре и штатной численности предприятия на планируемый период;
- 2) нормативы предельной численности кадровых служб;
- 3) нормативы (нормы) времени на выполнение работ по кадровому обеспечению деятельности предприятий (организаций, учреждений)[\[7\]](#).

Структура кадровой службы крупного предприятия обычно включает следующие самостоятельные участки работы:

- 1) отдел найма персонала;
- 2) отдел подготовки кадров;
- 3) отдел аттестации;
- 4) отдел ротации.

Состав подразделений может варьироваться в зависимости от профиля деятельности и размера предприятия.

Квалификационно-численный состав кадровой службы распределяется по категориям (руководители, специалисты, исполнители) исходя из содержания и объема задач, возлагаемых на службу, а между ее структурными подразделениями – исходя из задач соответствующих отделов (групп).

По мнению Французовой Л. В. кадровая служба может включать инспекторов по кадрам, инженеров по подготовке кадров, социологов, психологов, физиологов, начальников бюро, других руководителей и специалистов[\[8\]](#).

Что касается положения подразделения, отвечающего за кадровое делопроизводство в современной организации, то существует несколько вариантов роли и места такой службы в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации.

Перечислим эти варианты[\[9\]](#):

- 1) подчинение кадровой службы руководителю по администрированию. Основная идея – средоточие всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 - Кадровая служба в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию

2) непосредственное подчинение кадровой службы руководителю организации (рисунок 2). Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Стоит отметить, что подобная структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы[10].

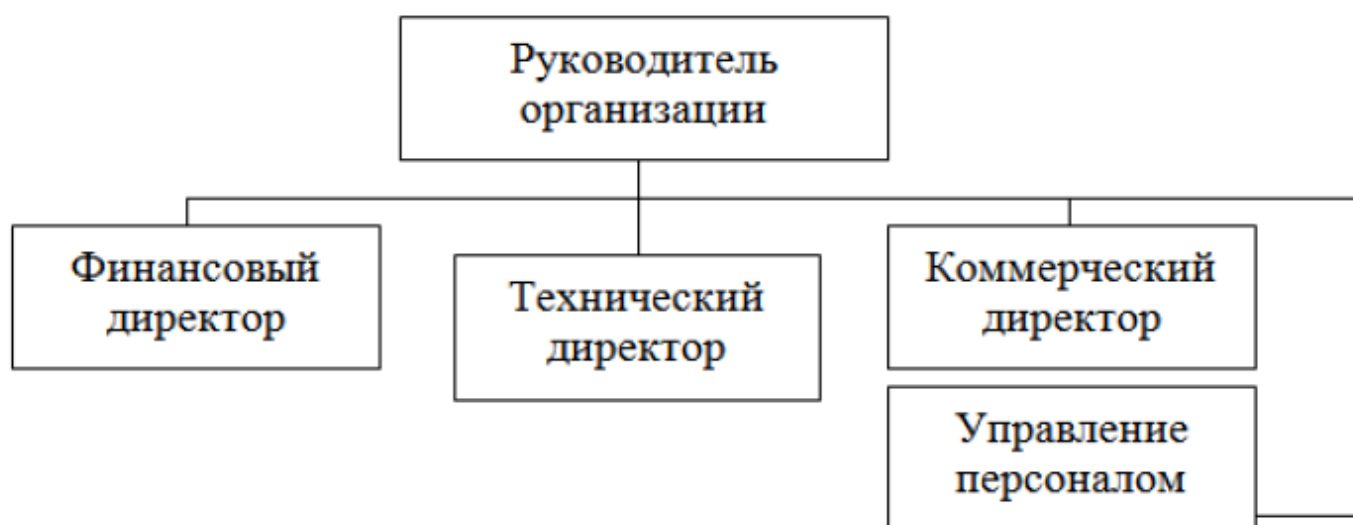


Рисунок 2 - Кадровая служба в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления

3) непосредственное подчинение кадровой службы руководителю организации, но на втором уровне руководства (рисунок 3). Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.



Рисунок 3 - Кадровая служба в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления

4) организационное включение кадровой службы в руководство организацией (рисунок 4). Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.



Рисунок 4 - Кадровая служба в организационной структуре: включение в руководство организацией

Анализ вариантов места в организационной структуре и статуса кадровой службы в компании показывает, что этот выбор зависит от ряда факторов: уровня развития компании, ее размера, позиции руководства по отношению к кадровой службе.

Отметим также, что уровень авторитета кадровой службы зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, эффективности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Специалисты отмечают следующую закономерность в мировой практике: кадровая службы начинают свою деятельность как отделы с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития их кадрового потенциала такое подразделение наделяется управленческими полномочиями и принимает непосредственное участие в руководстве организацией.

1.3. Современные тенденции развития кадровых служб в соответствии со стратегией предприятия

Главной тенденцией в настоящее время является неоднозначное и потребительское отношение руководства к персоналу. Для руководителя люди – это основной объект деятельности. Вышестоящий руководитель ставит целью достижение плановых показателей, причем любыми способами, особенно в условиях нестабильной экономики[11]. Для этого персонал вынужден работать сверхурочно, работать «на износ», постоянно поддерживая высокий уровень производительности, терпеть задержки заработной платы, сокращения набора социальных льгот и экономии работодателя на условиях труда, а также беспрекословно исполнять указы руководителя. Но сотрудник, высококвалифицированный специалист обладает, как правило, нормальным уровнем самооценки, амбициями, положительно реагирует на уважительное отношение к себе, не допускает дискриминации и нарушений, чувствует себя важным специалистом, в котором нуждается организация.

Воздействовать на таких работников старыми методами, видя в людях только объект управления и достижения целей, не учитывая их личность и индивидуальность, невозможно. Это является одной из главных причин неэффективности использования трудового потенциала сотрудников. Специфика управления человеческими ресурсами состоит из эмоционально-осмысленной реакции персонала на управленческое воздействие и получение обратной связи[12].

Главной задачей для руководителя должно стать формирование видения для персонала новых целей организации, совпадающие с их личными целями. Поэтому в большей степени нужно говорить о повышении требований к руководителям и

методам, стилям управления персоналом, программам личностного и карьерного роста персонала.

Рассмотрим подробнее важные проблемы в развитии кадровых служб.

Во-первых, существуют проблемы методологического характера. К ним относится отсутствие четко наработанных методов, инструментов, алгоритмов в управлении персоналом в российских организациях. В настоящее время это приводит к тому, что предпринимаются попытки внедрить зарубежные методики в российский менеджмент.

Второй проблемой является то, что руководство многих организаций видит задачи службы управления персоналом только в ведении кадрового делопроизводства, оформлении кадровой документации, а также в отборе и расстановке персонала. Опыт зарубежных стран показывает, что кадровая служба гораздо эффективней функционирует в том случае, когда объединяет в себе не только регистрационную функцию, о которой говорилось ранее, но и аналитическую, и стратегическую, и организационную в управлении персоналом. Решением данной проблемы может стать пересмотр руководством организации избранной им кадровой политики и стратегии.

В настоящее время данная проблема в большей степени характерна для малых и средних предприятий. Крупные организации имеют тенденции к формированию развитой структуры службы управления персоналом, предполагающую появление нового функционала, каждое из которого будет решать возложенные на нее задачи. Например, управление развитием персонала, управление адаптацией персонала, мотивацией и стимулированием, управление аттестацией персонала. Эти структурные направления постоянны, а могут быть временными, созданными для решения конкретной задачи, так как это требует дополнительных временных и финансовых затрат[\[13\]](#).

В-третьих, важной проблемой является недостаточная квалификация менеджера по персоналу. Тенденция современных российских организаций заключается в том, что зачастую в службах управления персоналом работают специалисты с большим практическим опытом работы, но без профильного образования. Человек, который управляет персоналом, формулирует задачи кадровой политики, готовит планы профессионального и личностного развития, управляет адаптацией новых работников, должен иметь знания во многих областях, которые прямо или косвенно относятся к сфере управления человеческими ресурсами, в том числе в сфере

экономики, социологии и психологии, трудового законодательства Российской Федерации[14].

Кадровый работник должен обладать такими личностными качествами, как целеустремленность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, способность самостоятельно принимать решения в условиях неопределенности. Менеджер по персоналу должен периодически самосовершенствоваться в области управления человеческими ресурсами, узнавать о новых методиках и тенденциях, посещать курсы и тренинги, своевременно повышать уровень своей квалификации. Ведь еще при отборе и найме персонала у нового сотрудника складывается первое впечатление о компании после общения с кадровой службой. В дальнейшем службы по управлению персоналом стремятся привести в соответствие интересы сотрудника с целями организации, что повышает личную заинтересованность работников в повышении производительности труда и эффективности деятельности[15].

Одной из современных тенденций в развитии кадровых служб является постоянное совершенствование информационно-технических средств, которые обеспечивают комплексный и современный подход к сфере управления человеческими ресурсами. Это необходимо для полноценного и последовательного развития кадровых служб, моделирования различных ситуаций и прогнозирования изменений. На предприятиях появляется программно-техническое обеспечение службы по управлению персоналом, то есть такие программы, как «1С: Зарплата и Управление персоналом», КонсультантПлюс, Гарант. Единственное требование к данным программам – это постоянное их обновление. На предприятиях с современными техническими средствами работники обязательно должны проходить обучение.

Выводы

Кадровая служба - совокупность специализированных подразделений в структуре организации (вместе с должностными лицами – руководителями, специалистами, техническими работниками), управляющих персоналом с использованием избранной кадровой политики.

Организационная форма кадровой службы определяется размером предприятия и количеством работников. Если предприятие небольшое, то служба кадров не создается, а назначается специальный работник (инспектор по кадрам, менеджер), который отвечает за всю кадровую работу. На очень мелких предприятиях работа с

кадровой документацией является частью обязанностей секретаря или бухгалтера.

Кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации, аттестации.

Грамотная организационная структура кадровой службы представляет собой эффективный инструмент управления человеческими ресурсами предприятия. Поскольку в работе кадровых служб все больше преобладают не учетные, а аналитические и организационные аспекты деятельности, то статус таких служб поднимается до высшего управленческого уровня.

Можно констатировать, что структура и состав кадровых служб определяются спецификой деятельности компании и кругом кадровых вопросов, решаемых в этой компании. Таким образом, кадровая служба современного предприятия представляет собой самостоятельное структурное подразделение с определенным набором задач и функций, без осуществления которых невозможно полноценное функционирование предприятия. На малых предприятиях деятельность кадровой службы ограничена обязанностями по ведению кадрового делопроизводства, на крупных – добавляется функция управления персоналом.

Глава 2. Анализ работы кадровой службы в ООО «СГК-Бурение»

2.1. Краткая характеристика предприятия

ООО «СГК-Бурение» – мощный и конкурентоспособный поставщик услуг по бурению наклонно-направленных и горизонтальных скважин на нефть и газ, использующий передовые технологии и самое современное оборудование. Компания была основана в июле 2001 г. В настоящее время компания входит в группу компаний EurasiaDrillingCompanyLimited (EDC). Операционную деятельность Компании осуществляет четыре экспедиции, базирующиеся в Западной Сибири – в Нефтеюганске, Урае, Стрежевом и Когалыме. Так же имеется представитель Компании, который находится в г. Томске.

Головной офис ООО «СГК-Бурение» находится в Москве.

Основная специализация предприятия – это предоставление комплекса инженерных и технологических услуг: строительство скважин любых типов; капитальный ремонт скважин.

Организацию ООО «СГК-Бурение» характеризует линейно-функциональная модель управления. При данной структуре руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов.

Служба буровых работ предприятия ООО «СГК-Бурение» – это удаленная структура предприятия от областного центра и в основном для её сотрудников носит вахтовый характер.

На 01.01.2017 г. численность производственного персонала службы буровых работ (далее СБР) Стрежевской экспедиции ООО «СГК-Бурение» составляет 325 человек. Численность АУП ООО «СГК-Бурение» составляет 83 человек.

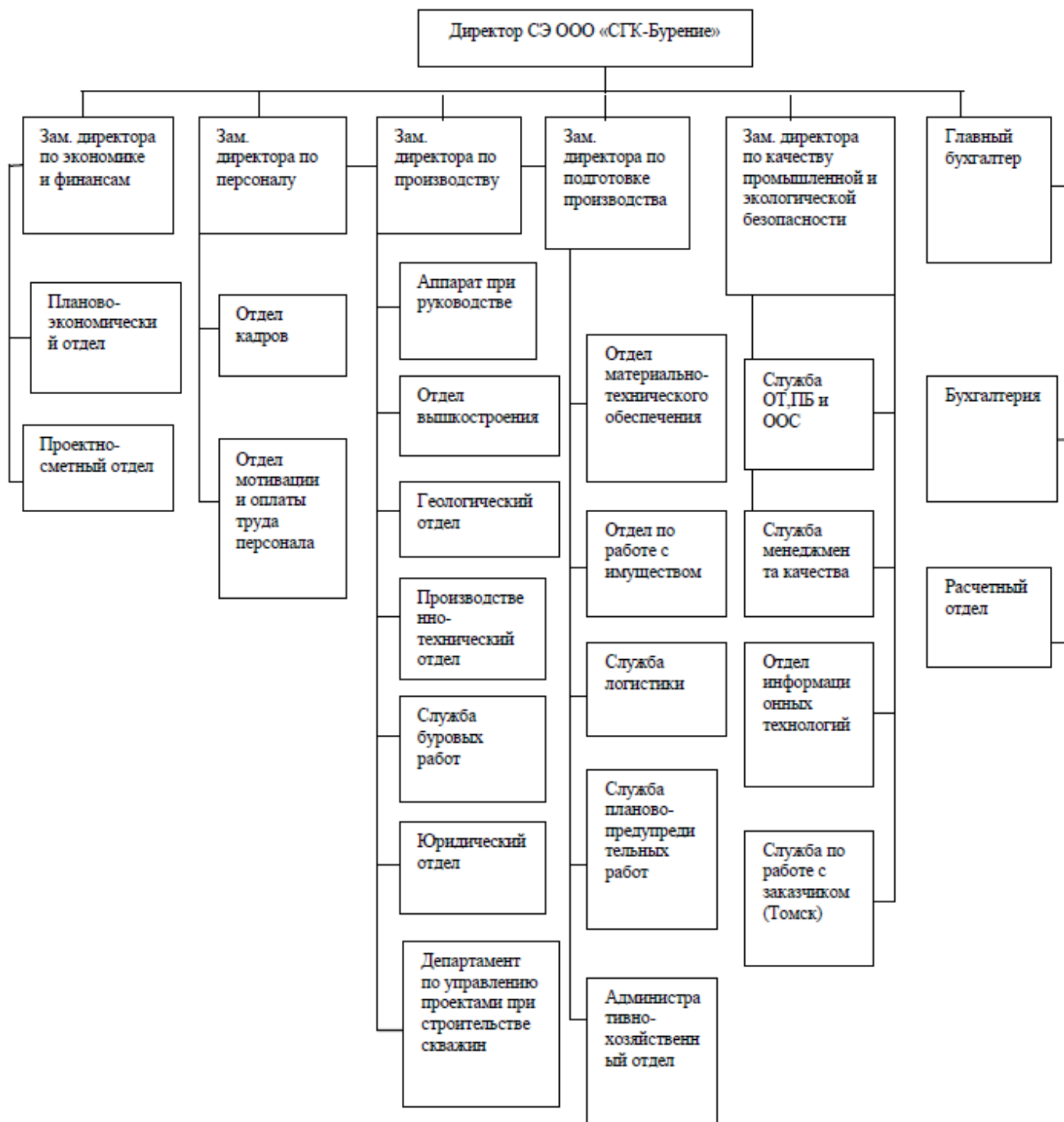


Рисунок 6 - Организационная структура предприятия ООО «СГК-Бурение»

Таблица 1

Численности персонала СБР в ООО «СГК-Бурение», чел. 2015-2016 гг.

Наименование	2015		2016		Отклонение	
	год		год			
	Чел. %		Чел. %		чел.	%
Численность персонала службы буровых работ (СБР), чел:	327	100	334	100	7	0
Руководители	7	2.1	5	1.5	-2	-0.6
Специалисты	1	0.3	2	0.6	1	0.3
Производственный персонал	319	97.6	327	97.9	8	0.3

На основании данных представленных в таблице 1, можно сделать выводы, что численность руководителей за 2016 г. сократилась. Численность специалистов увеличилось на одну единицу, в связи с добавлением объема работ. Численность специалистов увеличилось на одну единицу, в связи с добавлением объема работ.

2.2. Оценка эффективности работы кадровой службы предприятия

Кадровая политика службы буровых работ ООО «СГК-Бурение» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба ООО «СГК-Бурение» не в полной мере способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Кадровая служба ООО «СГК-Бурение» в своей деятельности руководствуется Трудовым кодексом РФ, Конвенцией Международной организации труда, соблюдает российские и международные стандарты по вопросам оплаты труда, условий труда, с обязательным соблюдением регламентов социальных гарантий работникам за труд, охраны труда и гарантий на время отдыха.

Механизм управления персоналом и его этапы в ООО «СГК-Бурение» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Этапы механизма управления персоналом в ООО «СГК-Бурение»

№	Наименование этапа	№	Наименование этапа
1	2	3	4
Этап 1	формирование найма персонала	Этап 5	служебно-профессиональное продвижение
Этап 2	отбор, прием персонала	Этап 6	мотивация и организация труда

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Этап 3	деловая оценка персонала	Этап 7	управление конфликтами и стрессами
Этап 4	управление деловой карьерой	Этап 8	высвобождение персонала

Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации ООО «СГК-Бурение» со службами занятости и управления безопасностью персонала.

Стратегия управления персоналом является приоритетным направлением формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива в ООО «СГК-Бурение», способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Стратегия управления персоналом в большей мере ориентирована на быстрые перемены в производстве, новую технологию, динамизм внешнего окружения, конкуренцию.

Поиск персонала в ООО «СГК-Бурение» проводится во внешних и внутренних источниках. Однако преимущество отдается внутреннему набору. По мнению руководства предприятия ООО «СГК-Бурение» продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Помимо этого, это увеличивает их заинтересованность, улучшает моральный климат и увеличивает привязанность работников к предприятию. В случае открытия вакансии на предприятии ООО «СГК-Бурение» разработана система уведомлений всех служащих о любой открывающейся вакансии, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Относительно отбора и оценки в СБР ООО «СГК-Бурение» большее внимание уделяется резюме претендента.

Несмотря на то, что в организации ООО «СГК-Бурение» предпочитают прием персонала по рекомендациям, система отбора кадров осуществляется следующим образом: заполнение анкеты, после чего анкета попадает в отдел кадров на обработку персональных данных. Таким образом, механизм управления персоналом на предприятии ООО «СГК-Бурение» начинается с процесса планирования кадрового состава в соответствии с производственными потребностями предприятия, затем, происходит поиск персонала, по средствам размещения информации на сайте предприятия, но преимущественно поиск происходит внутри организации путем предложенных от сотрудников рекомендаций, таким кандидатам при отборе персонала, так же отдаются предпочтения. Как правило, адаптация такого персонала не требуется, однако большая доля нагрузки ложится на других сотрудников, которые вынуждены в отрыве от своей работы оказывать помощь в освоении таким сотрудникам.

В ООО «СГК-Бурение» ежегодно проводится профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников, обучение их профессиям в соответствии с потребностями предприятия – в образовательных учреждениях, высшего профессионального и дополнительного образования, в учебных центрах, исходя из конкретных задач предприятия, перспектив их развития,

совершенствования существующих и создания новых рабочих мест на основе ежегодно составляемого плана по подготовке кадров, утверждаемого руководством СБР ООО «СГК-Бурение». При этом работникам предоставляются установленные законодательством РФ гарантии и компенсации. Руководство СБР ООО «СГК-Бурение» создает при необходимости условия для переобучения работников, переходящих с одной работы на другую внутри предприятия (перемещение).

Методы мотивации в ООО «СГК-Бурение» представлены в таблице 3.

Таблица 3

Методы мотивации в ООО «СГК-Бурение»

Социальные (не денежные)	Косвенные экономические	Прямые экономические
Обогащение труда	Льготное питание	Премии за сверхурочную работу
Охрана труда	Доплаты за стаж работы	Премии за работу без перерыва от вахты
Программы повышения качества услуг	Льготное пользование жильем	
Участие в принятии решений на более высоком уровне (доступно только административным сотрудникам)	Чистка спецодежды Доплаты на мобильную связь работникам на дальних производственных объектах	Премии за рационализацию

Работникам, проходящим обучение, переподготовку, повышающим свой профессиональный уровень по направлению работодателя, на весь срок обучения сохраняется их средняя заработная плата. Если работник направляется для повышения квалификации (переподготовки) в другую местность, оплачиваются командировочные расходы (суточные, проезд к месту обучения и обратно, проживание) в порядке и размерах, предусмотренных для лиц, направляемых в служебные командировки. Повышение квалификации рабочих в 2016 г. составило – 24 человека. Обучение рабочих вторым профессиям составила 19 человек.

Стратегия управления персоналом предприятия ООО «СГК-Бурение» основана на следующих принципах (таблица 4).

Таблица 4

Принципы стратегии управления персоналом предприятия ООО «СГК-Бурение»

№ Наименование

№ Наименование

1 перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном установлен четкий порядок и регламент определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом

4 совершенствование условий, характеризующих уровень организации труда сотрудников (увеличение степени ответственности, обогащение труда, улучшение организации труда и обслуживания рабочих мест)

- | | |
|---|---|
| <p>составление и повторенное улучшение организационной структуры управления, связанное с уточнением численности подразделений и высоко функциональных органов</p> <p>2 управление, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для любого должностного лица, включая должностные наставления и модели должностей</p> <p>3 прогнозирование и планирование потребности в кадрах</p> | <p>5 непрерывное улучшение экономической деятельности подразделения, создание оптимальных условий для оптимальной комбинации коллективных, личных интересов с интересами организации, путем непрерывного обновления систем и норм стимулирования</p> <p>6 прогнозирование и планирование потребности в квалификации, обучении и переобучении кадров</p> |
|---|---|

Функции отдела кадров при приеме на работу основываются на предварительной беседе с кандидатом и направляют его на собеседование к руководителю подразделения. Согласование кандидатуры на прием руководителем подразделения является основанием для приема на работу. Отдел кадров готовит приказ о приеме на работу и направляет запрос на согласование кандидатуры в головной офис. После согласования кандидатуры с работником заключается срочный договор сроком от 3 месяцев до одного года. По окончании, договор может быть продлен или работника переводят на постоянное место работы.

Опытная управленческая команда и квалифицированный персонал, постоянно повышающий свой профессиональный уровень. В свою очередь, предприятие пытается повысить удовлетворенность сотрудников за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест. Также на предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Предприятие предъявляет определенные требования к своим сотрудникам. К ним можно отнести следующие: профессионализм, высокая грамотность,

коммуникабельность, способность усваивать информацию, энтузиазм, а также преданность своему делу.

Руководство ООО «СГК–Бурение» считает, что эффективная работа предприятия напрямую зависит от эффективности и качества трудовой деятельности ее кадров. За счет достижения определенного уровня стандартизации в оборудовании, относительной доступности основных средств, а также повышения удельной доли в экономике сектора оказания услуг, добиться конкурентных преимуществ техническими средствами становится все сложнее. Поэтому «переиграть» соперников на рынке буровых работ могут помочь только квалифицированные, работоспособные и надлежащим образом мотивированные профессиональные кадры. Эффективность работы предприятия ООО «СГК–Бурение» напрямую зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста объема выполненных буровых работ и использование материально–технических средств. Рост показателя производительности труда в ООО «СГК–Бурение» является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Выводы

Проведенный в работе анализ показал, что кадровая стратегия службы буровых работ ООО «СГК–Бурение» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Работа кадровой службы ООО «СГК–Бурение» направлена на то, чтобы повысить полезную отдачу от применения трудовых ресурсов. Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры) предприятия. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Глава 3. Пути совершенствования работы кадровой службы предприятия

В настоящее время использование передовых информационных технологий, в том числе сетевых информационных ресурсов, при организации и управлении различными направлениями деятельности является необходимым условием успешного функционирования любой организации. Это в полной мере относится и к

работе кадровых служб.

Современные возможности автоматизации многих процессов и функций кадрового менеджмента, а также информационные технологии, доступные для кадровых служб, дают возможность оптимизировать и рационализировать управленческую функцию. Потребность в разработке и применении эффективных и адекватных реальной действительности компьютерных программ, информационных систем и технологий сегодня возрастает, именно поэтому актуальность автоматизации процесса управления персоналом вполне очевидна[16].

Классификация сетевых информационных ресурсов (интернет-ресурсов), которые могут быть использованы в работе кадровых служб, представлена на рисунке 7.

В первую очередь необходимо рассмотреть функционально-специализированные сетевые информационные ресурсы, в основу которых положены конкретные направления работы кадровых служб в области управления персоналом: поиск и подбор, оценка, тестирование и аттестация, обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров. С появлением порталов для поиска работы наступил абсолютно новый этап в работе кадровых служб, ведь соответствующие объявления стали размещаться не на страницах газет, а на специализированных интернет-ресурсах.



Рисунок 7 - Классификация сетевых информационных ресурсов (интернет-ресурсов), используемых службами управления персоналом в кадровой работе

Если раньше кандидаты фактически выбирали работодателя, анализируя объявления в газетах, то теперь они сами вышли на рынок, выставив свои навыки, образование и опыт на обозрение[17]. В сети появились огромные базы данных потенциальных сотрудников. Теперь не только люди ищут работу, а работа людей.

Работники кадровой службы ООО «СГК-Бурение», занимающиеся поиском и подбором персонала посредством сетевых информационных ресурсов, могут размещать объявление об открывающихся вакансиях и затем отбирать потенциальных кандидатов, которые наиболее полно удовлетворяют установленным требованиям, из числа лиц, откликнувшихся на данные вакансии. Или они могут самостоятельно выбрать потенциальных сотрудников из уже имеющейся базы.

При этом доступ к такого рода базе на одних интернет-ресурсах можно получить только на условиях оплаты, а на других – на безвозмездной основе.

Кроме того, существует множество неспециализированных сетевых информационных ресурсов, на которых размещаются отдельные объявления о вакансиях. К таким интернет-ресурсам относятся, например, корпоративные сайты, основным направлением которых является предоставление информации об организации, ее деятельности, продукции или оказываемых услугах широким слоям населения. Недостатком таких ресурсов является сложность поиска работы для потенциальных кандидатов, так как необходимо отдельно заходить на каждый портал и просматривать соответствующие объявления. В то же время для лиц, которые ищут работу в конкретной организации, такой подход является наиболее приемлемым, ведь нет необходимости изучать большой массив вакансий от других работодателей.

Последнее время набирает популярность поиск и подбор кандидатов с использованием социальных сетей, преимуществами которого являются низкие финансовые затраты, мобильный доступ, расширенная география поиска, возможность выстраивания доверительных отношений с потенциальным сотрудником и прямой контакт с ним, возможность оценки кандидата еще до начала первого собеседования или на этапе принятия решений, возможность находить потенциальных кандидатов редких специальностей и узкой

направленности.

Так, для поиска и подбора персонала работники кадровой службы ООО «СГК-Бурение» могут использовать популярные социальные сети (Facebook, «ВКонтакте», «Твиттер», «Мой мир», YouTube, «Одноклассники», Instagram), профессиональные социальные сети (Linkedin, «Профессионалы.ру», Viadeo, XING, Google+), сообщества профессионалов, группы по интересам и активностям[18].

В настоящее время вопросам оценки посвящено множество сетевых информационных ресурсов, которые позволяют пройти тестирование в режиме онлайн и мгновенно получить соответствующие результаты. Часть из этих интернет-ресурсов осуществляют свою деятельность на безвозмездной основе (например, Система самодиагностики деловых возможностей предпринимателей «Деловые тесты» (<http://www.businessstest.ru/>)), другая часть – на условиях оплаты (например, программный комплекс психологического тестирования от компании LifemodelInteractive (<http://www.p-profile.ru/>)). При этом выделяют социально-психологическое и профессионально-квалификационное тестирование.

Оценке с помощью сетевых информационных ресурсов могут подвергаться как кандидаты на вакантные должности в процессе поиска и подбора персонала, так и работники при проведении аттестации. В зависимости от целей тестирования работник кадровой службы самостоятельно может подобрать ряд необходимых тестов на любом из доступных и известных ему интернет-ресурсов и назначить их оцениваемому работнику.

В свою очередь оцениваемый удаленно или в присутствии представителя кадровой службы проходит назначенное ему тестирование и предоставляет соответствующие результаты в электронном или печатном виде. После этого работник кадровой службы обрабатывает полученные результаты, формирует необходимый пакет документов и адресует его лицу, ответственному за принятие окончательного решения.

Обучение – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков работников исходя из целей совершенствования деятельности соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии организации. Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации[19].

Поэтому одной из многочисленных задач работников кадровой службы ООО «СГК-Бурение» является определение потребности в обучении и выбор оптимального образовательного курса. В определенной мере этому могут способствовать сетевые

информационные ресурсы образовательных учреждений, центров.

Работник кадровой службы в зависимости от цели и профессиональной направленности обучения осуществляют подбор необходимых сведений о доступных образовательных программах и передают информацию лицу, ответственному за принятие решения о направлении того или иного работника на обучение. Однако в настоящее время существует множество вариантов удаленного обучения: электронные учебники, видеолекции, онлайн-трансляции, вебинары.

Электронные обучающие программы – один из вариантов дистанционного обучения [20], основными преимуществами которого являются возможность самостоятельного выбора времени, места и темпа изучения необходимого материала; обучение без отрыва от основной профессиональной деятельности; повышение качества обучения за счет применения современных достижений информационных технологий, выбора образовательных курсов, основанных на передовом практическом опыте ведущих университетов и корпораций мира; сокращение затрат организации на обучение, связанных с оплатой командировочных расходов.

Существует множество других явных и неявных преимуществ онлайн образования, но в тоже время такое обучение обладает и рядом недостатков, среди которых можно выделить отсутствие мотивации и недостаток контроля, характерного для аудиторного обучения; отсутствие чувства сопричастности с группой и возможности пользоваться плодами коллективного интеллекта; отсутствие обмена идеями, знаниями, опытом между участниками процесса обучения; отсутствие обратной связи между преподавателем и слушателем [21]. Но при этом следует отметить, какая бы форма обучения ни была выбрана в организации, чтобы оно действительно работало, работникам кадровых служб в частности придется приложить определенные усилия. Это – обязательное условие, независимо от того, будет ли обучение проходить в очном (аудиторном) режиме, или в режиме онлайн [22].

В мировой практике электронное образование используется давно и повсеместно. В западных странах онлайн-образование бурно развивается: появляется много стартапов, к процессу присоединяются традиционные университеты и бизнес-школы, число слушателей некоторых онлайн-курсов исчисляется сотнями тысяч [23].

Лидером в этом направлении сегодня являются США, там уже существуют многомиллионные компании (TutorVista.com, NstaEdu.com, Tutor.com). В Азиатско-

Тихоокеанском регионе тоже быстро растут подобные проекты, например, 51talk.com^[24].

В нашей стране также активно развивается данное направление. Появляются отечественные сетевые информационные ресурсы, предоставляющие возможность он-лайн-обучения на платной или безвозмездной основе. Полезными при организации процесса обучения в режиме онлайн могут быть такие интернет-ресурсы, как Система дистанционного бизнес-образования малого и среднего предпринимательства (<http://www.businesslearning.ru/>); Национальный открытый университет «ИНТУИТ» (<http://www.intuit.ru/>); Открытая система электронного образования «Универсариум» (<http://universarium.org/>).

Справочно-информационное обеспечение кадровой работы – это совокупность оперативной, нормативно-справочной, классификационной, технико-экономической информации, системы документации^[25]. Так, деятельность любой кадровой службы невозможна без оперативной юридической поддержки.

Учитывая большое количество издаваемых в последние годы нормативных правовых актов, постоянное внесение изменений и дополнений в существующие законодательные акты, регулирующие взаимоотношения работодателей и работников, кадровая служба должна непременно иметь доступ к актуальной базе нормативных правовых актов. Кроме того, кадровая работа сопровождается созданием и заполнением большого количества разнообразных форм и документов в области управления персоналом (учетных, статистических, распорядительных).

Для ускорения и облегчения данного процесса работникам кадровой службы ООО «СГК-Бурение» также необходимо иметь доступ к базе, в которой содержатся примеры и образцы заполнения соответствующих документов. Сегодня на рынке предлагаются справочно-правовые системы, различающиеся по тематике, количеству документов, содержащихся в базе данных, способам поиска информации и интерфейсом. Справочно-правовые системы – класс специализированных, содержащих нормативно-справочную и консалтинговую информацию специалистов по праву, управлению персоналом, бухгалтерскому и налоговому учету, судебные решения, типовые формы деловых документов. Системы такого типа работают по принципу выбора информации по запросу.

Запрос, в свою очередь, представляет собой совокупность поисковых признаков, в качестве которых выступают реквизиты документов (тематика, вид документа, принявший орган, дата принятия и регистрации документа, название и статус

документа).

Однако такого рода информацию можно получить и при помощи сетевых информационных ресурсов, которые также являются удобным, оперативным и массовым инструментом, источником повышения производительности труда работников кадровых служб при решении правовых вопросов в своей профессиональной деятельности[26].

К сожалению, часть из них, также как и справочно-правовые системы, являются полностью или частично платными, однако есть и ресурсы, предоставляющие необходимую информацию на безвозмездной основе.

В процессе своей деятельности работникам кадровой службы ООО «СГК-Бурение» приходится составлять отчеты, справки и записки с целью предоставления высшему руководству объективной информации о текущем состоянии рынка труда, перспективах его развития и влиянии имеющихся тенденций на организацию. Необходимые материалы могут быть получены на различных аналитических (статистических) сетевых ресурсах.

Кроме того, для выполнения расчета работникам кадровых служб необходима справочная информация о текущих или действовавших ранее показателях (ставке рефинансирования, тарифной ставки 1-го разряда, размере минимальной заработной платы, начисленной средней заработной плате по республике). Соответствующие значения могут быть получены с помощью справочных сетевых ресурсов.

С помощью информационно-новостных сетевых ресурсов, а также ресурсов, на которых размещаются различные тематические публикации, работники кадровых служб ознакамливаются с материалами, способствующими совершенствованию их деятельности и деятельности по управлению кадрами организации в целом.

Изучая лучшие практики в области стратегического и оперативного планирования, технологий и методов управления кадрами (подбор, мотивация, оценка, обучение кадров и многое другое), работники кадровых служб могут выбирать наиболее приемлемые механизмы работы, исходя из имеющихся в организации целей и ресурсов. Так, полезными в этом направлении могут быть, например, такие интернет-ресурсы, как интернет-журнал «Работа с персоналом» (<http://www.hr-journal.ru/>), ведущий портал о кадровом менеджменте hrm.ru.

С практической точки зрения неоценимую помощь работникам кадровой службы ООО «СГК-Бурение» могут оказать коммуникационные сетевые ресурсы, под которыми подразумеваются профессиональные блоги и форумы, в том числе размещенные в социальных сетях. В рамках данной группы интернет-ресурсов различным пользователям предлагается уникальная возможность получать ответы на рабочие вопросы от авторов тематических блогов, компетентных специалистов-практиков в области управления кадрами.

При этом следует помнить, что данные ресурсы не оказывают юридических услуг, поэтому весь материал, размещаемый на них, является авторским и не является нормативным.

Выводы

Сетевые информационные ресурсы в настоящее время предоставляют широкие возможности кадровым службам по повышению эффективности их деятельности. Современные интернет-технологии позволяют решать такие актуальные задачи, как быстрый поиск и подбор персонала, осуществление оценки работников готовыми тестовыми решениями в режиме онлайн, обучение, повышение квалификации и переподготовка без отрыва от основной деятельности по передовым мировым образовательным программам, получение своевременной и актуальной правовой, аналитической, справочной и другой информации, в том числе консультаций от ведущих специалистов-практиков по различным направлениям.

Однако, несмотря на значительное количество тематических интернет-ресурсов, одной из основных проблем их использования является умение быстро ориентироваться в огромном потоке имеющейся информации, своевременно находить и выделять ключевые аспекты, которые могут быть использованы в заданных условиях в рамках конкретной организации, в том числе за счет грамотного выбора необходимого сетевого ресурса. Решению данной проблемы может способствовать включение в образовательные программы по подготовке и повышению квалификации специалистов в области управления персоналом специализированных модулей, содержащих аналитический обзор ведущих кадровых порталов по различным направлениям деятельности.

Заключение

Кадровая служба - совокупность специализированных подразделений в структуре организации (вместе с должностными лицами – руководителями, специалистами, техническими работниками), управляющих персоналом с использованием избранной кадровой политики.

Организационная форма кадровой службы определяется размером предприятия и количеством работников. Если предприятие небольшое, то служба кадров не создается, а назначается специальный работник (инспектор по кадрам, менеджер), который отвечает за всю кадровую работу. На очень мелких предприятиях работа с кадровой документацией является частью обязанностей секретаря или бухгалтера.

Кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации, аттестации.

Грамотная организационная структура кадровой службы представляет собой эффективный инструмент управления человеческими ресурсами предприятия. Поскольку в работе кадровых служб все больше преобладают не учетные, а аналитические и организационные аспекты деятельности, то статус таких служб поднимается до высшего управленческого уровня.

Можно констатировать, что структура и состав кадровых служб определяются спецификой деятельности компании и кругом кадровых вопросов, решаемых в этой компании. Таким образом, кадровая служба современного предприятия представляет собой самостоятельное структурное подразделение с определенным набором задач и функций, без осуществления которых невозможно полноценное функционирование предприятия. На малых предприятиях деятельность кадровой службы ограничена обязанностями по ведению кадрового делопроизводства, на крупных – добавляется функция управления персоналом.

Проведенный в работе анализ показал, что кадровая стратегия службы буровых работ ООО «СГК-Бурение» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Работа кадровой службы ООО «СГК-Бурение» направлена на то, чтобы повысить полезную отдачу от применения трудовых ресурсов. Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры) предприятия. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной

мере зависит эффективность производства.

Список литературы

1. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Работа с персоналом». – 2004. – URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/op/uchenie.html>.
2. Информационные технологии в управлении персоналом: Учеб. и практикум / Д.Ю. Романова, Т.А. Винтова, П.Е. Коваль, П.А. Музычкин. – М.: Юрайт, 2015. – 291 с.
3. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014.
4. Либерман К. Документируем кадровую деятельность // Кадровый вопрос. 2012. № 8. С. 10 – 37.
5. Макмиллан Н. 10 причин внедрить в компании электронное обучение (e-learning) [Электронный ресурс]: пер. с англ. // Интернет-журнал «Работа с персоналом». – 2011. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_774.html.
6. Мамонов Е. Рекрутинг в интернете: как найти кандидата // Кадровые решения. – 2015. – № 7. – С. 103–109.
7. Мельник А.Б. Формирование кадровой службы с нуля //Все для кадровика. 2012.№ 3.
8. Мурнина И. Кадровое делопроизводство: вчера и сегодня //Кадровое дело. 2013.№ 2.С.9-11.
9. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2015.
10. Ольховская Ю. Платформа для коммуникаций // Кадровые решения. – 2015. – № 7. – С. 110–114.
11. Онлайн-волнения [Электронный ресурс] // «Компаньон» – деловой еженедельный журнал. – 2013. – URL: <http://www.companion.ua/articles/content?id=262209>.
12. Пашков А. Какие особенности у бизнеса в области онлайн-образования? [Электронный ресурс] // Rusbase – независимое издание о технологиях и бизнесе. – 2015. – URL: <http://rusbase.com/opinion/edu-online>.
13. Управление персоналом./ Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Малиновская Н.М. – М.: Юнити, 2011.
14. Французова Л.В. Давайте знакомиться: кадровик//Справочник кадровика. 2011.№ 6. С. 13-16.

15. Ходак Е. Больше, чем просто электронный учебник: эффективный электронный курс. Часть первая [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Работа с персоналом». – 2012. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_893.html.
 16. Шабашова И. Кадровая служба и другие отделы: правила взаимодействия//Кадровое дело. 2011.№ 6. С.8-10.
-
1. Шабашова И. Кадровая служба и другие отделы: правила взаимодействия//Кадровое дело. 2011.№ 6. С.8-10. [↑](#)
 2. Мурнина И. Кадровое делопроизводство: вчера и сегодня //Кадровое дело. 2013.№ 2.С.9-11. [↑](#)
 3. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – С. 12. [↑](#)
 4. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 87. [↑](#)
 5. Мельник А.Б. Формирование кадровой службы с нуля //Все для кадровика. 2012.№ 3. [↑](#)
 6. Французова Л.В. Давайте знакомиться: кадровик//Справочник кадровика. 2011.№ 6. С. 13-16. [↑](#)
 7. Либерман К. Документируем кадровую деятельность // Кадровый вопрос. 2012. № 8. С. 10 – 37. [↑](#)
 8. Французова Л.В. Давайте знакомиться: кадровик//Справочник кадровика. 2011.№ 6. С. 13-16. [↑](#)
 9. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – С. 13. [↑](#)

10. Управление персоналом./ Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Малиновская Н.М. – М.: Юнити, 2011. – С. 75. [↑](#)
11. Управление персоналом./ Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В. , Малиновская Н.М. – М.: Юнити, 2011. – С. 75. [↑](#)
12. Управление персоналом./ Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В. , Малиновская Н.М. – М.: Юнити, 2011. – С. 75. [↑](#)
13. Управление персоналом./ Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В. , Малиновская Н.М. – М.: Юнити, 2011. – С. 75. [↑](#)
14. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 87. [↑](#)
15. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 87. [↑](#)
16. Информационные технологии в управлении персоналом: Учеб. и практикум / Д.Ю. Романова, Т.А. Винтова, П.Е. Коваль, П.А. Музычкин. – М.: Юрайт, 2015. – 291 с. [↑](#)
17. Мамонов Е. Рекрутинг в интернете: как найти кандидата // Кадровые решения. – 2015. – № 7. – С. 103-109. [↑](#)
18. Ольховская Ю. Платформа для коммуникаций // Кадровые решения. – 2015. – № 7. – С. 110-114. [↑](#)
19. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Работа с персоналом». – 2004. – URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/op/uchenie.html>. [↑](#)
20. Ходак Е. Больше, чем просто электронный учебник: эффективный электронный курс. Часть первая [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Работа с

- персоналом». – 2012. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_893.html. ↑
21. Онлайн-волнения [Электронный ресурс] // «Компаньон» – деловой еженедельный журнал. – 2013. – URL: <http://www.companion.ua/articles/content?id=262209>. ↑
 22. Макмиллан Н. 10 причин внедрить в компании электронное обучение (e-learning) [Электронный ресурс]: пер. с англ. // Интернет-журнал «Работа с персоналом». – 2011. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_774.html. ↑
 23. Ходак Е. Больше, чем просто электронный учебник: эффективный электронный курс. Часть первая [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Работа с персоналом». – 2012. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_893.html. ↑
 24. Пашков А. Какие особенности у бизнеса в области онлайн-образования? [Электронный ресурс] // Rusbase – независимое издание о технологиях и бизнесе. – 2015. – URL: <http://rusbase.com/opinion/edu-online>. ↑
 25. Информационные технологии в управлении персоналом: Учеб. и практикум / Д.Ю. Романова, Т.А. Винтова, П.Е. Коваль, П.А. Музычкин. – М.: Юрайт, 2015. – 291 с. ↑
 26. Информационные технологии в управлении персоналом: Учеб. и практикум / Д.Ю. Романова, Т.А. Винтова, П.Е. Коваль, П.А. Музычкин. – М.: Юрайт, 2015. – 291 с. ↑