

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда и эффективности производства, являются кадры (персонал) предприятия.

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве и бизнесе: в условиях остро конкурентного рынка и динамичной внешней среды именно кадровый потенциал персонала предприятия становятся главным источником обеспечения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости его развития. Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятия, нацеленное на обеспечение всех его участков высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, обновлению, развитию.

Одним из узловых элементов системы управления персоналом, обеспечивающим тактическое и стратегическое соответствие количественных и качественных параметров персонала предприятия его потребностям, является кадровая политика.

Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность бизнеса зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Так как же заставить рабочую силу работать наиболее эффективно? Ответ на этот вопрос лежит в основе любой кадровой политики.

И на первом месте по важности среди факторов, влияющих на эффективность использования рабочей силы, стоит система оплаты труда. Именно заработная плата является той причиной, которая приводит работника на его рабочее место.

Это наиболее сильный мотивирующий фактор.

Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Целью данной курсовой работы является изучение влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Объектом исследования является кадровая политика на предприятии.

Предметом изучения является изучение деятельности кадровой политики в целом на различных уровнях организации.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и сущность деятельности по управлению персоналом в организации;
2. Изучить кадровую политику организации и ее методы управления персоналом;
3. Выяснить цели и функции кадровой службы в организации;
4. Обозначить роль и значение кадровой службы в современных условиях;
5. Разработать советы по совершенствованию работы кадровых служб в современных условиях.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

## **ГЛАВА 1. КАДРОВАЯ СЛУЖБА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Понятие и сущность деятельности по управлению персоналом в организации**

Организационная структура системы управления персоналом - это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность

составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации. Рассмотрим эти варианты.

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию. Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 1.

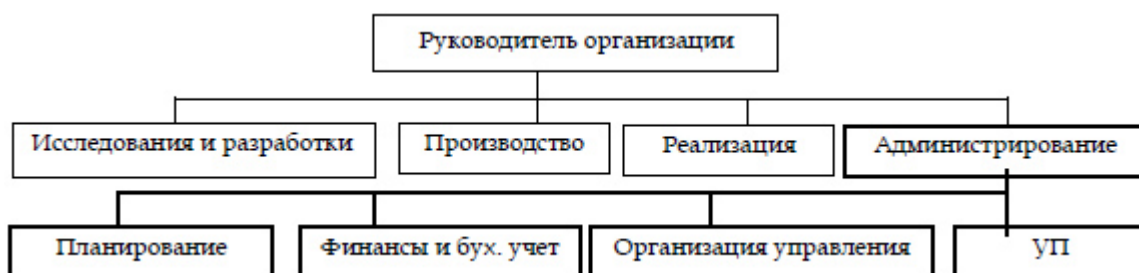


Рисунок 1. - Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации (рис. 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. Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы[1].



Рисунок 2. - Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства (рис. 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. - Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления.

Четвертый вариант структурного положения службу УП - служба УП организационно включена в руководство организацией (рис. 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.

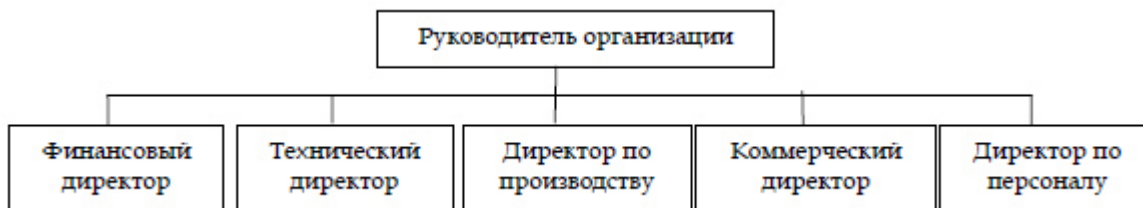


Рисунок 4. - Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией.

Организационная структура, представленная на рисунках 2 - 4, называется функциональной и построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности (финансы, оборудование, производство, продажа, персонал и т.д.). На примере функциональной организационной структуры можно наиболее наглядно проследить развитие функций и полномочий, а также возрастание значимости службы УП в соответствии с развитием самой организации. Эти функции и полномочия также свойственны службам УП организаций с дивизионной организационной структурой, при этом область ответственности службы УП определяется спецификой организационной структуры, а функции — уровнем развития организации. Рассмотрим две разновидности дивизионной структуры — продуктовую и географическую[2].

При продуктивном типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 5.

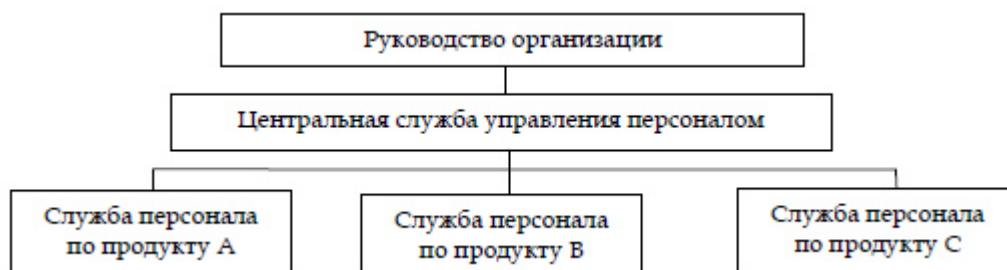


Рисунок 5. - Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией.

Для многонациональных корпораций наиболее распространенным типом оргструктуры является географический (или региональный) тип, в основу которого

положен географический принцип разделения производства товаров или услуг в различных государствах или на различных географических территориях.

Другой распространенной формой организационной структуры является матричная структура. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под проектной структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение. Структура системы управления персоналом для матричной организации представлена на рисунке 6.

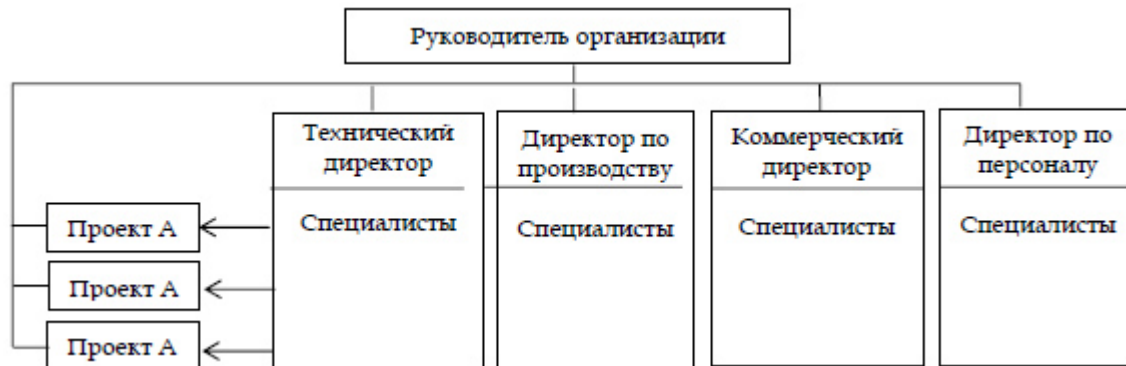


Рисунок 6. - Служба УП в организации с матричной структурой управления.

Итак, организационная структура системы управления персоналом варьируется в зависимости от специфики ее деятельности. Кроме того, структура служба УП зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг. Если кадровый состав организации немногочислен, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы УП. Также ряд функций системы управления персоналом может быть передан другим подразделениям организации (например, функция информационного и технического обеспечения системы управления персоналом может быть передана директору по информационным технологиям)[\[3\]](#).

Службы управления персоналам на сегодняшний день являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников

организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности.

По сути управление является формой живого труда, направленной на удовлетворение потребностей людей в такой организации совместного труда, чтобы достигать целей скорейшим образом и минимизировать затраты всех видов ресурсов. В последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала. Управление персоналом - вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом. В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности: сотрудничество в рамках небольших рабочих групп; ориентация на удовлетворение потребителей; значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей; расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп[4]

## **1.2. Кадровая политика организации**

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов

предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства[5].

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- Увольнять работников или сохранять. Если сохранять, то каким путем лучше:

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

- Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- Набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- Набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;



- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др[6].

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам[7].

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Таким образом, содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

### **1.3. Методы управления персоналом в организации**

Методы управления персоналом в организации представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Методы управления персоналом в организации

Признаки методов управления	Группы методов управления	
	Методы принуждения	Мет

1. Общепринятое название группы методов	Административные	Эко
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Опт
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Дос това
4. Структура управления	Жесткая	Ада
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корп госу
6. Конкретные методы и способы управления	Государственное регулирование экономики сертификация методическое регулирование управления организацией	Эко затр хрон анке фак мат мод
	Стандартизация систем Мониторинг экосистемы нормативно - системы Планирование, учет и контроль	

Приведенные в таблице характеристики методов управления являются укрупненными, отражающими преобладание или приоритет конкретного признака по конкретной группе методов. Новизна представленной таблицы заключается в системности подхода к проблеме. Анализ соответствия характеристики конкретной системы управления приведенным в таблице рекомендациям позволит найти «узкие» места в этой системе[8].

# **ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ**

## **2.1 Цели и функции кадровой службы в организации**

Классическая форма организации кадровой службы на предприятии – создание отдела кадров. Его численный состав и структура во многом зависят от масштабов предприятия и способов достижения, поставленных перед ним целей. Организация любого предприятия начинается с составления положения, в котором перечисляются задачи, функции, права и обязанности подразделения.

Положение об отделе кадров состоит из следующих разделов:

- 1) общие положения;
- 2) задачи;
- 3) структура;
- 4) функции;
- 5) взаимоотношения с другими подразделениями предприятия;
- 6) права;
- 7) ответственность.

В разделе «Общие положения» закреплены подчиненность отдела кадров директору предприятия.

Раздел «Задачи» содержит четко сформулированные направления деятельности отдела кадров, важнейшими из которых являются организация работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию рабочих и специалистов; формирование стабильно работающего коллектива; создание кадрового резерва; организация системы учета кадров.

В разделе «Структура» указан порядок разработки и утверждения структуры отдела, его численный состав, конкретные направления работы и закрепленные за ними подразделения отдела.

В разделе «Функции» рассмотрены функциональные обязанности в области кадровой работы.

Раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия» содержит перечень документов, которые поступают в отдел кадров, и документов, которые направляются из отдела кадров в другие подразделения.

От производственных подразделений отдел кадров получает заявки на прием рабочих и служащих, представления о поощрении, графики отпусков.

Из отдела кадров в производственные подразделения направляются сведения:

- о нарушителях трудовой дисциплины;
- копии приказов о приеме, перемещении внутри предприятия;
- увольнении рабочих и служащих;
- изменении правил внутреннего трудового распорядка;
- сведения, относящиеся к вопросам трудовой дисциплины<sup>[9]</sup>.

От бухгалтерии отдел кадров получает штатное расписание, расчеты потребности в рабочей силе, справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности.

В бухгалтерию отдел кадров представляет сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, проекты приказов о приеме, перемещении и увольнении материально ответственных лиц, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения о приеме, перемещении, увольнении и очередных отпусках работников предприятия.

В разделе «Права» указаны основные полномочия, которыми наделен отдел кадров, в частности: право требовать от всех подразделений предприятия необходимых для полноценной работы отдела кадров материалов; право принимать работников предприятия по вопросам приема, перемещения и увольнения; право осуществлять связь с другими организациями по вопросам подбора кадров; право требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

В разделе «Ответственность» установлена ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая устанавливается должностными инструкциями.

Любая должностная инструкция работника предприятия имеет три раздела: должностные обязанности, требования к знаниям и требования к квалификации по разрядам оплаты[10].

Обязанности начальника кадровой службы.

К основным должностным обязанностям начальника отдела кадров относится осуществление следующих функций:

- Руководство работой службы;
- Разработка необходимой документации, предложений, рекомендаций, инструкций и т.п.;
- Проведение работы по защите информации, составляющей государственную, коммерческую и служебную тайну;
- Обеспечение рационального распределения нагрузки между работниками отдела;
- Создание условий для роста и повышения квалификации персонала;
- Осуществление контроля за соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, производственной и трудовой дисциплины;
- Внесение предложений о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной дисциплины;
- Контроль за своевременным составлением отчетности[11].

Начальник кадровой службы должен знать:

- 1) Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности службы;
- 2) Нормативные акты и методические рекомендации, определяющие порядок проведения работ в отделе;
- 3) Основы экономики, организации труда и управления;
- 4) Законодательство о труде и охране труда в РФ;
- 5) Правила внутреннего трудового распорядка;

б) Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Теперь поговорим подробнее о задачах и функциях и структуре организации. Кадровая служба решает следующие задачи:

- осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов,
- формирование стабильно работающего трудового коллектива,
- создание кадрового резерва,
- организация системы учета кадров.

Полномочия, которыми, как правило, наделена кадровая служба, заключаются в следующем:

- Право требовать от всех подразделений организации представления необходимых для ее работы материалов;
- Право принимать работников организации по вопросам перемещения и увольнения;
- Право взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров;
- Право требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

Деятельность любого подразделения должна начинаться с составления положения об этом подразделении. Положение о кадровой службе должно состоять из следующих разделов: общие положения; задачи; структура; функции; взаимоотношения с другими подразделениями; права; обязанности; ответственность[\[12\]](#).

## **2.2 Роль и значение кадровой службы в современных условиях. Советы по совершенствованию работы кадровых служб в современных условиях**

Сейчас в нашей стране повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.
2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.
3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях, и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников[13].

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой



занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:

- ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;
- кадрового обеспечения службы.

Предназначение рядового отдела кадров обычно сводится к ведению кадрового делопроизводства и подбору персонала. Отделы кадров в крупных компаниях осуществляют разработку системы кадровой политики, обучение, адаптацию, расстановку персонала, проведение тренингов, учет движения персонала внутри компании, формирование команды и корпоративной культуры, разработку схем мотивации. Функции отдела кадров включают в себя: планирование комплектования штата сотрудников компании в перспективе, исследование кадрового потенциала работающих сотрудников, планирование продвижения перспективных специалистов внутри компании. Менеджеры отдела кадров осуществляют оценку профессиональных и личностных качеств специалистов, находящихся в резерве, организуют процессы обучения и повышения квалификации, а также аттестации сотрудников. Также менеджеры отдела кадров занимаются разработкой должностных инструкций, поиском кандидатов, проведением собеседований и подбором персонала на необходимые вакансии. Психологи отдела кадров анализируют причины текучки кадров, контролируют и отслеживают состояние рабочей обстановки и соблюдение дисциплины в отделах компании, помогают найти оптимальное решение в конфликтных ситуациях, возникающих между работниками. Инспектора отдела кадров оформляют документы, связанные с приемом, переводом и увольнением сотрудников в соответствии с кадровым законодательством, а также занимаются оформлением и ведением трудовых книжек, учетом личного состава предприятия. Инспектора отдела кадров также занимаются подготовкой документов для представления их в пенсионный фонд и налоговую инспекцию[14].

Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном:

1. Решением вопросов приема и увольнения работников,
2. Оформления кадровой документации.
3. Отсутствует на предприятиях, и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами.
4. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики.
5. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах[\[15\]](#).

Но для более эффективной работы кадровой службы необходимо усовершенствовать ее. Вводя грамотные изменения в работу кадровой службы, мы заранее обрекаем свою организацию на успех, потому что половина успеха зависит от работы кадровой службы.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

1. Обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;
2. Широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников.
3. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники, и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
4. Планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

5. Активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;
6. Обеспечение социальных гарантий, трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
7. Переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе.

Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.

1. Укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;
2. Обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам.

1. Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

В условиях становления рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами. Необходимо так же помнить, что помимо успеха самой организации, работа каждого их отделов неразрывно связана с кадровой службой, и при улучшении условий работы кадровой службы и ее внутренних структур, мы улучшаем работу

организации в целом[16].

## **Глава 3. Анализ влияния кадровой стратегии на работу службы персонала предприятия ООО «Управдом»**

### **3.1 Анализ существующей кадровой политики и деятельности кадровой службы ООО «Управдом»**

В ООО «Управдом» кадровыми вопросами занимается один специалист, входящий в административный отдел – специалист по кадрам.

На должность специалиста по кадрам назначено лицо, имеющее высшее профессиональное образование с опытом работы в данной сфере более 3х лет.

Специалист по кадрам подчиняется директору компании и службе персонала компании.

В своей деятельности специалист по кадрам руководствуется:

- нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- Кодексом делового поведения;
- положением предприятия;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия;
- должностной инструкцией.

Специалист по кадрам ООО «Управдом» выполняет следующие функции:

- подбор и найм кадров (поиск, отбор претендентов на вакантные рабочие места, найм персонала, оформление кадровых документов);
- проведение изучения и анализа должностной и профессионально - квалификационной структуры персонала компании;
- осуществление контроля за адаптацией и наставничеством новых сотрудников;

- участие в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения;
- анализ состояния трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участие в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины для компании;
- контроль своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников, выдача справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовка документов для установления льгот и компенсаций, оформление пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия;
- подготовка установленной отчетности.

Проанализируем кадровую политику и деятельность кадровой службы по данным направлениям.

Найм и подбор персонала. Подбором персонала в ООО «Управдом» занимается специалист по кадрам. Методов поиска линейного персонала существует великое множество, рассмотрим наиболее распространенные, применяемые в «Управдом»:

- Подбор кандидатов через знакомых. За год работы компании на данные вакансии было принято 5 человек, из которых 2 человек (40%) были найдены именно этим способом. Все пришедшие по таким каналам кандидаты проходят стандартную и достаточно жесткую систему отбора.
- Использование внешних источников информации, размещение объявлений в СМИ. Через СМИ на работу в компанию за 2014 год было принято 3 человека (60%). То есть это самый распространенный из используемых методов на данном предприятии. К недостаткам этого способа следует отнести необходимость проводить впоследствии отсев среди немалого количества кандидатов, большинство из которых даже близко не соответствует предъявляемым требованиям.
- Подбор специалистов среди выпускников или учащихся различных специализированных курсов или профильных учебных заведений. Преимуществом этого метода является то, что люди, пришедшие учиться на специализированные курсы, изначально обладают определенной стартовой мотивацией.

Общепринятая процедура состоит из следующих этапов:

- Формирование «профиля позиции» или «идеального образа кандидата» (формируется компанией).
- Поиск кандидатов.
- Оценка кандидатов (на основании резюме, анкеты и собеседования).
- Проверка кандидата службой безопасности (выполняется компанией).
- Финальное собеседование и принятие решения.

На данный момент предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на должном уровне, и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

В ходе анализа использования трудовых ресурсов особое внимание уделяется анализу качественного состава работников.

Корпоративная культура. Постоянный рост бизнеса ООО «Управдом» требует привлечения профессиональных кадров. Потенциальный сотрудник ООО «Управдом» должен быть мотивированным, самостоятельным, открытым, ориентированным на результат, так как основными ценностями компании являются преданность, работа в команде, качество, люди и честность.

Компания стремится к тому, чтобы устойчивое развитие стало неотъемлемой частью всех бизнес-процессов и корпоративной культуры. Для достижения этого все работники компании должны полностью разделять принципы устойчивого развития и обладать необходимыми знаниями и навыками.

В 2017 году «Устойчивое развитие/Корпоративная Социальная Ответственность» было включено в список основных компетенций руководителей Компании, а в 2018 году – в список компетенций всех сотрудников.

Основные ценности компании:

- Действовать ответственно и выполнять все взятые на себя обязательства.
- Добиваться превосходства во всём, что мы делаем.
- Стремиться к командной победе.
- Обучать сотрудников и развивать их потенциал.
- Относиться ко всем открыто, честно и с уважением.

«Кодекс делового поведения» – основной документ, который знакомит работников с ценностями и принципами Компании. Действие этого документа

распространяется на всех работников, включая высшее руководство.

Кодекс информирует работников о позиции Компании по наиболее распространенным ситуациям, которые могут возникнуть как во взаимоотношениях между работодателем и работником, так и между работниками и третьими сторонами. В частности, Компания обязуется:

- пресекать любые случаи дискриминации при приеме на работу,
- в системе оплаты труда и карьерных продвижениях,
- обеспечивать возможность профессионального развития и карьерного роста,
- в зависимости от личного вклада работника в достижение общего успеха,
- обеспечивать конфиденциальность персональных данных сотрудников,
- руководствоваться действующим законодательством в работе,
- с личными делами сотрудников.

Со своей стороны, работникам следует:

- избегать конфликта интересов,
- не использовать служебного положения в личных целях;
- ответственно относиться к имуществу и имиджу Компании;
- соблюдать требования техники безопасности;
- вносить вклад в охрану окружающей среды.

Каждый тематический раздел снабжен практическими примерами использования документа. Приведены возможные ситуации, которые могут неоднозначно трактоваться работниками, и решения, соответствующие духу Кодекса. В компании действует система контроля за его исполнением. Все работники знакомятся с положениями Кодекса во время приема на работу и получают свой персональный экземпляр.

Помимо Кодекса в компании принят ряд политик, регламентирующих специфические аспекты трудовых отношений (Политика равных возможностей, Политика в области прав человека, Политика в области промышленной безопасности и охраны труда) и другие корпоративные документы. Все политики и процедуры доступны на интранет-сайте Компании, досках объявлений и отделах по работе с персоналом.

Корпоративная программа развития сотрудников преследует цель повышения профессионального уровня и лидерского потенциала сотрудников. При этом компания всегда была ориентирована на воспитание лидеров (руководителей)

внутри организации. В компании есть много примеров успешного развития рядового сотрудника до уровня руководителя подразделения.

Компания уважает уникальность и личностные особенности работников. Корпоративная культура формирует такие отношения между Компанией и работниками, которые дают возможность раскрыться не только их профессиональным качествам, но и личным талантам.

Программы спортивных мероприятий для сотрудников активно развиваются. В 2018 году стартовала Комплексная программа «Спортивная Лига». Одна из ее целей предоставление сотрудникам возможностей для занятий спортом и проведения досуга. Корпоративные соревнования по мини-футболу, лыжному спорту, плаванию стали традиционными в ООО «Управдом».

Кадровую политику «Управдом», нельзя отнести только к закрытой или только открытой.

Кадровые процессы, характерные для закрытой кадровой политики:

- Процесс адаптации за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы;
- При продвижении персонала на вышестоящие должности, предпочтение отдается сотрудникам компании;
- Внедрение инноваций – высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

Кадровые процессы, характерные для открытой кадровой политики:

- Набор персонала, ситуация жесткой конкуренции на рынке труда;
- Обучение персонала проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.

Для мотивации сотрудников используется как денежное стимулирование, так и нематериальное, это безопасность, стабильность, социальное принятие, то есть данный кадровый процесс в равной степени можно отнести и к открытой и закрытой кадровой политике.

Обобщая анализ функций, выполняемых кадровой службой ООО «Управдом», можно представить обзор функций, выполняемых специалистами компании в таблице 2.



## Таблица 2

### Функции специалистов кадровой службы

Специалист кадровой службы

Отдел персонала компании

Подбор и найм персонала

Поиск кандидатов.

Формирование «профиля позиции» или «идеального образа кандидата».

Оценка кандидатов на основании резюме, анкет и собеседования.

Проверка кандидата службой безопасности.

Финальное собеседование и принятие решения.

Адаптация персонала

Назначение наставников.

Разработка системы и положений адаптации персонала.

Осуществление контроля за адаптацией и наставничеством новых сотрудников.

Обучение персонала

Разработка обучающих программ.

Контроль прохождения обучения сотрудниками согласно их потребностям.

Разработка политики и планов обучения.

Оценка эффективности проведенного обучения.

Предоставление условий для развития карьеры.

Оценка персонала

Расчет мотивационной части заработной платы.

Проведение самооценки сотрудников.

Составление рейтингов сотрудников.

Внедрение корпоративной культуры

Контроль за соблюдением кодекса делового поведения и фирменного стиля.

Контроль за соблюдением принципов компании.

Разработка системы оценки персонала.

Утверждение ежемесячных планов.

Составление плана аттестаций и проверок «тайный покупатель».

Проведение «центра оценки».

Разработка и корректировка положений кодекса делового поведения.

Разработка фирменного стиля.

Для полноценной оценки существующей кадровой политики в рамках исследования было проведено анкетирование сотрудников ООО «Управдом» на тему «Удовлетворенность условиями труда».

В опросе участвовало 47 респондентов. Заданные им вопросы указаны в анкете. Расчет результатов велся в процентах. Общее количество опрошенных бралось за 100% и методом уравнивания находился нужный нам процент опрошенных.

Выборка простая случайная. Множество всех единиц совокупности, обладающих определенным признаком и подлежащих изучению, носит в статистике название генеральной совокупности.

При анализе полученных в ходе опроса данных результаты проведенного исследования указаны в процентах. Всего обработано 47 опросных листов (17 женщин, 30 мужчины).

По результатам анкетирования 30% сотрудников считают, что нуждаются в повышении квалификации.

Удовлетворены своей работой – 54% сотрудников.

88% понимают общую стратегию компании и готовы усердно работать для достижения стратегических целей.

Квалификация сотрудников высока, поскольку большинство из них имеют высшее или неоконченное высшее образование. Основной состав работников в возрасте до 40 лет, следовательно, компания имеет хороший кадровый потенциал. Правильно организованная работа с кадрами, имеющими такие высокие качественные характеристики, может позволить добиться высокой производительности труда персонала.

Однако необходимо совершенствование кадровой политики в целях повышения эффективности деятельности компании, снижения текучести кадров, решения проблем развития карьеры и обучения персонала, при этом следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении.

## **3.2 Направления совершенствования кадровой стратегии ООО «Управдом»**

По результатам проведенной в предыдущем разделе оценки состояния управления персоналом ООО «Управдом» можно были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие планирования и развития карьеры сотрудников компании (общий план развития деловой карьеры сотрудников компании для различных должностей составляется отделом персонала компании, но его достаточно трудно воплощать на местном уровне для конкретных сотрудников ввиду отсутствия у сотрудника, занимающегося кадровыми вопросами временных и материальных ресурсов);
- отсутствие возможных перспектив развития (является одной из основных причин ухода сотрудников, в большей степени это касается сотрудников, занимающих руководящие должности);
- неиспользуемые возможности повышения производительности труда (сокращения затрат труда на единицу производимой продукции, внедрение новых технологий работы, совершенствование использования рабочего времени, повышения квалификации сотрудников и прочее);
- недостаточная численность отдела по работе с персоналом (при численности сотрудников 55-58 человек одного сотрудника, занимающегося вопросами

кадровой политики недостаточно).

Проанализировав соответствие кадровой политики и сложившиеся на предприятии традиции, организационную культуру, можно прийти к выводу, что сотрудники не ощущают на себе проводимую компанией политику управления кадрами. Не учитывается психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении.

Поэтому целесообразно провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, так как мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле предприятия.

Рассмотрим возможные направления совершенствования кадровой политики ООО «Управдом».

1. Увеличение числа сотрудников, занимающихся кадровыми вопросами.

Отдел по работе с персоналом компании выполняет функции стратегического характера, такие как:

- Формирование «профиля позиции» или «идеального образа кандидата»;
- разработка системы и положений адаптации персонала;
- разработка обучающих программ;
- предоставление условий для развития карьеры;
- разработка системы оценки персонала;
- утверждение ежемесячных планов;
- составление плана аттестаций и проверок «тайный покупатель»;
- разработка и корректировка положений кодекса делового поведения;
- разработка фирменного стиля и другие.

При этом у специалиста по кадрам в ООО «Управдом» в связи с большим объемом отчетности и текущее кадровой работы не хватает временных ресурсов для таких направлений деятельности, как развитие деловой карьеры персонала, обучение сотрудников на местах.

В рамках данного направления будет осуществляться текущая кадровая работа: анализ состояния и планирование потребностей в кадрах, разработка штатных расписаний, осуществление набора, оценки и отбора персонала; тестирование; планирование ближайших кадровых перемещений и увольнений, текущий учет и контроль, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, формирование

резерва на выдвижение, пропаганда организационных ценностей и воспитание в их духе персонала.

Стратегическое направление работы службы персонала будет ориентировано на формирование кадровой политики организации, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

## 2. Налаживание системы управления развитием карьерой сотрудников ООО «Управдом».

Анализ выявил проблему неудовлетворенности сотрудниками компании вопросами реализации карьерного роста. Отсутствие внимания к данному вопросу в компании «Управдом» может привести к тому, что фактор карьерного роста может стать демотивирующим.

В качестве рекомендации в данной работе предлагается программа управления карьерой руководителей младшего и среднего звена.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути реализации целей развития карьеры - это последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации - курсов по профессиональному обучению, стажировок, изучению иностранного языка и так далее.

Развитием карьеры называют действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации определенных дополнительных усилий, но в тоже время дает определения преимущества, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

## 3. Организация обучения сотрудников ООО «Управдом» на местах.

Проведенное анкетирование выявило следующие потребности в обучении сотрудников компании:

Отдел продаж: семинары по обмену опытом с участием успешных продавцов; разбор конкретных ситуаций профессиональной деятельности для вновь принятых сотрудников отдела продаж; обучение основам маркетинга и финансовой деятельности; специальные тренинги по технологии и психологии продаж, работе

с возражениями; технологии ведения деловых переговоров; эффективные презентации и так далее;

Административно-управленческий персонал: программы командообразования, развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов, управленческая подготовка, развитие лидерских качеств, прогрессивные технологии, эффективные приемы управления и анализа производства, инновации на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами и прочее.

Организовать обучение можно с помощью приглашения тренеров для проведения обучения непосредственно в компании ООО «Управдом» с помощью выделения дополнительных средств для отправки сотрудников компании в другие города для прохождения обучения.

Мотивацией непрерывного обучения в компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Предложенные рекомендации помогут будут способствовать формированию эффективной кадровой политики в ООО «Управдом», способствующей повышению качества работы персонала и как следствие, улучшению работы компании. Внедрение данных рекомендаций будет способствовать увеличению производительности, улучшению качества работы, повышению прибыли, а также ускорит процесс достижения целей компании, что будет обосновано в следующем пункте.

Использование предложений позволит первоначально получить социальный эффект:

- удовлетворенность работой;
- возможность делать карьеру;
- удовлетворенность отношением с начальником и в группе.

Таким образом, если будет скорректирован «климат» в коллективе — это будет сказываться на морально-психологическом состоянии работников, а также обеспечить положительное воздействие на производственные показатели, такие как качество, надежность, своевременность, инициатива и рационализаторство и так далее.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Роль кадровой службы высока, тем более для предприятий, осуществляющих организационно – экономическую деятельность в условиях сегодняшней экономической ситуации.

Прежде всего эффективное управление персоналом признается сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности компаний и достижения ими экономического успеха, а успеха можно добиться только в том случае, если в организации рабочий процесс будет налажен, и в первую очередь в кадровой службе. Кадровые службы в фирме обладают высоким статусом и широкими полномочиями для комплексного системного управления трудовыми ресурсами.

Существенным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате (что сейчас в России является доминирующим стимулом). Без грамотно организованной кадровой службы сегодня не может существовать ни одна организация. Роль кадровой службы на предприятии обусловлена требованиями времени, согласно которым и строится единая кадровая политика предприятия. Конечно, у кадровых служб имеются как достоинства, так и недостатки, существует множество моделей структурирования и построения работы кадровой службы, и предприниматель сам выбирает более эффективную модель для ведения деятельности.

Так же стоит отметить, что работа кадровой службы тесно сплетена с работой остальных отделений организации, и ее работа влияет на работу всей организации.

При проведении изменений или реорганизации кадровой службы необходимо это учитывать, для того, чтобы грамотно подобрать необходимые изменения.

В соответствии с поставленной целью данной курсовой работы был выполнен анализ литературных источников по вопросу совершенствования работы кадровой службы.

Роль кадровой службы высока, тем более для предприятий, осуществляющих организационно – экономическую деятельность в условиях сегодняшней

экономической ситуации.

Важно подчеркнуть, что в современном мире кадровая служба на предприятии играет очень важную роль. Она должна быть координатором и организатором всей работы с кадрами, кадровой политики и любых других мероприятий по работе с кадрами.

Для более эффективного и качественного функционирования нужно внести изменения в существующую организационную структуру. Создать современную структуру отдела кадров, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности отдела и всех его в долгосрочной перспективе. Освободить руководство отдела от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом. Повысить оперативность принимаемых решений.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Апенько С. Миссия, цель и стратегия управления персоналом / С. Апенько, А. Коньшунова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 18-25.

Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2017. – С. 105.

1. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2016 – С. 208.
2. Кливанов М.А. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России /М.А. Кливанов // Кадровый менеджмент. – 2016. – № 1. – С.2-12.
3. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2013. – С. 103.
4. Конов Д. Кадровая политика: понятия и сфера действия / Д. Конов, А. Куликов // Консультант директора. – 2016 – № 4. – С. 4.
5. Корчагина А.С. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / А.С. Корчагина, М.С. Клочкова. – М.: Экзамен, 2017. – 286 с.



Никифорова, Л. Расставляем приоритеты в кадровой политике / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2017. - № 9. – С. 26-32.

1. Ганичева Е.В. Управление человеческими ресурсами/ Е.В. Ганичева// Учебник и практикум для академического бакалавриата – 2017. – С. 18-25.
2. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: ЮНИТИ. 2013. – 566 с.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – С. 99.
4. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – №4. – С. 24-30.
5. Цыпкин Ю.А. Управление персонала / Ю.А. Цыпкин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 207.
6. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России. // Кадровый менеджмент. – 2017. - № 1. - С.2-12.
7. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатула – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 206.

1. Десслер Г. Упрвление персоналом / Г. Десслер. – пер.9-го англ.изд. Д.П. Коньковой; Под общ.ред. И.М.Степнова. – М.,2004. – 799с. [↑](#)

2. Десслер Г. Упрвление персоналом / Г. Десслер. – пер.9-го англ.изд. Д.П. Коньковой; Под общ.ред. И.М.Степнова. – М.,2004. – 799с. [↑](#)

3. Десслер Г. Упрвление персоналом / Г. Десслер. – пер.9-го англ.изд. Д.П. Коньковой; Под общ.ред. И.М.Степнова. – М.,2004. – 799с. [↑](#)

4. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика: учеб.пособие по напр."Менеджмент"/ С.К.Мордовин. – СПб.: Питер, 2005. – 302 с. [↑](#)

5. Егоршин А.П. управление персоналом /: учеб.для студ.вузов по спец."Управление персоналом" и "менеджмент организации". – Н.Новгород, 2005. – 713 с. [↑](#)

6. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Одегов, Ю.Г., Пихало, В.Т. Управление персоналом: Учебник / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало - М.: Издат. центр «Академия», 2000. - С.316 [↑](#)
7. Спивак В.А. организационное поведение и управление персоналом / В.А.Спивак.- СПб.: Питер, 2000. [↑](#)
8. Экономика организации (предприятия): Учебник для вузов/под ред. В. А. Швандара-М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2003.-608. [↑](#)
9. Ганичева Е.В., Управление человеческими ресурсами. - / Учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2017. С 18-25. [↑](#)
10. Спивак В.А. организационное поведение и управление персоналом / В.А.Спивак.- СПб.: Питер, 2000 [↑](#)
11. Спивак В.А. организационное поведение и управление персоналом / В.А.Спивак.- СПб.: Питер, 2000 [↑](#)
12. А.Я. Кибанов / Управление персоналом: М: ИНФРА-М, 2006г. [↑](#)
13. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2007. [↑](#)
14. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2007. [↑](#)
15. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2007. [↑](#)
16. Григорьев, Л.Ю., Каменская, М.В. Персонал - уникальный ресурс и источник успеха современной компании [Электронный ресурс] «Методы менеджмента качества» №2, №3 2010 г. [↑](#)