

Содержание:

Введение

Актуальность темы: в современном мире огромную роль для развития бизнеса играет кадровый ресурс. Работа с персоналом выходит на первый план сразу по нескольким причинам, основными из которых можно назвать психологическую атмосферу, сплочённость коллектива, нацеленность всей команды на результат, а также формирование общего кадрового потенциала, что особенно важно на начальных этапах[1].

Для того, чтобы представлять реальный конкурентоспособный интерес на современном рынке, компаниям необходима кадровая стратегия, [2] т.е. набор определённых методов и принципов работы с персоналом. [3] Предполагается, что без должной стратегии, сформированной на определённых алгоритмах, коллектив приносит наименьшую пользу, а ведь именно люди и составляют основу успеха практически любой современной компании.

При таком значении высокая актуальность темы влияния кадровой стратегии на работу службы персонала ещё долгое время останется неизменной. Ежегодно разрабатываются новые подходы, которые различные структуры предлагают использовать для повышения эффективности кадрового ресурса. Некоторые из них базируются на давно установленных наукой законах, некоторые считаются инновационными. Как следствие, что-то проходит проверку временем, а что-то нет, однако это доказывает, что важность использования каких-либо методов очень высока, а желание развиваться в этой сфере и достигать всё больших результатов заставляет экспериментировать и совершать новые открытия, постоянно анализируя и перерабатывая опыт.

Объект исследования – кадровая стратегия.

Предмет исследования – влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Цель данной курсовой работы – оценка и анализ влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Задачи курсовой работы: разобраться в самом понятии кадровой стратегии, выявить закономерности, влияющие на работу службы персонала; используя полученную информацию, разобрать влияние кадровой стратегии на работу персонала на примере компании ООО «РиЛиДез» (для удобства – с помощью SWOT-анализа); разработать более продуктивную кадровую стратегию для ООО «РиЛиДез», отвечающую нынешним пожеланиям руководства компании.

Все задачи следующим образом отражены в главах:

- В первой главе будет рассмотрена *теоретическая база в соответствии с признанными трудами по стратегическому менеджменту, в том числе учебные пособия.*
- Во второй главе будет *оценена кадровая политика компании ООО «РиЛиДез» с помощью метода SWOT-анализа.*
- В третьей главе будет *разработана кадровая стратегия, которая поможет достичь поставленных руководителем задач.*

Глава 1. Кадровая стратегия организации

1.1. Понятие кадровой стратегии

Кадровая стратегия – это определённая модель работы с персоналом, включающая в себя правила и принципы, выработанные в соответствии с особенностями конкретной компании и первоочерёдных целей, поставленных руководством.[\[4\]](#) Иными словами, это своего рода кадровая политика компании, разработанная с учётом типов организационной стратегии (которая уже в свою очередь является определяющим вектором, направленным на долгосрочные цели и совершенствование управления)[\[5\]](#) [\[6\]](#) [\[7\]](#).

Для постоянного движения вперёд и развития стратегия разрабатывается непрерывно, и постоянно корректируется с учётом уже достигнутых задач или изменений в организационной стратегии[\[8\]](#). Иногда на резкие смены курса также могут повлиять внешние факторы, например, возникновение новой монополии на рынке, финансовый кризис, политическая обстановка в стране и т.д. [\[9\]](#)

Учитывая, что задачи могут ставиться разные, принято считать, что кадровая стратегия закладывается сразу и на краткосрочный период, и на средний, и на

длительный.[\[10\]](#) Для контроля процесса реализации чаще всего используется стратегический план – документ, в котором обычно прописаны мероприятия и нововведения, закреплённые за определёнными ответственными лицами, и указаны сроки их проведения. [\[11\]](#) Иногда срок обозначен чётко, и спланирован с точки зрения всех факторов, влияющих на деятельность компании, но чем более долгосрочный период охватывает данное дело, тем более размыты даты – в таких ситуациях обычно указывается период, в который ответственное лицо должно закончить с достижением конкретного этапа и дать возможность организации перейти к следующему.

Основные направления, которые затрагивает план, можно описать следующим образом[\[12\]](#):

- Усиление возможностей организации в плане кадрового ресурса;
- Повышение конкурентоспособности за счёт увеличения привлекательности рабочих мест (как следствие, усиление кадрового потенциала);
- Полное раскрытие потенциала персонала.

Таким образом, при грамотном подходе создаётся единая командная единица, способная выдержать трудные моменты без тяжёлых кризисов и негативных последствий для компании, и быстрее достигающая результатов во всех сферах деятельности[\[13\]](#).

1.2. Факторы, влияющие на формирование кадровой стратегии

Выше было указано, что кадровая стратегия постоянно изменяется, то есть непрерывно формируется под действием изменений. Более полно перечислить их можно следующим образом[\[14\]](#):

1. Социальный фактор.
2. Политический фактор
3. Правовой фактор
4. Экономический фактор
5. Фактор внешней среды

Какую бы форму работы с персоналом ни выбирала организация, каждый из этих факторов должен быть внимательно проанализирован и отражен в ней. Разработка

кадровой стратегии предприятия осуществляется также на основе глубокого систематического анализа факторов внутренней и внешней среды[15], в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией.

Важно также разделять внешнюю и внутреннюю среду (ниже будет использован SWOT-анализ организации[16] [17], где будет более подробно показана разница этих факторов).

1.3. Частые направления кадровой стратегии

В соответствии с актуальной ситуацией в компании и во внешней среде, выбираются определённые направления, в которых будет двигаться реализация. Например, это могут быть следующие аспекты управления персоналом[18]:

1. Оптимизация численности кадров;
2. Создание баланса между динамикой роста, результатом, численностью, а также затратами;
3. Оптимизация затрат и иного вложения в персонал;
4. Обучение и иное развитие персонала
5. Создание здоровой психологической атмосферы;
6. Создание доверительных отношений на уровне работник-компания (т.е. предоставление социальной защиты и развитие уверенности персонала в завтрашнем дне);
7. Развитие организационной культуры;
8. Работа с возрастной политикой

Соответственно, приоритеты смещаются по мере достижения определённого уровня, но все они в итоге направлены на достижение более значимой стратегии – организационной[19]. Иногда ситуация складывается таким образом, что некоторые аспекты слишком сложны или даже невозможны в реализации в определённый момент времени: например, при нехватке финансовых ресурсов, необходимого оборудования или определённого уровня компетентности ответственных лиц. В такой ситуации упор делается на то, что можно достичь здесь и сейчас, приближая, таким образом, более трудоёмкие процессы[20].

Более верным в ситуации ограниченных ресурсов будет принятие такого направления стратегии управления персоналом, при котором подчёркиваются и

выходят на первый план сильные стороны организации, развиваясь и развиваясь с каждым оборотом, а не укрепляются слабые места. Однако критически слабые (остро негативные) моменты всё же стоит убрать в первую очередь. Со временем, так или иначе, наступит баланс, но с точки зрения стратегического распределения такое решение будет более результативным[\[21\]](#).

1.4 Практическое применение и реализация

Несмотря на возможную сложность разработки кадровой стратегии, самым важным и трудоёмким всё же остаётся её практическое применение. Помешать реализации может невообразимое количество факторов, и потому план постоянно приходится корректировать и пересматривать.

Во избежание слишком большого количества препятствий, в первую очередь необходимо проинформировать всех сотрудников о планах руководства[\[22\]](#), а руководство и ответственные лица, в свою очередь, должны чётко понимать свои роли и значимость происходящего. Без этого могут возникать многочисленные конфликтные ситуации[\[23\]](#), тормозящие или вовсе блокирующие процесс[\[24\]](#). Также необходимо держать под контролем все ресурсы, которые могут понадобиться при достижении результата, и об их нехватке своевременно информировать руководство. [\[25\]](#)

Таким образом, чтобы стратегия стала рабочей, необходимо чётко скоординировать действия на всех уровнях и, по возможности, как можно чаще вносить в план уточнения и корректировки в соответствии с достигнутыми результатами[\[26\]](#).

Остальную работу можно разделить на два этапа: внедрение и, затем, контроль над исполнением[\[27\]](#) [\[28\]](#).

На первом этапе ключевую роль играют следующие действия[\[29\]](#):

1. Установка приоритетов среди задач с учётом имеющихся ресурсов и целей организационной стратегии; разделение их на краткосрочные и долгосрочные; сосредоточенность на выполнении тех, решение которых лежит ближе.
2. Выявление соответствия между желаемым и действительным, а именно: возможно ли в принципе решение поставленных задач на данном этапе, нет ли противоречий с точки зрения возможностей и долгосрочных целей.

3. Определение тактики для общения с подчинёнными в момент достижения задач.

Во время же контроля за исполнением важно тщательно следить за каждым шагом и быть готовым сменить курс в случае, если по какой-то причине прогнозы оказались не верны или на каком-то из уровней произошёл сбой. Важно помнить, что смена утверждённой кадровой стратегии на альтернативную – это не отказ от первоначального плана, а его доработка с учётом обстоятельств[\[30\]](#).

1.5. Виды кадровой стратегии

Существует несколько систем классификаций кадровых стратегий по видам, однако в современных учебных пособиях всё больший упор делается на следующее разделение:

- стратегия предпринимательства;
- стратегия динамического роста;
- стратегия прибыли (рациональности);
- стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- стратегия резкого изменения курса[\[31\]](#).

На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях. [\[32\]](#)

Если попробовать их описать более полно, то это будет[\[33\]](#):

- Минимизация издержек – то есть минимизация инвестиций в персонал; часто подразумевает под собой текучку, отсутствие карьерного роста и нацеленность на результат здесь и сейчас. В основном используется на производственных организациях.
- Повышение качества – обратная сторона предыдущего типа стратегии, при котором, напротив, увеличивается уникальность товара и повышается профессионализм сотрудников. Часто использование премиальной системы поощрения.

- Фокусирование – сосредоточение деятельности компании в рамках конкретной рыночной ниши.
- Инновации – постоянное движение, изменения и переподготовка кадров, их переориентировка на новое.

Выводы по главе

Кадровая стратегия очень сильно зависит от организационной стратегии всей компании. Обычно именно политика руководства определяет, в какую сторону дальше будут развиваться их кадры.

Для разных целей существуют разные типы кадровых стратегий, но над всеми ними надлежит тщательный контроль.

Прежде чем разработать качественную, рабочую стратегию, необходимо провести тщательный анализ, учитывающий все факторы внутренней и внешней среды, а также не бояться, если после запуска стратегии её придётся корректировать, так как на самом деле это практически бесконечный процесс, который должен постоянно оглядываться на актуальные факторы и ресурсы.

Глава 2. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на компанию ООО «РиЛидез» для дальнейшей разработки стратегии

2.1. О компании

ООО «РиЛидез» (дата основания: 07.03.2004) – дилерская компания по поставке французских дезинфицирующих средств лаборатории «ANIOS». В данный момент находится в Екатеринбурге, но уже несколько лет руководитель хочет выйти на рынок Москвы, несмотря на наличие прямых конкурентов, занимающихся этой же фирмой товаров.

Так как у компании нет своей производственной линии, основной упор делается на продажи и подготовку различного рода документаций и отчётов[\[34\]](#).

Особенность организационной стратегии в том, что руководитель не стремится в первую очередь наращивать прибыль, а полностью сосредоточен на создании имиджа. Он убеждён, что это позволит найти не просто клиентов, но приверженцев продукции продаваемых средств. [\[35\]](#)

Численность компании – 38 человек, включая Московский офис, где находится 3 менеджера по продажам, 1 начальник отдела и 1 специалист по оформлению

тендеров (так как многие покупатели – государственные структуры вроде больниц, моргов, интернатов, санаториев и т.д.). Заработная плата состоит из окладной части, а также процента от продаж, в зависимости от должности (менеджеры по продажам получают 10% от маржинальности каждой сделки, остальные – небольшой процент от общей прибыли).

В год совершается около 30 крупных сделок (стоимостью выше 5 миллионов рублей) и порядка 400 остальных. В 2018 году было 27 крупных сделок и 401 меньшая.

В том числе, 0 крупных сделок в Москве и 16 продаж, минимальных по объёму поставки.

Именно этот дисбаланс и беспокоит руководителя. Он разрешает своим менеджерам продавать в убыток, чтобы наработать имя, однако из-за низкой маржинальности продавцы сами не хотят стараться над такими сделками.

2.2. SWOT-анализ компании

SWOT-анализ – это популярный метод стратегического планирования, которые делит факторы внешней и внутренней среды на четыре зоны – по позитивным и негативным в каждой из сред соответственно [\[36\]](#).

Название метода – это аббревиатура, которая расшифровывается следующим образом:

S – strengths (сильные стороны)

W – weaknesses (слабые стороны)

O – opportunities (возможности)

T – threats (угрозы) [\[37\]](#)

Сильные (S) и слабые (W) стороны – это факторы внутренней среды, на которые может повлиять сам объект. Возможности (O) и угрозы (T) – факторами внешней среды, то есть то, что может само влиять на объект, но объект (в данном случае – компания ООО «РиЛидез») повлиять на это не может.

Ниже, в таб.1 предоставлен SWOT-анализ компании, необходимый для составления стратегического плана.

таб. 1

	Положительные факторы	Негативные факторы
Внутренняя среда	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)

1. Качественный
товар
высокого
уровня
2. Здоровая
психологическая
атмосфера
в
коллективе
(никто
не
боится
увольнения,
периодически
проводятся
корпоративы,
все
конфликтные
ситуации
разрешаются
мирным
путём,
благодаря
бдительности
руководителя)
[\[38\]](#)
3. Полный
соц.пакет
для
работников
4. Установившиеся
партнёрские
отношения
с
основными
покупателями
5. Установившиеся
партнёрские
отношения
с

Потенциальные возможности (О)

Имеющиеся угрозы (Т)

Внешняя среда

1. Лояльное отношение постоянных клиентов позволяет просить их рекомендовать товар

1. Сильная позиция компаний-конкурентов в Москве
2. Желание покупателей сэкономить в связи с постоянными ограничениями бюджетов, особенно в государственных структурах
3. Крайне низкая заинтересованность розничных покупателей в заказе товаров через интернет
4. Угроза дополнительного повышения цен из-за государственной пошлины на ввоз товара из другой страны

Выводы по главе

Компания «РиЛиДез» имеет ряд серьёзных преимуществ перед своими конкурентами, которые до сих пор реализованы не в полной мере. Нынешняя кадровая стратегия (например, в вопросе финансового экономического поощрения сотрудников) иногда идёт в разрез с организационной стратегией, намеченной руководством, из-за чего возникают конфликтные ситуации между группами [\[40\]](#) (руководящий слой во главе с генеральным директором и менеджеров по продажам), связанные, в первую очередь, с несоответствием ожиданий и результата.

В данных условиях можно составить кадровую стратегию компании с совпадающим с организационной стратегией вектором. И хотя Московский рынок завоевать действительно сложно, первые шаги в этом направлении можно сделать уже сейчас.

Глава 3. Предложение кадровой стратегии компании ООО «РиЛиДез»

3.1. Предложение кадровой стратегии

В соответствии с пожеланием руководителя компании, определившим организационный вектор развития как «зарабатывание имиджа», основным направлением кадровой стратегии станет повышение лояльности клиентов и их заинтересованность именно в бренде «АНИОС» и сотрудничестве с компанией ООО «РиЛиДез».

Так как в данный момент проседает именно Московский офис, а одно из основных пожеланий руководителя – выход на рынок Москвы и укрепление на нём в качестве одного из основных поставщиков дезинфицирующих средств, большая часть усилий будет направлена именно на работу с Московским офисом. Поэтому стратегический план, который представлен ниже, будет относиться в основном именно к Москве. [\[41\]](#)

В первую очередь необходимо добавить туда ещё один контролирующий орган – хорошего компетентного руководителя. [\[42\]](#) По возможности, его следует взять из тех, кто уже давно работает в Екатеринбурге и хорошо себя проявил (возможно, в качестве исполнительного директора отправить заместителя) [\[43\]](#).

Изменить систему заработной платы в рамках Московского офиса – перейти с процентной надбавки за сделку на фиксированную надбавку за количество проданных единиц.

На протяжении всего временного охвата данного плана проводить тренинги, повышающие профессионализм менеджеров по продажам и их руководителей.

Параллельно можно заняться реорганизацией интернет-сайта, а после его переработки – запуском рекламной компании. В момент пика вовлечённости аудитории устроить акцию со сниженными ценами. Проинформировать об этом новых клиентов, которые уже что-то приобрели за последние несколько месяцев, а также тех, кто сомневался, но не решился взять товар на пробу из-за высокой цены.

Через какое-то время устроить менеджерам по продажам командировку во Францию, в лабораторию «АНИОС», чтобы они смогли более полно представлять конкурентные преимущества фирмы-изготовителя, и смогли постепенно увеличивать стоимость продукции.

Вернуть процентную надбавку в Московском филиале.

Важно учитывать риски и контролировать адекватность событий на протяжении всего процесса реализации стратегии.

3.2. Предполагаемый результат

Сейчас одной из значительных проблем в Московском филиале является недостаточный контроль на месте. Генеральный директор физически не может быть в двух местах, однако руководитель отдела продаж не справляется со своими дополнительными обязанностями в виде организационного контроля над всем филиалом в полной мере.

Компетентный специалист поможет урегулировать существующие проблемы и выявить до сих пор не обнаруженные пробелы[44], а человек с длительным опытом работы именно в компании ООО «РиЛиДез» избежит конфликтных ситуаций с руководством на первоначальном этапе, так как на момент начала работы с командой из Москвы уже будет иметь полное представление о политике компании и предпочтениях генерального директора. Чем выше была изначальная должность данного человека, тем больше он соответствует требованиям и пожеланиям руководства, а значит будет владеть ситуацией в большей степени, чем человек, привлечённый к работе со стороны.

К тому же, в данном момент низкая заинтересованность продавцов терять свои деньги приводит к тому, что они не просто не хотят стараться над убыточными продажами, но и вовсе пытаются продать товар по максимально возможной цене. Учитывая, что из-за фактора импорта цена в принципе изначально выше средней на Российском рынке, при её дополнительном увеличении теряется огромный пул клиентов[45].

К тому же, отсутствие известности именно на рынке Москвы при повышенной цене и вовсе практически исключает заинтересованность в апробации новых средств от не самого известного на Российском рынке производителя.

Если убрать процентную надбавку за продажи, пропадёт необходимость постоянно повышать ценник и думать о собственной прибыли. Фиксированная надбавка за продажу конкретной единицы в ситуации, когда самих продаж очень мало, поможет повысить мотивацию продавцов расширить клиентскую базу. Дело в том, что в первый раз во время знакомства с продуктом покупатель редко готов взять много единиц за один раз, и продавец не получит большой выгоды, совершив одну или две продажи. Грамотный руководитель, который в этот момент уже будет в Москве, станет следить за тем, чтобы при совершении сделок подопечные не теряли слишком много в цене, но при этом оставались достаточно продуктивными, чтобы развить определённую конкурентоспособность на рынке[46].

На первое время, чтобы мотивировать менеджеров по продажам ещё сильнее, можно сделать по-настоящему высокую оплату за единицу, например, на месяц. Главное при таком подходе – обязательно проинформировать всех, что это явление временное, чтобы в дальнейшем не возникало проблем из-за того, что через месяц им станут платить меньше за единицу. В этот момент руководитель отдела продаж может проводить мотивационные беседы, индивидуальные и в группе, успокаивая и поддерживая сотрудников, объясняя, что если они хорошо постараются, продаж станет намного больше, и на общем заработке это скажется в исключительно положительном ключе[47].

В наше время много покупок совершается в интернете, и первый источник информации по популярности – также интернет. Поэтому важно ухватить внимание потенциальных покупателей с помощью хорошего сайта. Примерное время разработки действительно актуального проекта и запуска рекламной компании составляет как раз месяц. За это время менеджеры по продажам в желании заработать больше уже развернут масштабное информирование, поэтому дальнейший запуск рекламной кампании будет только на руку. Любое дополнительное напоминание об организации или товаре в данный момент вызовет механизм психологии узнавания[48], что заставит на подсознательном уровне относиться к продукции лояльнее. Таким образом, желание опробовать товар у потенциальных покупателей значительно возрастет.

Если через время запустить ещё и акцию со специальной ценой – начнётся приток тех покупателей, которые не решились взять товар даже после рекламной кампании по причине избыточно высокой стоимости, а также вернуться те, кто успел попробовать и оценить высокое качество товара, и не хотят упустить возможность покупки со скидкой.

Усиление рекламы дополнительным информированием со стороны менеджеров по продаже добавит охват.

Оставшиеся неохваченными клиенты в ближайшей перспективе не представляют интереса, так как на момент первоначального захвата интересующего сегмента рынка и для того, чтобы компания могла заявить о себе как о конкурентоспособной, они не потребуются. В дальнейшем работа будет проводиться уже над укреплением позиций и расширением постоянных клиентов, когда будет разработана стратегия повышения лояльности именно этой части покупателей.

Когда будет совершенно удовлетворяющее на начальном этапе (!) количество сделок, необходимо постепенно возвращать маржинальность, чтобы вначале выйти в ноль, а потом и поднять прибыль, так как долго работать в убыток нельзя даже успешным компаниям с высоким уровнем финансирования.

Цену на товар следует поднимать постепенно, на первое время оставляя надбавку менеджерам за каждую единицу сделки фиксированной. После – по возможности – отправить менеджеров в командировку во Францию, чтобы они смогли подробно изучить производственный процесс, и в дальнейшем использовать полученные знания при презентации товара. В стратегическом плане есть пункт о постоянных тренингах повышения квалификации, и именно в тандеме с этим знаниями опыт от поездки даст наибольший результат. К тому же, дополнительная уверенность в собственном продукте всегда способствует увеличению продаж.

Высокая компетентность и реальные знания особенно ценятся у врачей и эпидемиологов, которые и составляют основную аудиторию покупателей. Грамотный менеджер по продажам должен понимать своих клиентов, а над сотрудниками медицинской сферы довлеют множество норм, в том числе СанПиН. За их несоблюдение или халатность им грозят серьёзные штрафы и даже лишение свободы. Так что за уверенность в качестве и том, что после использования средств они – и их пациенты – останутся в безопасности, больницы и другие медицинские учреждения готовы платить серьёзные деньги, и именно поэтому постепенное повышение стоимости не вызовет значительного оттока клиентов.

Таким образом, после реализации этих пунктов, рынок Москвы будет частично освоен, клиентская база разрастётся, а имидж компании поднимется. Дальнейшая доработка кадровой стратегии будет вестись уже при постоянном поэтапном контроле в соответствии с достигнутыми результатами.

Выводы по главе

На основании SWOT-анализа была предложена кадровая стратегия, которая поможет создать баланс между желанием руководства и тем, в каком направлении движутся и развиваются сотрудники.

Заключение

На примере компании ООО «РиЛидез» была выявлена серьёзная взаимозависимость кадровой и организационной стратегий. Если кадровая стратегия выбрана неверно и идёт вразрез с пожеланиями руководства, это будет вызывать трудности и определённые конфликтные ситуации. Развитие компании тормозится, останавливается или вовсе уходит в регресс.

Таким образом, кадровая стратегия очень важна в современном мире, и должна разрабатываться с учётом имеющихся на данный момент ресурсов и обстоятельств. Положительные стороны увеличивают конкурентоспособность, а негативные подлежат изучению и внимательной проработке для их устранения (или для нивелирования их негативных последствий).

Также важно постоянно корректировать кадровую стратегию в соответствии с актуальными факторами внутренней и внешней среды. Когда-то работающая безукоризненно стратегия может оказаться совершенно неактуальной в новых условиях.

Библиография

1. Анцупов А. Я, Шипилов А. И. Конфликтология / М.: «Юнити» – 2000 – 552 с.
2. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 351с.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2013. – 533 с.
4. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
5. Баскина Т.В. Твоя карьера и кадровая индустрия – М.: ООО «Эксмо» – 2017 – 408 с.

6. Батырёв М. 45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продаёт и управляет продажами / М.: «Манн, Иванов и Фербер» – 2016 – 336 с.
7. Большая Российская Энциклопедия: В 35 т. / Гл. ред. Кравец С.Л. – М.: «Большая Российская Энциклопедия» – 2004-2017.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 2010. – 241с.
9. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М: Изд-во РАГС, 2009.- 471с.
10. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – ИНФРА-М, 2011. – 397с.
11. Емельянов С.М. КОНФЛИКТОЛОГИЯ 4-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Емельянов С.М. – С-П.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет – 2018 – 322 с.
12. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей – М.: ООО «Поппури» – 2018 – 352 с.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом – М.: «Проспект» – 2016 - 97 с.
14. Кныш М.И. Организация труда персонала. – СПб, 2008. – 315 с.
15. Кэмпбелл Д.Т. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Андреева Г. – М.:Социально-Психологический Центр – 1996 – 392 с.
16. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
17. Маслоу А. Мотивация и личность 3-е изд. / С.П.: ООО «Издательство Питер» – 2014 – 600 с.
18. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
19. Овсянникова Е.А, Серебрякова А.А. Конфликтология / М.:«Флинта» – 2015 – 188 ст.
20. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
21. Узерина М. С. Этика делового общения. Учебное пособие / Узерина М.С. – Ульяновск: УлГТУ – 2004 – 72 с.
22. Шейнов В.П. Управление конфликтами / С.П.:ООО Издательство «Питер» – 2014 – 576 с.

23. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
1. Кэмпбелл Д.Т. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Андреева Г. - Москва - Социально-Психологический Центр - 1996 - С.216 [↑](#)
 2. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - ИНФРА-М - 2011. - с.30 [↑](#)
 3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист - 2010. - с.32 [↑](#)
 4. Большая Российская энциклопедия: В 35 т.//Кадровая стратегия / Гл. ред. Кравец С.Л. - 2010. - Т.15. - С. 14. [↑](#)
 5. Анцупов А. Я, Шипилов А. И. Конфликтология // Отрасли отечественной конфликтологии / «Юнити» - 2000 - С.50 [↑](#)
 6. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - ИНФРА-М - 2011. - с.26 [↑](#)
 7. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М - 2012. - с.22 [↑](#)
 8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист - 2010. - с.102 [↑](#)
 9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд - М.: Вильямс - 2013. С.210 [↑](#)
 10. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект - 2013. - с.390 [↑](#)

11. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, - 2011 - с.383 [↑](#)
12. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - ИНФРА-М - 2011. - с.111 [↑](#)
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист - 2010. - с.44 [↑](#)
14. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М - 2012. - с.463 [↑](#)
15. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - ИНФРА-М - 2011. - с.84 [↑](#)
16. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М - 2013 - с.189 [↑](#)
17. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум - 2013. - с.105 [↑](#)
18. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, - 2011 - с.294 [↑](#)
19. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект - 2013. - с.168 [↑](#)
20. Кныш М.И. Организация труда персонала. - Санкт-Петербург - 2008. - с.50 [↑](#)
21. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М - 2012. - с.221. [↑](#)

22. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, - 2011 - с.437 [↑](#)
23. Анцупов А. Я, Шипилов А. И. Конфликтология // Отрасли отечественной конфликтологии / «Юнити» - 2000 - С.50 [↑](#)
24. Емельянов С.М. Конфликтология 4-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Емельянов С.М. - С-П.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет - 2018 - с. 218 [↑](#)
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Я. Кибанов - М.: Проспект - 2016 - с. 15 [↑](#)
26. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект - 2013. - с.275 [↑](#)
27. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: ИНФРА-М - 2009. - с. 218 [↑](#)
28. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М: Изд-во РАГС - 2009.- с.153 [↑](#)
29. Кныш М.И. Организация труда персонала. - Санкт-Петербург - 2008. - с.179 [↑](#)
30. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - ИНФРА-М - 2011. - с.100 [↑](#)
31. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд - М.: Вильямс - 2013. С.363 [↑](#)
32. Маслоу А. Мотивация и личность 3-е изд. / Санкт-Петербург - ООО «Издательство Питер» - 2014 - С.386 [↑](#)

33. Кныш М.И. Организация труда персонала. – Санкт-Петербург - 2008. – с.205 [↑](#)
34. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист - 2010. – с.75 [↑](#)
35. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей – М.: ООО Поппури – 2018 – с.316 [↑](#)
36. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд - М.: Вильямс - 2013. С.698 [↑](#)
37. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М – 2013 – с.192 [↑](#)
38. Шейнов В.П. Управление конфликтами // Виды конфликтов и их классификация / ООО Издательство «Питер» – 2014 – С.106 [↑](#)
39. Баскина Т.В. Твоя карьера и кадровая индустрия / Т. В. Баскина – М.: Эксмо – 2017. – с. 145 [↑](#)
40. Овсянникова Е.А, Серебрякова А.А. Конфликтология // Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия – С.156 [↑](#)
41. Баскина Т.В. Твоя карьера и кадровая индустрия / Т. В. Баскина – М.: Эксмо – 2017. – с. 69 [↑](#)
42. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М: Изд-во РАГС - 2009.- с.317 [↑](#)
43. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М – 2009. – с. 186 10. [↑](#)

44. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М - 2012. - с.114 [↑](#)
45. Узерина М. С. Этика делового общения. Учебное пособие // Узерина М.С. - Ульяновск - УлГТУ - 2004 - С.49 [↑](#)
46. Батырёв М. 45 татуировок продавана. Правила для тех кто продаёт и управляет продажами / Москва - «Манн, Иванов и Фербер» - 2016 [↑](#)
47. Батырёв М. 45 татуировок продавана. Правила для тех кто продаёт и управляет продажами / Москва - «Манн, Иванов и Фербер» - 2016 [↑](#)
48. Кэмпбелл Д.Т. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Андреева Г. - Москва - Социально-Психологический Центр - 1996 - С.115 [↑](#)