

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной курсовой работы обусловлена тем, что кадровая стратегия организации – направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по разработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

«В настоящее время функция управления, по мнению работников различных предприятий, постепенно начинает переходить на новый качественный уровень - от исполнения прямых указаний линейного руководства до независимых и регулярных систем, что способствует достижению долгосрочных целей организации» [7, с. 103]. Важными компонентами этой системы являются такие элементы, как кадровая стратегия и кадровое планирование. «Кадровые стратегии определяют, какая команда нужна организации, и как с ней работать, она должна быть организована так, чтобы предприятие могло успешно реализовать свои цели» [10, с. 164]. С другой стороны, стратегия в области кадров определяет методы, с помощью которых организации могут получить необходимый персонал.

Таким образом, кадровая стратегия является отражением миссии, стратегии и планирования ООО «Леди», с точки зрения кадров. Некоторые организации практикуют реализацию кадровой стратегии путем систематизации установок собственников или руководителей ООО «Леди» и разработки их на основе правил работы с персоналом. «В этом случае важно, чтобы hr-специалисты эффективно решали свои задачи» [19, с. 86]. «Кадровая стратегия, даже в виде неписаных правил, позволяет сотрудникам удовлетворять свои потребности в предсказуемости и безопасности» [15, с. 122]. При этом каждый сотрудник знает, каких действий он может ожидать от руководства и может прогнозировать свою деятельность в организации. Те предприятия, которые в полной мере подходят к вопросу разработки кадровой стратегии, должны учитывать принципы, на которых должны строиться. Таким образом, тема курсовой работы является актуальной.

Объект исследования – ООО «Леди».

Предмет исследования – влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Целью курсовой работы является изучение влияния кадровой стратегии на работу службы персонала ООО «Леди».

Задачи работы:

- определить понятие и принципы кадровой стратегии;
- изучить виды кадровой стратегии;
- проанализировать работу службы персонала на предприятии;
- разработать кадровую стратегию ООО «Леди».

При написании работы использованы научные труды таких отечественных и зарубежных ученых, как Ансофф И.А., Бланк И.А., Бондаренко Т.В., Боумэн К., Винокуров В.А., Виханский О.С., Гуськов Ю.В., Дятлов А.Н., Кибанов А.Ж. Однако степень разработанности проблемы является недостаточной.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. ПОНЯТИЕ, ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ И ВИДЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

1.1. Понятие и принципы кадровой стратегии

«Цель развития кадровой стратегии должна заключаться в разработке стратегии с точки зрения управления персоналом, требующей особого внимания к определению таких базовых терминов, как «кадровая стратегия» [12, с. 210]. Однако даже в этом вопросе методология, ученые и врачи не имеют единства, в общеизвестной трактовке оригинальных концептуальных понятий.

Многие авторы, представляющие ведущие бизнес-школы России, избегают давать четкие определения кадровой стратегии и кадровой стратегии в своих работах, не обращая должного внимания на эти вопросы.

В проекте «Концепции государственной кадровой стратегии РФ», разработанном кафедрой государственной службы и кадровой стратегии Российской Академии при Президенте Российской Федерации, дано достаточно противоречивое определение: «Кадровая стратегия субъекта управления интенциональной деятельностью субъекта управления персоналом для достижения целей и задач организации» [23, с. 14]. Иными словами, и стратегия, и тактика, и технология управления персоналом рассматриваются как кадровая стратегия.

Кадровая стратегия – системы знаний, мнений, принципов, методов и практической деятельности государственных органов и организаций первичного уровня управления позволяет устанавливать цели, задачи, формы и методы работы персонала во всех сферах человеческой деятельности [20, с. 185]. Это определение объединяет как концептуальные, так и практические аспекты работы с персоналом.

Кадровая стратегия традиционно связана с различными направлениями управления персоналом: стратегией найма и расстановки кадров, заработной платой и компенсацией, обучением персонала, коммуникационной стратегией и др. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и «правила игры», и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

«Понятие «кадровая стратегия» формируется в рамках технократической парадигмы управления и отражает этапность управления в практике управления персоналом» [2, с. 147].

Определения в словах и их содержание определяются теоретическими знаниями концепций человеческих ресурсов, а также практическим контекстом, в котором они используются.

Кадровая стратегия охватывает многие области управления персоналом [6, с. 130]:

- подбор и найм персонала;
- обучение персонала;
- стимулирование сотрудников;
- управление персоналом;
- социально-трудовые отношения;

- управление карьерой;
- внутренняя коммуникация;
- формирование кадровых процедур;
- социальная стратегия;
- организационная культура и др.

Из вышеизложенного можно сделать ряд выводов в отношении определения кадровой стратегии [18, с. 54]:

1) Кадровая стратегия организации – концепция более универсальная, общая, объективно существующая, независимо от того, как она проводится и умышленно формируется и реализуется руководством. Отсутствие или слабое развитие кадровой стратегии означает неэффективные виды кадровой стратегии, которые, по сути, представляют собой реакцию на проблемы управления персоналом, возникающие в процессе функционирования организации, и спонтанно формируют «правила игры», принципы и нормы организационного поведения.

2) Кадровая стратегия является наиболее важной «чувствительной областью» для персонала, которая относится к групповым целям и ценностям и не оставляет равнодушными всех членов команды. Если ее разработкой не занимается руководство, то зачастую ее идеологию, принципы и приоритеты формируют сотрудники в одни лозунги, ценности, «правила игры», устный фольклор. Они закрепляются в организационной культуре и регулируют индивидуальное и групповое организационное поведение, мотивацию персонала, правила принятия и реализации решений, влияют на морально-психологический климат и др.

3) Кадровая стратегия может быть идентифицирована со стратегией управления персоналом в случаях, когда данная стратегия разработана и существует либо в виде документа регулятору, либо в виде свода правил, норм, целей и приоритетов в области управления персоналом, известных и принятых руководством и работниками. «Поэтому определение кадровой стратегии как целостной кадровой стратегии со стороны сотрудников и как нормативное начало, присущее организациям с высоким уровнем менеджмента, кадрового и стратегического» [11, с. 154].

«Основной принцип стратегии развития кадров заключается в том, что она столь же необходима для достижения индивидуальных и организационных целей» [25, с.

180□.

Основными принципами отдельных направлений кадровой стратегии организации являются следующие.

Таблица 1 – Принципы направлений кадровой стратегии□22, с. 196□

Направления	Принципы	Характеристика
1	2	3
1. Управление персоналом организации	одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации

Продолжение таблицы 1

1	2	3
2. Подбор и расстановка персонала	соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
	ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	проверки делом соответствия должности	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	оценки квалификации оценки осуществления заданий	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	повышения квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	самовыражения саморазвития	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения

	соответствия оплаты	
	труда объему и	Эффективная система оплаты труда
	сложности	
6. Мотивация и	выполняемой работы	Конкретность описания задач,
стимулирование		обязанностей и показателей
персонала, оплата	равномерного	
труда	сочетания стимулов и	Побудительные факторы, влияющие на
	санкций	повышение эффективности труда
	мотивации	

Таким образом, принципы определяются направлениями кадровой стратегии: управление персоналом организации, подбор и расстановка персонала, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности, оценка и аттестация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

1.2. Виды кадровой стратегии

Существует несколько вариантов классификации типов кадровых стратегий [11]:

- стратегия предпринимательства;
- динамичная стратегия роста;
- стратегия прибыли (рациональности);
- стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- стратегия резкого изменения курса.

Выбор того или иного типа стратегии является последним этапом предприятия по разработке стратегии.

«Затем начинается этап реализации стратегии, для которого создается план реализации и система управления» [25, с. 186]. Кроме того, определено, что изменения отдельных позиций допускаются по самой стратегии.

План реализации – это конкретизация решений, принимаемых на начальном этапе стратегического планирования. Это включает в себя определение методов и инструментов, необходимых для достижения целей, с учетом временных факторов. «На практике эта организация разрабатывает систему действий линейных и функциональных руководителей. Эти менеджеры определяют, как они должны действовать для достижения целей предприятия» [22, с. 113].

Разработка системы действий руководителей ООО «Леди» на всех уровнях включает в себя:

- 1) четкое определение цели и функций каждого руководителя и подчиненного ему для реализации целей организации.
- 2) разработка последовательности шагов (этапов), необходимых для достижения вышеуказанной цели деятельности, а также систему оценки их реализации.
- 3) расчет всех необходимых видов ресурсов: технических, материальных, финансовых и кадровых.

«Решающее значение для осуществления плана реализации стратегии является работа с персоналом предприятия – от рабочего до директора» [1, с. 126]. В зависимости от выбранной стратегии меняется подход к управлению персоналом.

Система управления на этапе реализации стратегии предусматривает системное изучение того, насколько заинтересованный персонал выполняет свои функции; каким образом управленческие структуры обеспечивают достижение целей ООО «Леди». «Без активного, заинтересованного отношения сотрудников на предприятии к своей работе, как это практикуется в разных странах, в XXI веке компания понесет большие убытки, а ее цели не будут достигнуты» [8, с. 156].

Сотрудники, которые не заинтересованы в контроле, найдут способ заблокировать получение нежелательной информации менеджеру.

Стратегия предпринимательства и управления персоналом характерна для компаний, которые развивают новые направления деятельности. Они включают два вида бизнеса: во-первых, новые предприятия, только начинающие свою деятельность на рынке. «Как правило, у них много проектов, но мало средств для их осуществления» [13, с. 162]. Во-вторых, предприятия, которые твердо стоят на ногах, которые могут позволить себе инвестировать в новые виды деятельности с высокой степенью финансового риска. Примером организации второго типа может

служить американская компания IBM, в то время, когда у нее хватило смелости начать производство совершенно новых типов персональных компьютеров. За этой же стратегией последовали сильные автомобильные предприятия, вкладывающие свободные средства в разработку и производство нового типа автомобилей, а также предприятия, внедряющие инновации в разработку новых продуктов. Ни у кого из них нет гарантии, что вложенный капитал будет прибыльным.

Стратегия динамичного роста. Эту стратегию выбирают предприятия, которые считают, что для повышения своей конкурентоспособности необходимо внести изменения в цели и структуру организации. «Баланс между необходимыми и достаточными переменами и стабильностью – это потребность» [9, с. 38].

«Для реализации данной стратегии персонал должен быть квалифицированным (как и в стратегии предпринимательства)» [16, с. 107]. Но в условиях перемен, лояльности специалистов на предприятии, с убеждением, что изменения в целях и структуре организации, которые принесут успех, также имеют особое значение. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающие знания для решения новых проблем.

«Стратегия прибыли выбирается организациями, которые находятся в стадии зрелости и рассчитывают получить постоянную прибыль с помощью хорошо зарекомендовавших себя продуктов, развитых технологий и налаженного производства» [21, с. 134]. Основная задача организации в данной ситуации – производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой организацией предусматривает четкие правила и процедуры, которые предназначены для регулярного и строгого контроля, устранения неопределенности, незащищенности. Преобладает бюрократический подход к каждой вещи, включая кадровую работу.

Стратегия ликвидации является наиболее сложной стратегией, которую ООО «Леди» должны выбрать. К нему прибегают тогда, когда все или основные виды деятельности находятся в упадке с точки зрения прибыли, положения на рынке, качества продукта.

«На предприятии сотрудники, конечно, крайне негативно относятся к идее реализации такой стратегии из-за предстоящих сокращений» [17, с. 129]. При реализации стратегии ликвидации большое значение социальной защиты работников в поиск наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, занятость

работников излишки другими фирмами, за счет данной организации, внутренние перемещения).

В стратегии ликвидации кадровая работа характеризуется следующим [3, с. 214]:

- участие персонала в разработке и внедрении решений не ожидается;
- набор не осуществляется;
- оплата труда работников осуществляется только в соответствии с должностным окладом, применяются другие формы стимулирования;
- персонал оценки основывается на разработанных критериях, с учетом необходимости сокращения всех сфер деятельности;
- отбираются наиболее квалифицированные сотрудники для поддержания производства оставшейся продукции;
- повышение квалификации становится важным только в том случае, если организация по закону обязана брать на себя обязательства по трудоустройству высвобождаемых специалистов.

Стратегия резкого изменения курса. Эту стратегию выбирают организации, которые борются за быстрый рост прибыли, за освоение нового или расширение существующего рынка.

«Выбор данной стратегии означает для предприятия – изменение всей системы управления организацией и ее персоналом» [24, с. 173].

Взаимосвязь между стратегией организации и кадровой стратегией (с ее компонентами) представлена ниже (таблица 2).

Таблица 2 - Взаимосвязь стратегии организации и кадровой стратегии [5, с. 142]

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие кадровой стратегии персоналом
1	2	3

Предпринимательская стратегия

Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В

центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки

Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать,

не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись

Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.

Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.

Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.

Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.

Планирование перемещений: в центре – интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника

Стратегия динамического роста

Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Стратегия организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации

Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими

Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.

Вознаграждения: справедливые и беспристрастные.

Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.

Развитие личности: акцент на качественный рост уровня и область деятельности.

Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы продвижения по службе

стратегия прибыльности

В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил

Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепощенности служащих

Отбор и расстановка кадров чрезвычайно жесткие.

Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.

Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.

Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области

Продолжение таблицы 2

1

2

3

Ликвидационная стратегия

Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей

Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации

Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов.

Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.

Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.

Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.

Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения

<p>Стратегия кругооборота (циклическая)</p>		<p>Требуются разносторонне развитые работники.</p>
<p>Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала довольно угнетенное</p>	<p>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<p>Оплата: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.</p>
		<p>Продвижение: разнообразные формы</p>

Таблица очень информативна. «Авторы предлагают несколько иную формулировку двух стратегий, но, по сути, речь идет об одних и тех же базовых стратегиях развития предприятия» [10, с. 126]. Однако авторы, к сожалению, под развитием личности фактически понимают профессиональное развитие сотрудников. «В условиях непрерывных изменений задача менеджмента, на мой взгляд, не может сводиться к повышению квалификации сотрудников» [23, с. 118]. «Кадровая стратегия должна способствовать полному раскрытию способностей персонала к творческому и инновационному развитию для достижения целей организации и личных целей работников» [4, с. 54]. Но чтобы продвигать навыки, их надо сначала иметь.

2. АНАЛИЗ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ И РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

2.1. Анализ работы службы персонала на предприятии

Работа службы персонала направлена на решение таких задач, как [17, с. 106]:

- организация технико-экономической подготовки кадров;
- повышение квалификации сотрудников;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и создание базы данных по перспективным кандидатам);
- планирование деловой карьеры сотрудников.

«Целью этой программы является обеспечение непрерывного развития персонала в соответствии со стратегическими целями предприятия и потребностями работников в профессиональном развитии» [12, с. 63].

Программа развития персонала учитывает условия стратегии развития ООО «Леди» и текущий уровень возможной работы. Компания имеет с целью внутренней организации системы развития персонала [24, с. 141]:

- инструкции,
- ротации,
- передача опыта наиболее квалифицированных сотрудников в новый кадровый резерв,
- обеспечение персонала предприятия,
- лояльность к предприятию,
- внедрение новых технологий производства,
- внедрение проектных форм управления,
- развитие инновационной деятельности.

Приоритетные формы развития:

- во внешнюю и внутреннюю формы обучения,

- повышение квалификации сотрудников проблемных зон на предприятии,
- совершенствование каналов коммуникации;
- кружок качества,
- стратегии развития и задачи структурных подразделений,
- запас производства для предприятия, связанного с деятельностью,
- семинары по актуальным вопросам деятельности,
- создание программы наставничества на предприятии.

Следует отметить, что решение важнейших задач кадровой службы ООО «Леди», такие как отбор, подготовка, Оплата и правильное использование персонала, в современных условиях невозможно в рамках традиционной работы с персоналом. В связи с этим в рамках изменившихся условий управления разработана новая концепция «управления персоналом», включающая работу службы персонала, на основе правильных и далеко идущих прогнозов развития организации и ее среды [9, с. 41]. Это менеджмент, в основе которого лежит человеческий потенциал как основа организации.

«Любые планы в работе службы персонала на уровне предприятия обречены на провал, если им сопротивляются подчиненные» [14, с. 133]. В новых условиях стиль авторитарного управления, основанный на приказах и угрозах, неэффективен, поскольку нет креативных подходов к ответственности. Речь идет не о моральных вопросах, критериях управления персоналом, а об экономических последствиях, которые тем значительнее проявляются в большей заинтересованности персонала в наилучшей работе каждого сотрудника и миссии организации в целом. Таким образом, служба персонала должна обеспечить не только определение кадровой стратегии в организации, но и повысить мотивацию и заинтересованность всех сотрудников в ее реализации.

«Служба персонала занимается разработкой не только кадровой стратегии, но и принятием и реализацией управленческих решений» [3, с. 146]. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики развития, сроки решения и свои поступки, прогноз на будущее, а также анализ последствий управленческих решений и инноваций. Работа службы персонала отражена в методологии и организации управления в нестабильных условиях, что особенно актуально для современной России. Однако в

информационном обществе углубление глобализации экономических процессов приведет к еще большей неопределенности в отношении будущего состояния рынка. Это связано как с лавинообразным развитием, так и с внедрением новых технологий с трудно прогнозируемыми последствиями, а также неожиданным появлением конкурентов, освоивших совершенно новые технологии. «Служба персонала в этих условиях осуществляет прогнозирование будущего при определении кадровой стратегии предприятия и развитии партисипативного управления на всех уровнях организации» [21, с. 98].

Служба персонала в рамках нового подхода к управлению компанией дает большие преимущества организациям, работающим в различных сферах современного общества. «Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени» [7, с. 82]. Кроме того, служба персонала способствует формированию чувства доверия к персоналу, способствует в соответствии с выработкой и реализацией управленческих решений, ориентированных на разработку устойчивой кадровой стратегии на рынке.

По сути, работа службы персонала позволяет ответить на три важных вопроса:

- где сейчас находится организация и ее сотрудники;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития;
- как должен развиваться персонал, чтобы делать то, что будет необходимо для выполнения обязанностей нового предприятия в будущем.

«Ответы на эти вопросы дают выбор (или собственно планирование) и реализация стратегии (решения)» [16, с. 32].

Помимо планирования, функция службы персонала заключается, как правило, в определении миссии организации, ее целей и задач, в основе которых лежат общие ценности для высшей иерархии управления – корпоративная философия и культура ООО «Леди».

«В последние годы доступ к стратегии развития персонала изменился» [20, с. 185]. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна только узкому кругу топ-менеджеров и не должна предаваться огласке, то сегодня приоритет отдается открытой формулировке стратегии. «Стратегия должна быть делом не только руководства предприятия, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать

реальной и эффективной» [2, с. 140].

В связи с этим для замены подхода, при котором персонал рассматривается как стоимость, которую необходимо снизить, принят такой подход, согласно которому персонал является одним из источников на предприятии, которым необходимо грамотно управлять, создавать условия для развития и инвестирования. Основные характеристики данных подходов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика двух подходов к понятию персонала [18, с. 55]

Персонал-издержки	Персонал-ресурс
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + Результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Это концепция, ориентирующая службу персонала на достижение долгосрочных целей ООО «Леди», на основе которых формируется стратегия по подбору персонала, его оценке, вознаграждению, развитию и мотивации.

При этом учитываются условия, в которых работает компания. Это внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность ООО «Леди».

К внутренним факторам в литературе обычно относят [5, с. 166]:

- цели деятельности предприятия;
- стиль работы на предприятии;
- характер задач, стоящих перед предприятием;
- отношения между людьми в группах;
- стиль и опыт руководителя.

К внешним факторам влияния относятся [5, с. 167]:

- профсоюзы;
- государственное регулирование и законодательство;
- экономические условия (включая конкуренцию);
- структурный состав рабочей силы в стране;
- место предприятия.

При этом кадровая стратегия включает четыре группы показателей [19, с. 88]:

1. Направления деятельности кадровых служб:

- обеспечение равных возможностей эффективного труда;
- анализ рабочих мест; планирование рабочих мест;
- набор персонала;
- отбор персонала;
- оценка производительности труда,
- обучение и повышение квалификации персонала;
- планирование карьеры и перемещений по службе;
- компенсации;
- назначение пособий;
- обеспечение трудовой дисциплины, трудовых отношений,

- обеспечение безопасных и здоровых условий труда;
- установление режима работы;
- оценка работников.

2. Личностные характеристики сотрудников:

- навыки;
- образ мышления и диспозиции;
- предпочтения;
- трудовые интересы и мотивация;
- личностные качества сотрудника.

3. Критерии оценки эффективности кадровой стратегии:

- производительность труда;
- соответствие законодательству;
- удовлетворенность работой;
- наличие прогулов;
- текучесть кадров;
- наличие трудовых конфликтов;
- наличие жалоб;
- частота производственного травматизма.

4. Результаты кадровой стратегии.

«Конечные результаты деятельности предприятия характеризуются конкуренцией продукции и услуг» [6, с. 112].

Все это внешние и внутренние факторы, влияющие на характеристики управления. Вероятно, самое большое влияние на данный момент оказывает [11, с. 179]:

- изменение социальных ценностей, установок, поведения, ожиданий и привычек социальных, т. е. социальных факторов;
- экономическая ситуация в стране;
- политическая среда и изменение правовой среды;
- усиление конкуренции, как внутренней, так и внешней.

«Служба персонала для анализа внешних и внутренних факторов позволяет осуществлять управление персоналом (прямое воздействие) и управление персоналом (косвенное воздействие) за счет выполнения важнейших управленческих функций» [15, с. 63]. В результате этих действий организация в целом развивается как социальная система. Развитие сотрудников приводит к развитию организации, в том числе, за счет эволюции процесса самообучения, ведь сотрудники имеют возможность и желание самостоятельно совершенствовать рабочие процессы и управление. При этом под управлением понимается совокупность всех аспектов формирования личности, развития и управления социальной системой, ориентированной на достижение поставленных целей.

«Создание социальной системы средства управления в интересах персонала, что особенно важно для сближения интересов администрации и работников на предприятии» [25, с. 147]. В этом контексте развитие приобретает особое значение, т. е. реализация комплекса мер, способствующих обучению, переподготовке и формированию личностных качеств более высокого порядка (таких как ответственность, инициативность, творческий подход к делу, поиск новых решений, фантазия, которая так необходима для поиска и поиска совершенно новых решений проблемы).

Важное значение в работе кадровой службы является концепция видения, т.е. четкое представление о цели развития, о важнейших характеристиках деятельности ООО «Леди» в будущем. В русском языке и зарубежной литературе понятие «видение» трактуется по-разному. Так, Т. Ю. Базаров дает следующее определение: «видение – это видение того, как организация рассчитывает идти к достижению поставленных целей, ее предположения о путях и темпах достижения поставленных целей» [2, с. 40]. Западные авторы дают более короткое определение: «видение – ясная картина будущего, они хотят создать» [13, с.145].

После этого в современных условиях картина будущего носит вероятностный характер и, как правило, включает в себя разработку некоторых сценариев

развития, представляется, что можно дать такое определение: видение – это картина будущего, которую стремятся создать лидеры с учетом влияния и характера изменчивых внешних факторов.

При этом учитывается взаимодействие персонала, внешние факторы и цели развития. «Управление персоналом, в данном случае показывает, что, с одной стороны, развитие главных направлений развития предприятия, реализация целей и оценку перспективы развития, в том числе основных заинтересованных групп (групповых исков), а с другой стороны, цели и стратегии, а также инструменты политики в отношении персонала выводятся из целостной картины будущего данного предприятия, т. е. интересам как клиентов, так и сотрудников на предприятии, а также окружающей среды, учитываются одновременно» [8, с. 210].

При таком подходе персонал службы стремится достичь выгод для сотрудников на предприятии, его владельцев, клиентов и окружающей среды одновременно. По сути, учитывая требования модели устойчивого развития на уровне ООО «Леди».

Для того чтобы картина будущего предприятия (видение) выполняла свою функцию объединения клиентов, сотрудников, граждан и собственников имущества, она должна отвечать следующим требованиям [22, с. 173]:

1. Принципы будущей картины должны быть реалистичными с точки зрения возможностей предприятия, а также комплексными, учитывающими все важнейшие факторы, определяющие развитие в настоящем и будущем. Кроме того, картина будущего должна быть рассчитана на несколько лет (многие авторы рекомендуют пятилетний период).
2. Чтобы сформулировать основные принципы образа будущего следует придерживаться принципа Эйнштейна: «они должны быть максимально простыми, но не легче» [6, с. 178]
3. Для того, чтобы добиться принятия персоналом предложенных перспектив развития ООО «Леди» и добиться успеха, необходимо, чтобы все руководители групп с привлечением отобранных клиентов, собственников, представителей персонала и общественности достигли консенсуса (общего согласия).
4. На заключительном этапе разработанное видение предприятия должно быть обсуждено с организацией подразделений. В ходе этой работы отдельные положения адаптируются и изменяются с учетом конкретных обстоятельств этих подразделений.

Она стала классикой концепции управления персоналом, а также относительно новой теории управления человеческими ресурсами. «Понятие «стратегическое управление персоналом» выходит за рамки понятия социального управления, и не сводится к их объединению» [1, с. 145].

Главное, что отличает концепцию стратегического управления человеческими ресурсами от всех других теорий управления человеческими ресурсами, - это подход к динамичному персоналу, которым необходимо управлять. «Управление включает планирование и связанные с этим оперативные мероприятия, управление этими мероприятиями по выполнению плана и контроль - сопоставление запланированных результатов с определенным периодом времени» [24, с. 237]. Стратегическое управление персоналом включает стратегическое, долгосрочное планирование; организацию плана и постоянный мониторинг.

Наглядно отличие управления от стратегического управления представлено на рисунках 1 и 2.

Планирование взаимосвязанных действий

Оперативное управление этими действиями

Контроль

Управление

Рис. 1. Слагаемые управления [16]

Стратегическое перспективное планирование

Организация выполнения плана

Постоянный контроль

Стратегическое управление

Рис. 2. Слагаемые стратегического управления [10]

Таким образом, кадровая стратегия реализуется в рамках стратегического управления фирмой, оставаясь при этом самостоятельной, особой функцией менеджмента.

2.2. Разработка кадровой стратегии ООО «Леди»

«Кадровая стратегия заключается в разработке приоритета качества и определении направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов в создании коллектива, обладающих высокой степенью профессионализма, ответственности» [17, с. 228]. Все работы проводятся с учетом возможностей, ресурсов и стратегических целей организации.

Сегодня профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимоотношения со всеми эффективными системами управления. Новый период в работе службы персонала характеризуется ростом внимания к работникам личности, поиском стимулов к новым социальным гарантиям. «Планируемая работа с персоналом помогает достичь поставленных целей при минимальном расходовании ресурсов» [2, с. 139].

Специалистам службы персонала необходимо создать полные права персонала на предприятии, обеспечить его всей документацией, необходимой для организации работы персонала, который работает на основе стратегического подхода и эффективно запускает программы по реализации разработанной стратегии работы с персоналом. Более того, анализ изменений рабочих процессов на предприятии отражает их положительную динамику уже на начальном этапе работы службы персонала.

«Предлагаемый подход к организации кадровой работы в рамках единой стратегии, формирование полноценной необходимой методологической базы для построения и реализации кадровой стратегии ее практического развития позволит предприятию значительно повысить эффективность своей деятельности и конкурентоспособность, достичь целей общего стратегического развития, а работникам повысить благосостояние и профессиональную удовлетворенность» [12, с. 219].

Индивидуальная политика направлена на модернизацию функции управления персоналом. «Современные предприятия очень активны в развитии, изменении окружающей среды» [8, с. 129]. Большинство организаций ориентированы на качество, а не на количество товаров или услуг, и в первую очередь зависит от человеческого фактора.

По этой причине успешные предприятия предпочли бы инвестировать капитал в развитие рабочей силы и рассматривать это не как дополнительные расходы, а как

возврат активов. С течением времени инвестированный капитал увеличивается, как и средства, задействованные в модернизации технического производства. «Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятия» [21, с. 54].

Разработка кадровой стратегии ООО «Леди» будет определяться следующими факторами:

- учет среды функционирования;
- основной тип стратегии;
- планирование уровня развития;
- форма кадровой политики.

Основными характеристиками кадровой политики являются [5]:

1. Долгосрочная перспектива

- формирование отношения;
- разрабатывается система мотивации;
- структура персонала;
- особое внимание уделяется всем системам их управления при проектировании и адаптации к новым условиям.

2. Взаимосвязь с общей стратегией организации

- при изменении стратегии организации пересматривается стратегия управления персоналом;
- вносятся изменения в структуру и численность персонала,
- рассматриваются новые стили и методы управления;
- оптимизируются методы повышения квалификации, переподготовки;
- требования меняются при отборе.

«Стратегия в области кадров основывается на краткосрочных и долгосрочных целях и планах организации и учитывает их взаимосвязь» [9, с. 37]. Документы

стратегических планов в ООО «Леди», которые содержат перечень планов, основных задач и путей их решения посредством конкретных мероприятий, позволяют определить кадровые вопросы стратегии. «При необходимости привлекать другие ресурсы, в том числе человеческие» [15, с. 236]. В долгосрочном стратегическом плане указывается количество основных ресурсов, необходимых для быстрого достижения поставленных целей.

Политика профессионального развития способствует развитию следующих факторов:

- для повышения конкурентоспособности за счет эффективного использования потенциала;
- конкурентные преимущества за счет динамичного развития коллектива, изменения условий использования и формирования квалифицированной команды;
- выявление основных возможностей для развития персонала, самовыражения и достижения целей.

В соответствии с этапами стратегического управления, каждый вариант стратегии развития ООО «Леди» располагает собственным вариантом кадровой стратегии.

Миссия организации (1-й этап)

Внешний анализ окружающей среды

(3-й этап)

Внутренний анализ

(2-й этап)

Можно ли это сделать?

Хотят ли это сделать?

Формулирование целей

(4-й этап)

Разработка вариантов (5-й этап)

Выбор одного из вариантов

Рис. 3 Этапы разработки кадровой стратегии [11, с. 241]

«Первый шаг в развитии кадровой стратегии заключается в определении миссии, выполняемой организацией» [20, с. 185]. Именно миссия определяет цель ООО «Леди» для возникновения и деятельности на рынке. Миссия указывает, как компания намерена реализовывать, предлагать обществу в виде товаров или услуг. «Миссия также определяет, что фирма намерена предоставить своим акционерам и сотрудникам» [6, с. 176].

Цели предприятия, как правило, изложены в ее Уставе, который определяет ее миссию. «На основе миссии разрабатываются нормы и ценности команды, формируется культура предприятия (организационная культура)» [13, с. 120].

Второй этап – анализ сильных и слабых сторон организации, т. е. внутренняя диагностика. «Именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно запланированной миссии организации» [8, с. 119]. Выявленные недостатки организации требуют модернизации ряда специфических подходов к управлению персоналом, изменения практики отбора, оценки, оплаты труда, развития, мотивации персонала к устранению несоответствия между навыками сотрудников и целями ООО «Леди» (рис. 4).

Миссия организации

(культура управления организацией)

Анализ внутренних факторов

Анализ окружающей среды

Формулирование целей

цели для управления персоналом, разработка вариантов

Прогнозирование персонала

(прогнозирование и стимулирование)

Выбор возможной стратегии

(оценка возможностей)

Выработка плана реализации

(план приобретения, стимулирования и развития персонала)

Выполнение разработанного плана

(выполнение социального аудита стратегии, контроль и оценка действий)

Рис. 4 Этапы стратегического управления персоналом [13]

Четвертый этап: сопоставление результатов анализа внутреннего состояния организации и внешней среды, что позволяет разработать стратегию развития ООО «Леди». «На данном этапе сравниваются результаты диагностического анализа внешних и внутренних факторов и заранее спланированной миссии организации» [14, с. 58]. Результатом является выбор целей организации, и включает в себя определение возможных путей ее достижения, т.е. производство различных вариантов развития общества, включая стратегию развития персонала.

Стратегия прибыльности подразумевает как некоторые изменения в работе специалиста по управлению персоналом, так и изменения в стратегии управления персоналом. В основе этой стратегии не должны лежать отбор и обучение новых сотрудников и удержание существующих сотрудников и повышение их мотивации. «В рамках этой стратегии, необходимо разработать оптимальную схему работы, продвижения и реализации соответствующих программ» [25, с. 144].

Задачи кадровой стратегии ООО «Леди» [2, с. 187]:

- обеспечение работой и достаточным потенциалом для реализации стратегии развития;
- забота о сотрудниках ООО «Леди»: обеспечить рост благосостояния их профессиональной реализации и устойчивое развитие занятости;
- конкурентоспособность, через реализацию профессиональных и творческих способностей своих сотрудников, их инновационность;
- устойчивое положение ООО «Леди» и ее сотрудников в будущем.

В целях реализации стратегии персонала, следующие документы разрабатываются на предприятии: кадровая стратегия, программа работы возможные оценки персонала организация системы планирования и их движения, программа развития кадров, Положение о кадровом резерве, Положение о системе стимулирования, организационная структура ООО «Леди», Положения о структурных

подразделениях, персонала и должностные инструкции.

«Реализация мероприятий, предусмотренных в документах кадровой стратегии, осуществляется руководителем и специалистами кадровой службы, а также сотрудниками на предприятии, участие которых обеспечивается персоналом, программы, стратегии» [17, с. 115].

Применение этих положений достигается за счет всеобщего соблюдения следующих принципов [6, с. 139]:

- взаимодействие между сотрудниками и руководителями ООО «Леди» основано на взаимном доверии, уважении и внимании к проблемам работников;
- развитие ООО «Леди» обеспечивается профессиональным, творческим и личностным развитием ее сотрудников. Компания поручает к развитию сотрудников (тренинги, обучение, обмен опытом, участие в конференциях и т. д.) за свой счет и с добровольного согласия работников;
- компания относится к высококвалифицированным сотрудникам как к кадровой элите. Она заботится об оптимальных условиях своей работы, профессиональном развитии и карьерном росте. «Квалифицированные специалисты имеют приоритет, право занимать руководящие должности» [12];
- компания приветствует молодых специалистов – они ее будущее;
- компания видит в себе сплоченный коллектив, инициативное сообщество, неравнодушных людей, готовых к взаимопомощи и групповой работе;
- компания старается эффективно организовать сотрудничество сотрудников, - выполняя работу коллективов и координируя их усилия;
- успех ООО «Леди» – это успех его сотрудников, результат работы – всеобщий результат труда, вклад каждого в общее дело. Каждый отвечает за качество своей работы перед коллегами,
- компания открыта для своих сотрудников. Каждый сотрудник открыт к конструктивному диалогу. Результаты деятельности ООО «Леди», ее успехи и ошибки, планы и цели известны каждому сотруднику;
- каждый сотрудник стремится к самодисциплине и профессиональному развитию. Каждый специалист точно знает свои задачи, обязанности и свою роль в

достижении общего результата. Он несет личную ответственность за свой вклад в общее дело;

- каждый сотрудник старается улучшить работу ООО «Леди», предложить новые решения, принять участие в обсуждении вопросов, осуществить свои коллективные решения;

- каждый работник получает право на вознаграждение за свою работу. «Он может обсудить свою, награду за свою оплошность» [19, с. 37]. Система оплаты труда понятна каждому работнику и контролируется;

- компания предлагает нормальные и бесперебойные условия работы для каждого сотрудника и команды;

- компания заботится о здоровье работников и физическом состоянии каждого сотрудника и его семьи;

- компания несет социальную ответственность перед своими сотрудниками. «Их трудоустройство осуществляется на регулярной основе» [11, с. 106];

- сотрудники знают, что успех и развитие ООО «Леди» зависит от успеха и развития ее клиентов, уважают интересы потребителей и стараются создать продукт, максимально отвечающий требованиям и потребностям клиента.

Таким образом, основные предложения в отношении разработки оптимальных схем стимулирования труда, связанные с совершенствованием практики начисления заработной платы на предприятии и сводятся к двум компонентам (в сочетании с премиальной частью) [22]:

- разработка системы ключевых индикаторов, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности ООО «Леди».

- разработка стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовым и нефинансовым, чрезвычайным и др.).

Дело в том, что при определенной заработной платы (оклад + премии) работник быстро привыкает и это уже не является достаточным стимулом для работы.

«Чтобы повысить производительность труда, человеку нужна цель, способ ее достижения и соответствующее вознаграждение, т. е. поднять ее своим трудом, своим вкладом, действовать на результат и, следовательно, взять свою долю в

этом результате»[18, с. 61]. Такой подход основан на предложенной системе.

Управление заработной платой работников на предприятии является достаточно сложной управленческой задачей. Этот момент наиболее актуален для подразделений и сотрудников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу. «Практика показывает, что именно от руководителей, обслуживающих структурные подразделения (отделы) предприятия, зависит достижение определенных результатов работы всей команды»[23, с. 198].

Я предлагаю такую систему оплаты труда, которая позволит установить размер оплаты труда работникам и тем самым стимулировать работу каждого специалиста. Система предусматривает участие каждого работника в результатах работы команды. При этом основную нагрузку по управлению премиальной частью вознаграждения работнику несут топ-менеджеры (руководители подразделений).

«Такая система предназначена для формирования и распределение премии для всех работников на предприятии с учетом личного трудового вклада, доли в конечном результате»[5, с. 142].

Несоблюдение любого показателя на 5% приводит к уменьшению суммы платежа на 1%.

В каждом отделе, в головном 10% бонусного Фонда поощрить сотрудников, в зависимости от их вклада в достижение, который будет оцениваться по коэффициенту участия в трудовой деятельности

Такой подход позволит объединить интересы всех подразделений и сотрудников на предприятии и ориентировать их на повышение именно этого результата. «Изменить принципы формирования премии от конкретных показателей позволяет изменить ответственность сотрудников за результаты работы»[19, с. 65].

Кроме всего прочего, зависимость заработной платы от результатов дает уверенность владельцу бизнеса в том, что он платит именно за заработанные деньги.

Система управления заработной платой на предприятии позволяет[12, с. 166]:

- расчет доли каждого сотрудника в результатах работы и табулирование результатов для утверждения руководителем;

- размер здоровья исходя из созданных, отталкиваясь от условий. Вознаграждения рассчитываются в динамике итогового результата;
- создать простую, логичную и прозрачную систему мотивации персонала на предприятии с помощью установленных механизмов.

Преимущества системы [17]:

- обеспечивает взаимосвязь между уровнем заработной платы и эффективности управления;
- вознаграждение всех сотрудников напрямую связано с результатами работы;
- мотивирует высокоэффективную, качественную работу, инициативную, подчеркивает потенциал сотрудников;
- сочетает разные индивидуальные потребности с коллективными результатами;
- обеспечивает взаимодействие и сотрудничество между подразделениями, ведомствами, регионами, странами, ориентированное на результат.
- легко воспринимается персоналом;
- консолидация персонала, повышение уровня дисциплины;
- справедливость, социальная направленность и логика разделения;
- укрепляет психологический климат в коллективе;
- эффективные управленческие решения на всех уровнях управления;
- объединяет интересы собственника и команды и государства;
- суммарный показатель результатов управленческого, непроизводственного труда;
- охватывает всех сотрудников, независимо от ранга;
- оптимизация расходов на заработную плату за счет увеличения конечных результатов.

Таким образом, система будет увязывать оплату труда с конкретными показателями деятельности и растущий интерес к достижению ожидаемых

результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из ключевых моментов в реализации гарантии благополучия любого предприятия является кадровая стратегия. В ООО «Леди» по приоритетному направлению деятельности необходимо решить задачу создания очень профессионального, ответственного и сплоченного коллектива.

«Разработка и обновление стратегии в области кадров на постоянной основе влияет на взаимосвязь не только с краткосрочными планами и целями организации, но и с решением задач долгосрочной перспективы» [3, с. 180]. Согласно приведенной классификации, предприятие реализует стратегию предпринимательского типа. В соответствии с этой стратегией специалист по кадрам выбирает специалистов для специальных проектов, создает банк кандидатов и поддерживает контакты с агентствами по подбору персонала. «На предприятии сформирована опытная команда, способная решать поставленные задачи на высоком уровне» [25, с. 117].

Кадровая стратегия должна обеспечивать [3, с. 228]:

- время к соответствующим штатным сотрудникам и специалистам обеспечить прогресс продукции, времени разработки новых продуктов;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала сотрудников на предприятии при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой, учетом не только расходов в текущем периоде, но и для последующего нового и повышения квалификации и т. д.);
- стабилизация работы коллектива с учетом интересов сотрудников, предоставление возможностей для роста квалификации и других льгот;
- формирование высокой мотивации к высокопроизводительной работе;
- рациональное использование квалифицированного персонала и в рамках специальной подготовки и т. д.

Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой стратегии. «Необходимо контролировать кадровую стратегию на предмет ее соответствия устоявшимся на предприятии традициям при работе с коллективом» [23, с. 181]. Кроме того, необходимо учитывать психологический климат на предприятии, потенциал коллектива, изменения внешней среды ООО «Леди». Поэтому целесообразно провести социологическое исследование для изучения реакции коллектива на выбор персонала стратегии, а в материалах территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в связи со спросом на работников различных профессий, уровнем квалификации, профилем подготовки.

«Для большего роста требуется реализовывать стратегию рентабельности, в рамках которой необходимо разрабатывать оптимальные схемы стимулирования и реализации соответствующих программ» [7, с. 158]. «Такой подход позволит объединить интересы всех подразделений и сотрудников на предприятии и ориентировать их на повышение именно этого результата» [14, с. 210]. Изменить принципы формирования премии от конкретных показателей позволяет изменить ответственность сотрудников за результаты работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И.А. Стратегическое управление / И.А. Ансофф. - М.: Инфра, 2014.-452 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк.- М.: Юнити-Дана, 2014.-450 с.
3. Бондаренко Т.В. Стратегический менеджмент / Т.В. Бондаренко. - М.: Инфра, 2016.- 250 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. - СПб.: Питер, 2013.-320 с.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. - М.: Финпресс, 2015.-205с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. - М.: Издательство МГУ, 2016. -320 с.
7. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2017. - 192 с.
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. — 400 с.

9. Кибанов А.Ж. Управление персоналом. Организация профориентации и адаптации человеческого ресурса: учебное пособие / А.Ж. Кибанов, Е.М. Каштанова. – М.: Проспект, 2014. — 52 с.
10. Колбачев Е.Н. Управление персоналом. Учебное пособие / Е.Н. Колбачев, Н.Н. Кондратова, Т.С. Колбачева, Н.Д. Бодрухина, Е.М. Бесфамильная, С.П. Алферов. — М.: Феникс, 2014. — 384 с.
11. Коноваленко В.В. Психология управления персоналом. Учебник / В.В. Коноваленко, М.Д. Коноваленко, А.Ю. Соломатин. — М.: Юрайт, 2015. — 480 с.
12. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2014. – 640 с.
13. Костин В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Костин, Т.В. Костина. – М.: Гардарики, 2014. – 334 с.
14. Лахметкина Н.И. Управление персоналом / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
15. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
16. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
17. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2016. - 496 с.
18. Первакова Е. Е. Факторы влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса / Первакова Е. Е. // Проблемы экономики и менеджмента — 2015. — № 1 (5). — С. 52–64
19. Пирс II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
20. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение результативности деятельности предприятия / Е.В. Полищук // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 185.
21. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
22. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2014. - 320 с.
23. Шапкин И.М. Менеджмент. Теория и практика. Учебник / И.М. Шапкин. — М.: Юрайт, 2013. — 704 с.
24. Шейн Э.С. Организационная культура и лидерство / Э.С. Шейн. – СПб.: Питер, 2015. – 336 с.

25. Шеметов П.В. Менеджмент: учеб. пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2016. – 407 с.