

Содержание:

Введение

В современном управленческом процессе кадровая политика стала ключевой в стратегическом управлении предприятием. Если раньше разрозненные функциональные подразделения подчинялись нескольким заместителям руководителя предприятия, то теперь на предприятиях создается единая служба персонала, которая подчиняется, как правило, первому заместителю генерального директора, который несет личную ответственность за формирование и использование персонала. Растут требования к организационно-экономическому обеспечению кадровой политики персонала и обоснованного планирования численности работников, оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала, нормированию труда, разработке прогрессивных систем стимулирования труда, обоснования расходов на развитие персонала. В этих условиях кадровая стратегия на предприятии получает особое место в управлении персоналом.

Актуальность работы обусловлена тем, что в условиях нынешней рыночной экономики существенно изменяются принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Помимо этого перед руководителями предприятий встает задача максимально эффективного использования всех ресурсов, и, прежде всего, - человеческих. Эффективное использование кадрового ресурса является основополагающей успешной деятельности всего предприятия. В этой связи обращение к вопросам формирования кадровой стратегии и организации системы управления персоналом любой организации видится актуальным.

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

Задачей является раскрытие следующих вопросов:

1. Теоретические аспекты управления персоналом предприятия.

2. Практические аспекты управления персоналом предприятия.

3. Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации.

Объектом рассмотрения в данной работе является система управления персоналом Тульского филиала ПАО «Ростелеком», предлагающее услуги связи на основе новейших технологий.

1. Теоретические положения кадровой стратегии организаций

1.1. Понятие, значение и основное содержание кадровой стратегии организации

На стыке 20-го и 21-го веков в управленческой науке произошло очередное изменение - сместился акцент от контроля на побуждение работника мыслить до привлечения к реализации замыслов компании-работодателя. Персонал стал рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий эффективность деятельности организации, и который обеспечивает ее конкурентоспособность в условиях глобализации экономики. Эти изменения усилили внимание к стратегическим вопросам управления развития персонала на всех уровнях управления.

В данном контексте на смену теории, которая рассматривала персонал в качестве расходов, которые необходимо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал является одним из ресурсов организации, которым необходимо рационально управлять, создавая благоприятные условия для его развития, вкладывая в развитие персонала значительные средства. Само существование компании на рынке, не говоря уже о ее росте и обогащении, в решающей степени определяется тем, как она использует человеческий ресурс. Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению кадровых стратегий управления персоналом, которые означают:

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.[\[1\]](#)

Таким образом, обобщая различные трактовки, сущность стратегий определяется как модель определенных решений, действий, долгосрочный план предприятия, искусство иметь необходимых специалистов и активы с целью достижения конкурентных преимуществ (рис. 1).

Основные цели и пути реализации стратегического управления

Цели стратегии

Пути реализации стратегии

– достижения краткосрочной и долгосрочной прибыли;

– усиление долгосрочной конкурентной позиции;

– выход на новые рынки;

– разработка нового товара

– защитные действия против конкурентов;

решение специфических для предприятия задач управления;

поиск новых отраслей, рынков, путей диверсификации;

действия по закреплению новых возможностей: НИОКР, объединение, приобретение.

Рис. 1. Стратегия управления предприятием

Общая стратегия предприятия состоит из ряда функциональных стратегий.

Функциональная стратегия конкретизирует отдельные детали в общем плане развития предприятия за счет определения подходов, необходимых действий по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке конкурентоспособности предприятия. Кроме того, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения определенных функциональных целей предприятия. Таким образом, функциональная стратегия - это своеобразный план производства.,

содержащий необходимые меры для поддержки конкурентной стратегии и достижения производственных целей и миссии предприятия.

В разработке и реализации общей стратегии особую роль играет персонал предприятия. С одной стороны он является одним из важнейших ресурсов, человеческим капиталом, который обеспечивает развитие и конкурентоспособность предприятия. Кроме того, персонал сам является объектом стратегического управления, то есть персонал-стратегия является одной из функциональных стратегий предприятия. Такое сочетание принадлежит к обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижения целей, а также управление процессами выполнения общих стратегий и миссии предприятия.

Анализ определений, содержания и принципов социальной стратегии показывает, что она охватывает более широкий круг социально-трудовых отношений, а чем это предусмотрено кадровой стратегией. Ее главной целью является обеспечение социальной защиты работников. Кадровая стратегия более соответствует современным условиям деятельности предприятия в рыночной системе, поскольку она направлена на развитие персонала, повышение его конкурентоспособности и эффективности использования.

Поскольку для характеристики всей совокупности работников предприятия применяются термины - персонал, кадры, то кадровая стратегия и стратегия управления персоналом понятия идентичные. Такого вывода подтверждается тем, что другие исследователи также не ограничивают понятия кадровой стратегии и стратегии управления персоналом.

Кадровая стратегия позволяет связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.

Основными характеристиками кадровой стратегии являются:

- долгосрочный характер, что объясняется ее направленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов;

- цели кадровой стратегии должны соответствовать общей стратегии развития предприятия, они должны быть направлены на достижение целей экономического развития предприятия, а не противоречить им;

- кадровая стратегия должна учитывать действие факторов внешней и внутренней среды предприятия, что может потребовать корректировки общей стратегии развития предприятия, а соответственно и изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления персоналом.[\[2\]](#)

Понятие кадровой стратегии предприятия основывается на концептуальных основах стратегического управления предприятием в целом.

Цели персонал-стратегий (как функциональной подсистемы предприятия) рыночно ориентированной организации в общем могут быть определены следующим образом:

- определение места и роли подсистемы управления персоналом как неотъемлемой части общей системы управления, которая должна обеспечивать предприятие квалифицированными кадрами в необходимом количестве;
- формирование кадровой политики, персонал-стратегии, отдельных «карьерных стратегий», которые должны учитывать природу «человеческого ресурса», которая меняется не только профессионально, но и в стиле жизни и труда, влияя на развитие всего предприятия;
- формирование системы подготовки специалистов, ориентированных на специфику деятельности и направления развития предприятия;
- управления персоналом в сочетании стратегической и текущей деятельности, индивидуального и коллективного воздействия, комплексного решения проблем оплаты и дисциплины труда, защиты, безопасности и гигиены труда и т.п.;
- формирование эффективных коммуникаций, основанных на позитивных отношениях как внутри предприятия, так и за его пределами;
- соблюдения действующего законодательства по регулированию трудовых отношений;
- оформление необходимых документов, отражающих прием, продвижения, увольнения кадров, в соответствии с требованиями государственной отчетности;

- формирова.ние системы пла.нов и програ.мм ра.звития персона.ла. предприятия, которые способствуют успешному решению текущих проблем.

Ка.дровые стра.тегии состоят из следующих элементов:

- определение общей стра.тегии;
- пла.нирова.ние потребности орга.низа.ции в персона.ле с учетом действующего ка.дрового соста.ва.;
- привлечение, отбор и оценка. персона.ла.;
- повышение ква.лифика.ции персона.ла. и его переподготовка.;
- система. продвижения по службе (упра.вление ка.рьерой);
- увольнение персона.ла.;
- построение и орга.низа.ция ра.бот, в том числе определение ра.бочих мест, функциона.льных и технологических связей между ними, содержа.ния и последова.тельности выполнения ра.бот, условий труда.;
- политика. за.ра.ботной пла.ты и социа.льных услуг;
- упра.вление за.тра.та.ми на. персона.л.[\[3\]](#)

Ка.дрова.я стра.тегия обеспечива.ет эффективность ра.боты орга.низа.ции, человеческих ресурсов и устра.нение недоста.тков по следующим критериям:

- исполнительность;
- удовлетворенность ра.ботников;
- долгосрочное отсутствие на. ра.бочем месте;
- прогулы;
- текучесть;
- количество конфликтов;
- количество жа.лоб;
- количество несча.стных случа.ев;

- ста.бильность.

Ка.дрова.я стра.тегия предусма.трива.ет:

- помощь орга.низа.ции в достижении ее целей;

- эффективное использова.ние ма.стерства. и возможностей ра.ботников;

- обеспечение орга.низа.ции высококва.лифицирова.нными и за.интересова.нными ра.ботника.ми;

- стремление к на.иболее полному удовлетворению ра.ботников своей ра.ботой, к их на.иболее полному са.мовыра.жению;

- ра.звитие и поддержа.ние на. высоком уровне ка.чества. жизни, которое дела.ет жела.нной ра.боту в этой орга.низа.ции;

- связь упра.вления персона.лом со всеми ра.ботника.ми;

- помощь в формирова.нии и сохра.нении мора.льно-психологического клима.та. в коллективе;

- упра.вление движением к вза.имной пользе личностей, орга.низа.ции и общества. на. основе экономических интересов.

Объектом ка.дровой стра.тегии предприятия является совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с предприятием, которое является ра.ботода.телем и на.зыва.ет их сотру.дника.ми. Последние имеют определенные количественные и ка.чественные ха.рак.теристики, определяющие их способность к деятельности в интереса.х предприятия.

Субъектом ка.дровой стра.тегии предприятия является система. упра.вленческих орга.нов, состояща.я из служб упра.вления персона.лом, структурных са.мостоятельных подра.зделений предприятия, объединенных по принципу функциона.льного и методического подчинения и линейных руководителей на. всех уровнях упра.вления.

1.2. Виды кадровых стратегий

На. основе а.на.лиза. ра.зличных стра.тегий, была. ра.зра.бота.на. их кла.ссифика.ция. В за.висимости от кла.ссифика.ционного призна.ка. ра.злича.ют

стра.тегии: по уровню упра.вления, на. котором ра.зра.ба.тыва.ется стра.тегия, относительно ста.дии «жизненного цикла.» предприятия, по ха.рактеру поведения на. рынке; по способу достижения конкурентных преимуществ (рис. 2).



Рис. 2. Кла.ссифика.ция стра.тегий предприятий

В за.висимости от уровня упра.вления, на. котором ра.зра.ба.тыва.ются стра.тегии, ра.злича.ют: корпора.тивную, деловую, функцио.на.льную, ресурсную и опера.ционную стра.тегию.

Среди общих стра.тегий, которые имеют место в течение «жизненного цикла.» предприятия выделяют: стра.тегию роста., ста.билиза.ции, сокра.щения и реструктуриза.ции.

По ха.ра.ктеру поведения на. рынке стра.тегии делятся на.: а.ктивную (на.ступа.тельную, экспа.нсивную), па.ссивную, комбина.цию а.ктивной и па.ссивной.

По способу достижения конкурентных преимуществ: стра.тегию лидерства. по за.тра.там, дифференциа.ции, оптима.льных за.тра.т, сфокусирова.нную стра.тегию низких издержек и дифференциа.ции.

Предприятие может одновременно ре.ализовыва.ть несколько стра.тегий: корпора.тивную, котора.я охва.тыва.ет все на.пра.вления деятельности предприятия; деловую, для обеспечения успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса..

Ка.ждый из ва.рианта.в стра.тегии ра.звития орга.низа.ции предпола.га.ет свой (соответствующий ему) ва.риант ка.дровой стра.тегии. Ра.ссмотрим их по принципу «обща.я стра.тегия орга.низа.ции – соответствующа.я ей ка.дрова.я стра.тегия».

1) Стра.тегии ра.звития орга.низа.ции - стра.тегия предпринима.тельства..

Ха.ра.ктерные для орга.низа.ций, которые ра.звива.ют новые на.пра.вления деятельности, вложения да.ют средства. с высокой долей фина.нсовых рисков. Для ре.ализа.ции этой стра.тегии необходим нова.торский персона.л с гибким мышлением, который согла.сен бра.ть на. себя ответственность за. упра.вленческие риски, ра.бота.ть в сверхурочное время и умеющий ра.бота.ть в группа.х.

Ка.дрова.я стра.тегия - возможности роста. и индивидуа.льного ра.звития. Да.нна.я стра.тегия основа.на. на. высоких индивидуа.льных возможностях личности. Повышение ква.лифика.ции поощря.ется ра.зличными способа.ми.[\[4\]](#)

2) Стра.тегии ра.звития орга.низа.ции - стра.тегия дина.мичного роста..

Ка.дрова.я стра.тегия - прием на. ра.боту. Предусма.трива.ются изменения целей и структуры орга.низа.ции. За.да.ча. состоит в том, чтобы най.ти ба.ла.нс между необходимыми изменениями и ста.бильностью. Ква.лифика.ция и преда.нность фирме явля.ются фа.ктора.ми успеха. фирмы. Ра.ботники должны уметь а.да.птирова.ться к изменениям, быстро приобрета.ть необходимую компетенцию для решения соответствующих за.да.ч.

Специалисты принимаются на работу из числа наиболее способных работников. Главное - привлечь высококомпетентных специалистов, которые действительно необходимы фирме. Данная кадровая стратегия основана на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, анализе группового поведения

Кадровая стратегия – вознаграждение. Оценка работников более формализованная, но фактор преданности фирме имеет важное значение.

Кадровая стратегия - развитие компетенции. Компетенция работников обеспечивается за счет постоянного повышения квалификации. Осуществляется реальная возможность профессионального продвижения специалистов. Развитие персонала должно соответствовать целям развития фирмы.

3) Стратегии развития организации - стратегия прибыли.

Кадровая стратегия - прием на работу. Организация находится на стадии зрелости и рассчитывает получать постоянный доход за счет новых товаров, освоения технологий при налаженном производстве.

Основная задача - производить больше продукции и минимизировать затраты. Цель управления - жесткий контроль, устранение неуверенности и неопределенности. Осуществляется с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована фирма. - узконаправленный отбор. Набирается персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимостью и не поощряется, но если снижаются доходы или ухудшается качество продукции, то применяются другие формы привлечения работников к решению проблемы.

4) Стратегии развития организации - стратегия ликвидации.

Такую стратегию выбирают организации, в которых основные направления деятельности в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества продукции. Персонал негативно относится к внедрению такой стратегии из-за будущего сокращения штата. Большое значение имеют меры социальной защиты работников в виде поиска способов сокращения занятого персонала. (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство уволенных работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

Кадровая стратегия – вознаграждение. Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается, набор специалистов не осуществляется.

Оплата труда осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, других форм стимулирования не предвидится.

Оценка специалистов основана на критериях необходимости сокращения целых направлений деятельности. Отбираются работники высокой квалификации для поддержания выпуска продукции.

Кадровая стратегия - повышение квалификации. Такая стратегия имеет большое значение, когда фирма обязана трудоустроить уволенных специалистов.

5) Стратегии развития организации - стратегия изменения курса..

Данная стратегия применяется в организациях, ведущих борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение существующего рынка.. Эта стратегия предусматривает изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого работника в поиске новых решений становится очень важным фактором

Кадровая стратегия - прием на работу. Осуществляется поиск квалифицированных специалистов на основные рабочие места.. Организация ищет необходимых специалистов среди своих работников, оценивая и развивая их потенциал.

Кадровая стратегия - повышение квалификации. Внутренний подбор кадров дает возможность желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации имеют большое значение потому, что организация планирует изменение курса., исходя из внутренних резервов.

Кадровая стратегия – вознаграждение. Свои работники осваивают новые направления деятельности, осуществляется продвижение по службе и развитие карьеры. Привлекается персонал к управленческой деятельности.

Материальные вознаграждения работников не предусматриваются.[\[5\]](#)

1.3. Проблемы эффективности кадровой стратегии организаций

Для более глубокого понимания проблем эффективности кадровой стратегии обратимся к понятию «эффективность». В буквальном понимании «эффективное» означает действенное, результативное, производительное и происходит от слова «эффект», то есть действие. При этом эффективное управление – это создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов.

Эффективность управления персоналом должна обеспечиваться выполнением таких следующих составляющих кадровой стратегии как:

- планирование потребности в работниках;
- отбор персонала;
- рациональное использование персонала. (обучение, адаптация и развитие работников);
- применение моральных и материальных стимулов.

Для построения эффективной системы управления персоналом и последовательной реализации вышеприведенных этапов необходимо обеспечить обратную связь менеджеров и работников предприятия. Предприятие должно работать как единый механизм, где каждый работник понимает цели. Улучшению эффективности коммуникаций внутри организации способствует регулярное общение топ-менеджмента компании с работниками низших уровней, обеспечивается проведением собрания трудового коллектива., дискуссий, обсуждением важных проблем. Стратегия организации должна быть известна ее работникам, разрабатываться с максимально широким привлечением сотрудников, поскольку только в этом случае персонал будет поддержкой для руководства..

При этом рациональная структура организации кадровой деятельности предполагает:

- реальные взаимосвязи между персоналом управления и их деятельностью, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- кадровую политику и методы управления персоналом;
- полномочия и функции персонала на иерархических уровнях управления.

Исследования деятельности ряда отечественных промышленных предприятий позволило сформулировать следующие проблемы менеджмента персонала в процессе реализации выбранной стратегии:

- отсутствие системы стратегического управления организацией и понимания роли и места управления персоналом в соответствии со стратегическим характером задач, требующих решения; устаревшие, механистические подходы к управлению персоналом;
- отсутствие методической базы при формировании внутреннего рынка труда; ограниченность информации о состоянии внешнего рынка труда и т.п.;
- отсутствие системы анализа и учета изменений в социальной среде, что крайне затрудняет учет их влияния на решения в сфере управления персоналом;
- появление дефицитных категорий персонала, возрастные «провалы» в предложении по отдельным категориям работников, профессиональный узкий профиль молодежи, нехватка специалистов в области стратегического управления;
- недостаточный уровень знаний, невысокая мотивированный, устаревшие навыки.

Применение концепции стратегического управления персоналом на отечественных предприятиях должно предусматривать реализацию следующих принципов:

- принцип полезности и рациональной связи работника с его должностью согласно квалификационным и социально-психологическими особенностями;
- принцип учета рыночных факторов;
- принцип минимума затрат, который предусматривает экономное и рациональное использование всех ресурсов на управление и развитие

персона.ла.;

- принцип рациона.льности структуры и мобильности персона.ла..

Несмотря на. сложные условия существова.ния, отечественные предприятия должны ра.зра.бота.ть и внедрить собственные ша.ги по формирова.нию и ра.звитию персона.ла. в за.висимости от цели своей деятельности и объема. фина.нсовых ресурсов, которые можно использова.ть для этой цели.[\[6\]](#)

2. Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала. на. примере Тульского филиала. ПА.О «Ростелеком»

2.1. Построение системы управления персоналом предприятия

Проектирова.ние системы упра.вления нельзя отделить от проектирова.ния системы упра.вления орга.низа.цией, т.к. первая включа.ет не только функциона.льные подра.зделения, за.нима.ющиеся ра.ботой с персона.лом, но и всех линейных руководителей - от директора. до брига.дира., а. та.кже руководителей функциона.льных подра.зделений, выполняющих функции производственного, технологического, экономического руководства.. Та.ким обра.зом, система. упра.вления персона.лом является «костяком» системы упра.вления орга.низа.цией.

Системный подход при проектирова.нии системы УП всех уровней иера.рхии позволяет комплексно подойти к решению этой проблемы.

Проектируются все функциона.льные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения упра.вления, подсистема. линейного руководства.. Проектируются вза.имосвязи всех компонентов целостной системы между собой и внутри системы, а. та.кже с внешней средой.

Системный подход предпола.га.ет, что ра.боты не могут быть строго ра.спределены между отдела.ми орга.низа.ции, а. должны ра.ссма.трива.ться ка.к ча.стично перекрещива.ющиеся подсистемы. Этот подход при построении системы

УП обеспечива.ет более эффективную основу для мотива.ции и интегра.ции деятельности уча.стников орга.низа.ции, да.ёт лучшую ба.зу для чёткого ра.спределения вла.сти и ответственности при выполнении ра.зличных ра.бот.

Проект системы упра.вления персона.лом включа.ет в себя:

- технико-экономическое обоснова.ние (ТЭО) предна.зна.чено для обоснова.ния производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообра.зности построения и совершенствова.ния системы упра.вления. ТЭО включа.ет в себя ра.зделы: введение, ха.ра.ктеристика. существующей производственной системы и системы упра.вления, цели и критерии совершенствова.ния системы упра.вления, ожида.емые технико-экономические результа.ты, выводы и предложения;

- за.да.ние на. оргпроектирова.ние (ЗО) является исходным документом для ра.зра.ботки проекта. совершенствова.ния системы упра.вления орга.низа.цией. В ра.здела.х ЗО ра.скрыва.ются:

а.) основа.ния ра.зра.ботки проекта. совершенствова.ния системы упра.вления,

б) цель ра.зра.ботки проекта.,

в) а.на.лиз состояния производства. и системы упра.вления,

г) требова.ния к построению системы упра.вления,

д) положения по совершенствова.нию системы упра.вления орга.низа.цией,

е) технико-экономические результа.ты внедрения проекта.,

ж) соста.в, содержа.ние и орга.низа.ция ра.боты по ра.зра.ботке и внедрению проекта.,

з) порядок приёма проекта. совершенствова.ния системы упра.вления орга.низа.цией, и) источники информа.ции;

- орга.низа.ционный общий проект (ООП) ра.зра.ба.тыва.ется на. основе утверждённого ЗО на. систему упра.вления орга.низа.цией;

-орга.низа.ционный ра.бочий проект (ОРП) системы упра.вления орга.низа.цией ра.зра.ба.тыва.ется на. основе утверждённого ООП. Цель ра.бочего проекта. – ра.зра.ботка. ра.бочей документа.ции, необходимой для внедрения системы

упра.вления, проведения приёмосда.точных ра.бот, а. та.кже обеспечения норма.льного функционирова.ния системы упра.вления орга.низа.цией.

Процесс ра.зра.ботки и внедрения проекта. системы упра.вления персона.лом состоит из трёх ста.дий: предпроектна.я подготовка., проектирова.ние и внедрение.

Подра.зделения – носители функций упра.вления персона.лом – могут ра.ссма.трива.ться в широком смысле ка.к служба. упра.вления персона.лом. Конкретное место и роль ука.за.нной службы в общей системе упра.вления орга.низа.цией определяются местом и роль ка.ждого специа.лизирова.нного подра.зделения по упра.влению персона.лом и орга.низа.ционным ста.тусом его непосредственного руководителя.

Этот орга.низа.ционный ста.тус подтвержда.ется на.бором полномочий и ответственности. Их объём и иера.рхический ранг во многом определяются позицией первого руководителя орга.низа.ции по отношению к ка.дровой службе. Они та.кже формируются по мере орга.низа.ционного ра.звития упра.вления, на.копления фина.нсового, ка.дрового, интеллектуа.льного потенциа.ла..

А.вторитет ка.дровой службы за.висит не только от её полномочий ра.спорядительства., но и от уровня специа.льных зна.ний сотрудников, полезности службы по степени её воздействия на. ка.дровые процессы. Поэтому службы УП на.чина.ют свою деятельность ка.к шта.бные звенья с консульта.тивными функциями, а. за.тем по мере ра.звития ка.дрового потенциа.ла. и всё большего влияния на. результа.ты ра.боты, служба. персона.ла. на.деляется упра.вленческими полномочиями и на.чина.ет непосредственно уча.ствова.ть в руководстве орга.низа.цией.

Ита.к, перечислим эта.пы построения системы УП:

1. структуриза.ция целей орга.низа.ции;
2. определение соста.ва. функций упра.вления для достижения целей;
3. формирова.ние соста.ва. подсистем (подра.зделений);
4. уста.новление связи между подсистема.ми (подра.зделениями);
5. определение пра.в и ответственности подсистем;
6. ра.счёт трудоёмкости функций и численности подсистем;
7. построение конфигура.ции оргструктуры.[\[7\]](#)

2.2. Анализ и оценка. системы управления персоналом Тульского филиала. ПАО «Ростелеком»

Важную роль в дальнейшем повышении эффективности производства. играет решение проблемы рационального и равномерного использования трудовых ресурсов. Достаточная обеспеченность и рациональное использование трудовых ресурсов основывается на совершенствовании организации труда. на научной основе, что обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда.. В частности, от обеспечения предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования машин, оборудования, механизмов и как результат - объем производства. продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других показателей.

Обеспеченность трудовыми ресурсами филиала. отражает таблица. 1.

Таблица. 1. Трудовые ресурсы Тульского филиала ПАО «Ростелеком»

Категории ра.ботников	2014 в		2015 в		2016 в		2017 в	
	2013	2014 % к 2013	2015 % к 2013	2015	2016 % к 2013	2016	2017 % к 2013	2017
Всего ра.ботников, в т.ч.	2334	2319 99,4	2311 99,01	2337	100,1	2463	105,5	
Управ.ленческий персона.л	169	161 98,7	158 93,5	162	95,9	178	105,3	
Основное производство	1844	1925 104,4	1924 104	1940	105,2	2032	110,2	

Вспомога.тельные службы	253	163	64,4	161	63,6	165	65,2	172	68,0
Социа.льна.я инфра.структура.	68	70	102,9	68	100	70	102,9	81	119,1

Учитыва.я, что перед филиа.лом поста.влены большие за.да.чи по предоста.влению услуг местной, междугородной, междуна.родной телефонной связи и ра.диофика.ции в Республике Ма.рий Эл, а. также по а.ктивному продвижению новых услуг и технологий, возможности и необходимости в да.льнейшем сокра.щении численности персона.ла. не имеется.

В процессе проводимой ра.боты в 2015 году по сокра.щению численности ра.бота.ющих соблюдены все пра.ва. и га.ран.тии ра.ботников, предусмотренные за.конода.тельством РФ.

Обща.я численность персона.ла. компа.нии на. 1.01. 2017 года. соста.вляет 2 337 человека., средний возра.ст персона.ла. предприятия соста.вляет 39,7 лет.

В 2017 году на.блюда.ем рост численности ра.ботников филиа.ла. на. 126 чел. или на. 5,4% по сра.внению с 2016 годом, причем большими темпа.ми возросла. численность ра.ботников основного производства..

А.на.лизиру.я да.нные та.блицы 4, можно сдела.ть вывод об обеспеченности филиа.ла. трудовыми ресурса.ми, в ча.стности по ка.тегориям. Упра.вленческий персона.л компа.нии соста.вляет 6,8% от общего числа. ра.бота.ющих, 83,2 % за.няты в основном производстве и 10% за.няты во вспомога.тельном производстве. На.блюда.ется рост ка.дров, принятых в основное производство, по сра.внению с 2013 годом. Если обра.тить внима.ние на. последние 2 года., то текучести ка.дров не на.блюда.ется. Предприятие имеет оптима.льную структуру ра.спределения трудовых ресурсов, не перегруженную а.дминистра.тивным а.ппа.ра.том.

Динамика показателей использования трудовых ресурсов филиала представлена в таблице.[\[8\]](#)

Таблица 2. Показатели использования трудовых ресурсов

Пока.за.тели	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент оборота. по приему ра.бочих	0,02	0,01	0,01	0,02	0,05
Коэффициент оборота. по выбытию	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01
Коэффициент текучести ка.дров	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01
Коэффициент постоянства. персона.ла.	99,99	99,98	99,99	99,99	99,99
Производительность труда., тыс. руб./чел.	62,8	81,8	116,6	144,9	199,1

2.3. Структура персонала Тульского филиала ПАО «Ростелеком»

Известно, что для стабильной и качественной работы любого производства необходимо два основных условия: первое – это применение эффективных новейших технологий и второе, которое по значимости ничуть не уступает первому, а возможно и превосходит его, это – наличие высококвалифицированных хорошо подготовленных кадров. Именно поэтому наше предприятие наряду с внедрением новейших технологий электросвязи уделяет большое внимание повышению квалификации и образовательного уровня персонала.

Приведенные данные свидетельствуют, что в образовательном уровне работников Тульского филиала ПАО «Ростелеком» происходит изменение (в пользу) в сторону увеличения работников, имеющих высшее и среднее специальное образование.

Таблица 3. Структура персонала по уровню образования

Категории работников	Ед. изм.	На 01.10.14г.	На 01.10.15г.
----------------------	----------	---------------	---------------

Кол-во	% от общего числа	Кол- во	% от общего числа		
Всего работников списочного состава	Чел.	2317		2328	
Рабочие		1478	63,8	1467	63,0
Служащие В том числе:					
Руководители		162	7,0	163	7,0
Специалисты		664	28,6	682	29,3
Др. служащие		13	0,6	16	0,7

Списочная численность работников Тульского филиала ПАО «Ростелеком» на 01.01.13 г. составляет 2463 человека. Из них руководителей - 178, специалистов - 746, рабочих - 1286 человек. Из числа руководителей высшее образование имеют 127 работников, что составляет 72 %; специалистов со средним специальным образованием - 333 работников, что составляет 90% (на 01.01.10 - 86 %). Практиков (лиц, имеющих среднее образование) - 47 работников и соответственно 7 % (на 01.01.12 г.— 53 работника — 8 %). Таким образом, 52,8 % от общего числа сотрудников предприятия имеют высшее или среднее специальное образование.

Приведенные данные свидетельствуют, что образовательный уровень работников Тульского филиала ПАО «Ростелеком» постоянно повышается. Вместе с тем, часть руководителей и специалистов имеют образование, не соответствующее требованиям к занимаемой должности, поэтому работа по подбору руководителей и специалистов продолжается постоянно.

В таблице 4 представлена структура персонала работников управления филиала в разрезе структурных подразделений по районам.

Как видно из таблицы 4 соотношение специалистов с высшим и средним специальным образованием к общему числу специалистов равно 95%. В некоторых структурных подразделениях все специалисты имеют высшее образование. Это высокотехнологичные подразделения - ЦКТ (Центр компьютерных технологий) и ЦРТ (Центр радиотехнологий). Доля практиков среди специалистов невелика - 5%.

Соотношение специалистов с высшим и средним образованием составляет 1,62. По сравнению с таким же соотношением в передовых развитых странах (1:3 - 1:5 или 0,33 - 0,2) уровень квалификации специалистов очень высокий.

По итогам производственной деятельности, выводам аттестации, результатам изучения работника путем личного общения, в соответствии с рекомендациями по формированию и подготовке резерва руководящих кадров, по согласованию с Генеральным директором ОАО «Волгателеком» формируется кадровый резерв.

Таблица 4. Структура специалистов аппарата управления филиала по уровню образования

№ п/п	Наименование структурного подразделения	Всего работников на должностях специалистов, чел.	В том числе, чел.		Соотношение специалистов с высшим и средним образованием, %
			с высшим образованием	Со средним специальным образованием	
1	Головная стр. единица	406	279	119	2,3
2	Волжский РУЭС	80	40	37	1,33
3	Звениговский РУЭС	43	12	28	0,7
4	Горномарийский РУЭС	47	20	26	0,77

5	Килемарский РУЭС	16	6	8	2	0,85
6	Куженерский РУЭС	10	3	7	-	0,43
7	Мари-Турекский РУЭС	16	7	5	4	1,4
8	Медведевский РУЭС	34	16	15	3	1,1
9	Моркинский РУЭС	23	9	12	2	0,75
10	Новоторьяльский РУЭС	16	3	10	3	0,3
11	Оршанский РУЭС	14	5	9	-	0,56
12	Параньгинский РУЭС	14	3	10	1	0,3
13	Советский РУЭС	23	10	12	1	0,83
14	Сернурский РУЭС	24	8	11	5	0,73
15	Юринский РУЭС	15	5	9	1	0,56
16	УМС	27	21	6	-	3,5

17 Сервис	33	22	10	1	2,55
18 ЦРТ	30	30	-	-	-
19 ЦКТ	16	16	-	-	-
20 РСУ	33	26	4	3	6,6
ИТОГО:	920	541	333	46	1,62

Основной формой подготовки резерва кадров является обучение специалистов непосредственно на производстве:

— замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска;

— привлечение к подготовке и участие в работе семинаров, совещаний, к выступлению с докладами перед специалистами предприятия;

- привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности предприятия в целом или по отдельным направлениям.

Анализ результатов подготовки кандидатов резерва проводится ежегодно и по конечным результатам формируется резерв на следующий год. В течение 2017 года из числа резерва назначено десять руководителей.

Ежегодно составляется план внутрифирменной работы по повышению квалификации работников, который согласуется с первым заместителем генерального директора предприятия и утверждается генеральным директором предприятия.

Тульский филиал ПАО «Ростелеком» тесно взаимодействует с учебными заведениями. По инициативе администрации предприятия в тульском государственном университете открыта специальность «Радиосвязь, радиовещание и телевидение» очной и заочной формы обучения. На заочном отделении обучаются в основном работники филиала, по окончании им будет предоставлена работа согласно полученной специальности.

При разработке и утверждении в филиале в Тульском филиале ПАО «Ростелеком» положений о премировании обеспечивается прямая зависимость премий от личного участия работника в общих итогах работы трудового коллектива.

Конкретные показатели материального поощрения для руководящих работников филиалов предприятия (начальника, заместителя начальника, главного инженера, главного бухгалтера, бухгалтера – экономиста, экономиста) устанавливаются по отдельному положению. Показатели и периоды премирования устанавливаются Положениями о премировании, утвержденными генеральным директором и согласованным с ПАО «Ростелеком» профсоюзом работников связи. Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются по следующим целевым самостоятельным частям:

1. выполнение экономических показателей (плана прибыли, тарифных доходов);
2. выполнение нормативов показателей качества услуг электросвязи.

Мотивационный механизм обеспечения качества труда содержит следующие взаимосвязанные компоненты:

1. набор средств материального и морального стимулирования;
2. методы оценки качества труда различных групп работников;
3. способ учета средств стимулирования.

Каждый прием стимулирования предполагает достижение персоналом определенного условия по качеству труда.

Рассмотрим методы оценки качества труда различных групп работников предприятия. Для руководящих работников всех филиалов применяется единый перечень основных показателей деятельности филиалов, при условии перевыполнения (невыполнения) которых поощрительный фонд увеличивается (снижается). Кроме основных показателей для руководящих работников филиалов применяется единый перечень производственных упущений, за наличие которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью. В целях стимулирования труда руководящих работников филиалов и цехов, разрабатывается единый перечень факторов, при выполнении которых размер поощрительного фонда повышается.

Данные перечни являются неотъемлемой частью Положения о выплате поощрительного фонда руководящим работникам Тульского филиала ПАО «Ростелеком» и могут дополняться и уточняться в установленном порядке.

Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются работникам филиала по следующим целевым самостоятельным частям:

1. выполнение экономических показателей (плана прибыли и тарифных доходов).
2. выполнение показателей Анкеты намерений.

При невыполнении одного из экономических и производственных показателей, учитываемых при премировании, размер премии всему коллективу снижается в установленных размерах. В целях стимулирования деятельности работников Тульского филиала ПАО «Ростелеком» разрабатывается перечень основных показателей, при условии перевыполнения (недостижения) которых размер поощрительного фонда (приработка) увеличивается (снижается).[\[9\]](#)

Отдельным работникам премия начисляется по коэффициенту трудового участия в зависимости от личного вклада в общие результаты труда

Перечень показателей, при невыполнении которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью и перечень показателей повышения поощрительного фонда разрабатывается, при необходимости дополняется или изменяется по ПАО «Ростелеком» и решению руководителя филиала и является неотъемлемой частью «Положения о выплате поощрительного фонда (приработка)» работникам филиала. Показатели и размеры премирования работников филиала, утвержденные «Положением о выплате поощрительного фонда», изменяются и дополняются приказом Генерального директора ПАО «Ростелеком».

Выплата поощрительного фонда производится по решению генерального директора ПАО «Ростелеком» исходя из финансовых результатов работы. Источником выплаты поощрительного фонда являются средства на оплату труда, заработанные в периоде, за который начисляется поощрительный фонд. Начисление поощрительного фонда осуществляется отдельно за каждый основной показатель хозяйственной деятельности. Оценка выполнения всех показателей и развитие средств связи производится нарастающим итогом с начала года, а показателей, отражающих качество работы – поквартально. Основанием для выплаты премии являются данные бухгалтерской, статистической отчетности, отчетности по качеству. Для расчета поощрительного фонда принимается заработная плата за прошедший месяц, начисленная за фактически отработанное время и коэффициент трудового участия (КТУ).

Генеральный директор имеет право увеличить размер начисленного поощрительного фонда за выполнение особо важных и срочных производственных заданий и работ. Размер КТУ работникам подразделений устанавливается начальником подразделения и вместе со справкой о выполнении установленных показателей представляется: в филиалах – экономисту (гл. бухгалтеру).

Повышение или снижение (частично или полностью) начисленного поощрительного фонда руководящим работникам филиала осуществляется генеральным директором по представлению начальника филиала и предложениям служб Тульского филиала ПАО «Ростелеком», оформленным письменно. В данном случае при представлении материалов на премировании прилагается ходатайство начальника филиала и копия приказа о наложении взыскания. За соблюдение размеров поощрительного фонда и условий премирования, полноту представления материалов и сроков их представления персональная ответственность возлагается на руководителей филиалов и подразделений, бухгалтеров и экономистов.

Эффективность участия персонала в работе по улучшению качества оценивается руководителями подразделений. Моральное стимулирование качества труда в Тульском филиале ПАО «Ростелеком» включает следующие направления:

1. продвижение по службе, обеспечение профессионального развития и роста квалификации персонала;
2. признание коллектива, одобрение, похвала.

Порядок и принципы продвижения по службе, профессионального развития и роста квалификации персонала определены СТП СК – 52300 – 17-006-98 «Кадровое обеспечение производства» и СТП СК – 52300 – 17-002-98 «Обучение кадров», а также целевыми документами филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком», определяющими порядок реализации данного направления.

Награждение работников Тульского филиала ПАО «Ростелеком» почетными грамотами, почетными знаками, присвоение почетных званий, применение иных поощрений осуществляется на основании соответствующих положений.

Применение моральных форм стимулирования качества труда осуществляется с учетом выполнения работниками предприятия установленных Положениями Условий по качеству труда, общих результатов деятельности, стаж работы. В целях стимулирования обеспечения качества труда в предприятии и во всех подразделениях осуществляется учет средств стимулирования, примененных к каждому работнику. Отделом кадров Тульского филиала ПАО «Ростелеком»,

кадровой службой филиалов все решения руководителей предприятия о моральных и материальных поощрениях вносятся в трудовые книжки работников в соответствующий раздел, согласно Инструкции по ведению трудовых книжек. Руководители цехов, участков, других подразделений Тульского филиала ПАО «Ростелеком» ведут учет средств стимулирования работников подчиненного подразделения по произвольной форме.[\[10\]](#)

3. Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации

Таким образом, мы видим, что в настоящее время служба управления персоналом ведет большую работу, которая требует непосредственного сотрудничества со многими отраслевыми службами отделами и подразделениями фирмы со сторонними учебными организациями и непосредственного выхода на руководство фирмы.

Далее наметим перспективные направления работы Тульского филиала ПАО «Ростелеком» в данной области.

1. Организация технической учебы в подразделениях, ее методическое обеспечение и контроль за ее проведением и результатами.
2. Организация и проведение конкурсов профессионального мастерства с возможностью повышения квалификации работников по их результатам.
3. Организация и развитие коммерческой учебной деятельности УИТЦ.

Для того, чтобы успешно проводить работу по всем этим направлениям, необходимо дальнейшее совершенствование материально-технической базы УИТЦ, а именно:

1. Создать при УИТЦ систему дистанционного обучения, которая с одной стороны позволит организовать связь со специальными учебными заведениями Мин. связи, а с другой создаст возможность оказания методической помощи при проведении технической учебы в подразделениях. Кроме того, это создаст возможность организовать коммерческое дистанционное обучение для сторонних организаций и частных лиц.

2. Создать учебную локальную компьютерную сеть с управляющим компьютером и 12 рабочими компьютерными местами, т.к. без учебного компьютерного класса невозможно достигнуть современного уровня обучения, например целый ряд тем и разделов можно изучать с помощью специальных учебных компьютерных программ, заменяющих дорогостоящее современное оборудование, создать специальные компьютерные опросники и тесты для проверки профессиональных знаний работников, кроме того это даст возможность организовать коммерческое обучение различным компьютерным технологиям.

3. Организовать учебные места для обучения кабельщиков-спайщиков, т.к. обучение данной категории работников в сторонних учебных заведениях становится достаточно дорогим, с другой стороны есть возможность наладить сотрудничество в этой сфере с Йошкар-Олинским Технологическим Колледжем.

4. Выделить УИТЦ цифровую ЭАТС малой емкости для создания учебно-лабораторного стенда «Принципы работы ЭАТС» и измерительные приборы ПКП-5, Р5-10, ИПКЛ для создания учебно-лабораторных стендов по проведению измерений на линиях связи, что крайне необходимо для расширения учебно-лабораторной базы.

Успех в конкурентной борьбе сегодня все более зависит не от технического уровня производства, размере инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает предприятие. Эффективное использование «человеческих ресурсов» зависит от применяемой на предприятии системы отбора и найма кадров, организации и стимулирования труда.

Анализ результатов профессионального обучения, итогов аттестации специалистов, перетарификации рабочих является обязательным, он позволяет внести необходимые коррективы в дальнейший процесс повышения квалификации и профессиональной переподготовки каждого работника. Такой анализ является составной и завершающей частью проекта профессионального обучения, который позволяет гибко и точно реагировать на все изменения в производстве и потребностях в обучении каждого работника.

Под резервом руководящих кадров понимают специально сформированную группу работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявленным к руководителям определенного ранга, прошедших отбор, достигших положительных результатов в производственной деятельности. Кадровый резерв

предприятия формируется отдельно на должности, входящие в номенклатуру руководителя предприятия (заместители руководителя предприятия, руководителя филиала, подразделений и их заместителей).

Претендент в резерв филиала должен обладать следующими деловыми качествами:

- Соответствующим образованием, практическим опытом работы, профессиональной осведомленностью в области техники, организации производства и экономики.
- Достаточными организаторскими способностями, умением нацелить и возглавить коллектив на выполнение производственных задач, обладать личной дисциплинированностью и исполнительностью.

Укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы. Внутрифирменные правила и нормы трудового распорядка для работников Тульского филиала ПАО «Ростелеком» регулируются и будут регулироваться «Правилами внутреннего трудового распорядка для работников ПАО «Ростелеком», которые определяют порядок приема и увольнения, основные обязанности работников и администрации предприятия, трудовой распорядок дня. Соблюдение указанных Правил является обязательным для каждого работника предприятия.

Аттестация персонала – неотъемлемая часть хорошо поставленной кадровой службы, показатель качества управления. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда, ответственности за порученное дело, определение степени соответствия сотрудника установленным к его должности требованиям.

Аттестация должна проводиться один раз в 3-5 лет. Сроки и график проведения аттестации утверждаются генеральным директором, по согласованию с профсоюзным комитетом и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за два месяца до начала аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем обязан составляться отзыв (характеристика), которой представляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за две недели до аттестации. Аттестуемый работник не менее, чем за две недели до аттестации, обязан ознакомиться с представленным на него отзывом (характеристикой).

Дополнительно за успехи в работе может выплачиваться единовременное вознаграждение.[\[11\]](#)

Заключение

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и формированием целей систем управления персоналом стало характерной чертой последнего времени. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов методов, задач, требующих перед службой управления персоналом новых результатов. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с действовавшими ранее.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

На основании вышеизложенного в работе было проведен анализ целей системы управления персоналом Тульского филиала ПАО «Ростелеком», предлагающее свои услуги на рынок телекоммуникаций.

Данная работа состоит из трех глав. Первая - теоретическая, в ней собран и структурирован материал о сущности системы управления персоналом, её целях и задачах.

Вторая глава - практическая. Здесь определено место целеполагания в общей системе построения структуры управления предприятия, проведен анализ и оценка общей системы целей службы управления персоналом ПАО «Ростелеком».

В работе показано, для данного предприятия все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов организации. Это связано с теми проблемами, которые ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом. Однако, очень часто приходится сталкиваться с тем, что стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в организации, руководители делают целый ряд ошибок, которые не позволяют достичь тех целей, ради достижения которых, собственно, и была начата работа с персоналом. Следовательно, для такой большой фирмы, как Тульский филиал ПАО «Ростелеком» в целях улучшения эффективности ее

деятельности необходимо создать службу управления персоналом и четко определить ее цели и задачи, что изложено в третьей главе- рекомендательной.

На большую практическую значимость работы указывает тот факт, что менеджеры могут провести аналогичный анализ целей управления персоналом своей организации. Это приведет к возможному выявлению причин не успешной работы системы управления персоналом. Вовремя проведенные мероприятия по усовершенствованию целей, их коррекции могут обеспечить более результативную работу.

Библиография

1. Акмалов Р. Интерактивные форматы обучения: бизнес-симуляция / Р. Акмалов // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - № 2. - С. 23-27.
2. Бабынина Л. С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт: автореф. / Л. С. Бабынина; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва: [б. и.], 2015. - 45 с.
3. Борисова Е. Когда потерян интерес / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. - 2017. - № 1. - С. 28-32.
4. Вайсбурд В. А. Экономика труда: учеб. пособие / В. А. Вайсбурд. - 2-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2015. - 375 с.
5. Генкин Б. М. Основы организации труда: учеб. пособие / Б. М. Генкин, В. М. Свиштунов. - Москва: Норма, 2015. - 399 с.
6. Дубровин И. А. Экономика труда: учеб. / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. - Москва: Дашков и К, 2015. - 229 с.
7. Илюхин А. А. Социальная инфраструктура и трудовой потенциал села: [моногр.] / А. А. Илюхин, С. В. Илюхина. - Екатеринбург: [Издательство УрГЭУ], 2016. - 130 с.
8. Краснощекова Е. А. Условия и охрана труда на российских предприятиях: состояние и направления совершенствования: автореф. / Е. А. Краснощекова; Сарат. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина. - Саратов: [Издательство СГТУ], 2015. - 23 с.
9. Кузнецова А. В. Охрана труда: [практ. пособие] / А. В. Кузнецова, М. В. Беспалов. - Москва: ГроссМедиа: Российский Бухгалтер, 2015. - 126 с.
10. Лукьянчикова Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития / Т. Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет. - 2017. - № 2. - С. 28-38.

11. Мезенцев Ю. М. Формирование конкурентоспособности молодежи как фактор минимизации безработицы в муниципальных образованиях: автореф. / Ю. М. Мезенцев; Саратов. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина. - Саратов: [б. и.], 2016. - 24 с.
 12. Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. -2017. - № 1. - С. 53-60.
 13. Сидорова В. Н. Актуальные вопросы управления производственным персоналом / В. Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2017. -№ 1. - С. 25-27.
 14. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие / В. Соколова // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - № 2. - С. 12-14.
 15. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов [и др.]. - Москва: Проспект, 2015. - 63 с.
-
1. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие / В. Соколова // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - № 2. - С. 12-14. [↑](#)
 2. Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. -2017. - № 1. - С. 53-60. [↑](#)
 3. Вайсбурд В. А. Экономика труда: учеб. пособие / В. А. Вайсбурд. - 2-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2015. [↑](#)
 4. Генкин Б. М. Основы организации труда: учеб. пособие / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. - Москва: Норма, 2015. [↑](#)
 5. Генкин Б. М. Основы организации труда: учеб. пособие / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. - Москва: Норма, 2015. [↑](#)
 6. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие / В. Соколова // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - № 2. - С. 12-14. [↑](#)
 7. Сидорова В. Н. Актуальные вопросы управления производственным персоналом / В. Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2017. -№ 1. - С. 25-27. [↑](#)

8. Краснощекова Е. А. Условия и охрана труда на российских предприятиях: состояние и направления совершенствования: автореф. / Е. А. Краснощекова; Саратов. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина. - Саратов: [Издательство СГТУ], 2015. [↑](#)
9. Бабынина Л. С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт: автореф. / Л. С. Бабынина; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва: [б. и.], 2015. [↑](#)
10. Дубровин И. А. Экономика труда: учеб. / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. - Москва: Дашков и К, 2015. [↑](#)
11. Лукьянчикова Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития / Т. Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет. - 2017. - № 2. - С. 28-38. [↑](#)