

## **Содержание:**

### **Введение**

В последнее время достаточное количество предприятий различной формы собственности выходит на путь стабильного функционирования, что позволяет изменить внутреннюю среду организации, внести определенные реорганизационные моменты в ее деятельность.

В условиях реорганизации деятельности предприятия, изменения его организационной структуры происходят изменения и в кадровом составе, что ведет за собой изменение численности персонала и возможность его сокращения.

Среди зарубежных авторов исследованиями в области организации системы управления персоналом в том числе и условиях реорганизации занимались Дейл Бич, Д. МакГрегор, Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Д. Эмерсон и другие исследователи; вопросами реорганизации структуры персонала посредством аутсорсинга и реинжиниринга - Дженстер Пер, Хасси Дэвид, Дж.Б. Хейвуд.

Вопросы антикризисного управления предприятием и персоналом организации находят свое отражение в работах следующие авторы: С.Н. Апенько, С.С. Бузановский, В.В. Дрофа и других авторов.

Общие основополагающие концептуальные проблемы и технологии управления персоналом (система управления персоналом, организация службы управления персоналом на предприятии, вопросы отбора, подбора и оценки работников, структура ролей и мотивов персонала) подробно рассмотрены в работах С.Н. Апенько, Т.Ю. Базарова, Н.А. Волгина, В.И. Герчикова, И.Н. Герчиковой и другие специалисты - теоретики в области управления персоналом.

Актуальность работы высока в условиях нестабильности, в которые попали ряд предприятий после экономического кризиса 2008 года и новой волны, которая идет в настоящее время. Часть предприятий смогла выжить в данных условиях, но большинство требует сбалансированного подхода к кадровому составу своих организации.

Цель данной работы – определить влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Задачи исследования:

- определить основную функциональную нагрузку понятия «персонал»;
- выявить особенности управления персоналом в условиях реорганизации процессов;
- определить основы управления персоналом в условиях сокращения штата сотрудников организации.

Предмет курсовой работы – кадровая стратегия в организации, объект – персонал банка ОАО «Меткомбанк».

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографии.

# **Глава 1 Теоретические основы кадровой стратегии, влияние стратегии организации на работу службы персонала**

## **1.1 Особенности управления персоналом в современных условиях**

Современные экономические условия, социальная стратегия государства, накладывают определенный отпечаток на деятельность сотрудников организаций.

При этом они уже не приходят на работу, чтобы провести там время «от звонка до звонка», а нацелены на изменения собственные совместно с изменениями организации в целом. При этом наиболее консервативные сотрудники часто остаются за бортом продвижения по карьерной лестнице.

При управлении персоналом современных организаций большое внимание уделяется понятию «инновационность», изменимость, адаптивность под те условия, в которых данной организации вместе со своими сотрудниками необходимо выстраивать коммуникации и строить свой бизнес.

Рассмотрим этапы внедрения организационных изменений.

**Изначально должно прийти понимание необходимости вводимых изменений, психологическая готовность их принять.**

Перед тем как понять и принять предложенные перемены, большинство людей хочет получить ответы на многие вопросы, например: [\[1\]](#)

- Что значат эти изменения для меня?
- Что они значат для моего окружения?
- Что они значат для организации?
- Какие есть альтернативы?
- Есть ли что-то лучшее?

В 1986 году Д. Глейчер предложил собственную трактовку изменений, своего рода «уравнение изменений жизнедеятельности организации».

Это инструмент, который помогает оценить возможность изменений с учетом мотивов поведения сотрудников или групп.

Уравнение изменений по Д. Глейчеру имеет следующий вид:

$$A + B + C > D,$$

где А - уровень неудовлетворенности работника или группы существующим положением вещей;

В - разделяемое работником или группой видение будущего;

С - существование приемлемого и безопасного первого шага;

D -затраты работников или группы.

В основу этого уравнения положено простое предположение о том, что люди редко заинтересованы в изменениях, если ожидаемые выгоды не превышают затрат.

image not found or type unknown



## **Рисунок 1 - Результаты статистики по желаемым изменениям в процессе своего труда и жизнедеятельности организации в целом[2]**

Статистика данных по готовности сотрудников организаций современной России к организационным изменениям, к изменениям собственного взгляда на процесс организации собственного труда в организации, показывает, что только 34% от общего количества респондентов совершенно четко представляют для себя необходимость нового взгляда на процесс своего труда.

При этом 46% опрошенных сотрудников хотело бы определенные изменения к качеству своего труда и отношению руководства организаций к необходимости перемен. Но эти респонденты не знают для себя, каким способом этого возможно достичь.

Оставшиеся 20% респондентов весьма консервативны и не хотели бы пенять ничего в деятельности организации. Это либо люди предпенсионного возраста, либо флегматики по темпераменту.

Косвенными факторами, способствующими готовности персонала к изменениям, могут служить следующие индикаторы:

эмоциональная включенность членов организации в ее деятельность и цели

способ обращения с новыми идеями, поддержка нового

независимость в поведении людей, определенная свобода

регулярные дебаты, столкновения точек зрения, идей, разного опыта и знаний

наличие в организации личностной эмоциональной напряженности, возможно — конфликтов

толерантность к неопределенности в организации, принятие риска неопределенности

количество времени, которое люди могут использовать и используют для детальной разработки идей среди прочего рабочего времени

## **Рисунок 2 - Косвенные факторы для готовности персонала к изменениям[3]**

Следующей стадией подготовки персонала к определенным изменениями является наличие мотивационного аспекта.

Реакция на изменения у всех сотрудников различна. Тем не менее можно выделить несколько факторов, определяющих реакцию на происходящие перемены:

история организации и ее культура

природа изменений и методы их проведения

последствия изменений на индивидуальном уровне

персональная история человека и его опыт

### **Рисунок 3 - Факторы, определяющие реакцию на перемены**[\[4\]](#)

О причинах сопротивления персонала изменениям написано много. Отметим несколько важных, ключевых позиций.

Сопротивление переменам неизбежно. Бессмысленно возмущаться и призывать «к корпоративной совести»

Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от того, воспринимаются ли они негативно или позитивно

Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление является более опасным, так как его нельзя выявить

То, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений

### **Рисунок 4 - Ключевые позиции сопротивления изменениям жизнедеятельности организации**

Главная причина сопротивлений персонала - это страх потери и страх перед неизвестным и непонятным.

Сюда можно отнести боязнь потерять рабочее место, лишиться определенного статуса или привычной дружеской атмосферы на рабочем месте, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям.

Главными принципами преодоления сопротивления персонала организационным изменениям являются желание максимально открытого общения руководства с подчиненными всех уровней, максимум информации о происходящем, дополнительное обучение сотрудников и вовлечение их в процесс принятия решений.

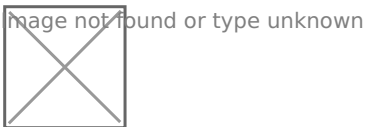
Сопротивление сотрудников серьезным организационным изменениям значительно снижает планируемую эффективность преобразований.

При этом полностью избежать сопротивления практически невозможно, но руководство компании может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных целей.

Следующим этапом работы с персоналом организации является развитие коллектива как целостной системы.

Согласно статистическому исследованию, коллектив организации как команду воспринимают 42% от общего количества респондентов, 38% не считают свой коллектив сплоченной командой, а 20% затрудняются ответить на данный вопрос.

Визуально полученную информацию можно увидеть на следующей диаграмме



### **Рисунок 5 - Статистика готовности к командообразованию**

Для успеха организационных изменений при формировании команды, а также при назначении на различные должности в новой организационной структуре наиболее важны два параметра: воспринимаемая персоналом справедливость кадровых решений и быстрота, с которой происходит их реализация.

Следующим этапом является непосредственно внедрение изменений.

Главные задачи кадрового обеспечения процесса изменений могут быть определены следующим образом. [\[5\]](#)

#### 1. В рамках стратегии:

-мониторинг ключевого персонала: проведение рабочих встреч и процедур экспресс-оценки;

-проектирование направлений и объемов миграции персонала в соответствии с решениями;

-мониторинг рынка труда.

1. В рамках структуры:

-оценка численности и штатной структуры с учетом принципа максимального сохранения бизнеса;

-сопоставление должностей;

-проектирование новой оргструктуры.

1. В рамках процессов:

-подготовка бюджета миграции;

-сопровождение процесса оптимизации персонала (подготовка персональных предложений, порядок и сроки увольнений, работа с рекрутинговыми и другими агентствами);

-анализ рыночного уровня оплаты труда, гармонизация компенсационных пакетов.

1. В рамках культуры:

-усиление корпоративной культуры, оптимизация техно-логий;

-информирование о политике компании (сайты, обучения, тренинги, социальные программы);

-сопровождение коммуникационных процедур (встреч).

Все эти задачи указываются в планах мероприятий с назначением сроков и ответственных лиц. Главным фактором здесь является поддержка целей компании в период изменений.

**После реализации проекта изменений в процессе жизнедеятельности организаций, применительно к кадровому составу, проводится оценка достигнутого результата.**

Таким образом, изменения совершают сами люди.

Именно люди (кадровые единицы) управляют событиями, и именно работники определенной компании будут осуществлять в ней изменения на всех или на определенных уровнях взаимодействия.

Руководители в сложившихся экономических и социальных условиях уже не могут просто контролировать свои организации, они должны вести их за собой, посредством направления основных моментов деятельности. «Спящий на стуле» руководитель приведет к краху своей организации. Он потеряет кадры и не даст им возможность приспособиться к изменяющимся условиям.

Современные организации должны быть инновационными. Способными не только к тяге изменений, но и к самим изменениям.

Для этого каждому участнику процесса необходимо измениться изнутри. Руководители учатся брать на себя ответственность за прокладывание нового курса, за создание обстановки, позволяющей членам организации проявлять творческую активность, и за предоставление возможности каждому постоянно и по собственной воле осуществлять изменения в погоне за будущим.

При сокращении штата необходим тщательный, рациональный подход при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т.п.).

Очень кардинальные действия часто приводят к плачевным результатам.

Персонал меньшей численности не может быть в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ. При этом снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает «преданность» фирме. [\[6\]](#)

Постепенно происходят снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. И не интересы фирмы, а поиск другой работы становится главным для работника.

Практика показывает, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

В условиях финансового кризиса многие компании вынуждены оперативно проводить экстренные мероприятия по сокращению расходов, в том числе за счет



сокращения штата.

Перед работодателями в этот момент возникает дилемма: с одной стороны, желание расторгнуть с сотрудником трудовой договор сразу после предупреждения об увольнении (то есть до истечения двухмесячного срока).

## **1.2 Проблемы управления персоналом организации в условиях реорганизации организации и слияния компаний**

Реорганизация является достаточно мощным инструментом преобразований, которые только есть в распоряжении первого лица компании.

При осуществлении успешной реорганизации компании имеется возможность реализации стратегии инноваций, интегративных изменений. Это даст возможность повышению труда сотрудников организации и стабилизации занятости их в основных процессах жизнедеятельности коллектива.

Основной проблемой, которая возникает на пути реорганизации той или иной компании – это упорное нежелание сотрудников коллектива меняться самим и принимать грядущие изменения.

С психологической точки зрения это вполне обосновано, т.к. перемены обычно порождают тревогу и различные конфликтные ситуаций. Часто руководители проводят реорганизацию только потому, что не могут найти другого решения возникших проблем.

Одним из самых сложных аспектов реорганизации остается управление персоналом в условиях изменений.

При реализации нового проекта по слиянию компаний или изменения видов деятельности организации необходимо учитывать существующие различия в восприятии корпоративной культуры, типа организационной структуры, процедур функционирования и развития различных подразделений внутри организации.

Следовательно, в условиях реорганизации в отношении управления персоналом необходимо придерживаться следующей последовательности действий:

Обучение и развитие персонала

Система оплаты труда и премирования

Планирование персонала

Выявление особенностей корпоративной культуры

### **Рисунок 6 - HR-стратегия в условиях реорганизации**

В число первоочередных стратегических инициатив входят следующие: [\[7\]](#)

1. Разработка новой организационной структуры.
2. Анализ и описание бизнес-процессов в условиях изменений, разработка и систематизация HR-процедур.
3. Выявление ключевых сотрудников и разработка программ их удержания.
4. Организация эффективной внутренней коммуникации с сотрудниками, систематическое доведение до них информации о реализуемых изменениях и перспективных планах.
5. Определение, систематизация и оценка зон риска.

Основные способы оценки: ролевые игры, анкетирование, тестирование, проведение аттестации, рейтинговые оценки и т.д.

Подготовку проекта по удержанию ключевых сотрудников условно можно разделить на три этапа:

1. Формирование списка ключевых сотрудников (эйчары совместно с топ-менеджерами обеих компаний).
2. Разработка HR-проекта по интеграции должностей этих специалистов в планируемую организационную структуру и адаптации людей к новым условиям, определение функционала и зон ответственности, проведение независимой оценки соответствия уровня развития компетенций этих специалистов требованиям к новым позициям.

Задача топ-менеджеров и эйчаров состоит в том, чтобы спрогнозировать причины, способные вызвать сопротивление сотрудников, разработать мероприятия,

которые позволят упредить развитие такого сценария или минимизировать неблагоприятные последствия, адаптировав людей к новым условиям (рис. 7).

Выявление соответствия сотрудника профессиональной компетенции (занимаемой должности)

Мотивация сотрудников к профессиональному росту и планированию карьеры

Формирование планов обучения и профессионального развития

Формирование кадрового резерва

Возможность принятия решения при осуществлении вознаграждения персонала

Оптимизация численности персонала под изменившуюся организационную структуру

### **Рисунок 7 - Функции оценки готовности персонала к реорганизации**

3. Разработка специальных условий для данной категории сотрудников, информирование их об этих условиях.

Вызвать сопротивление и противодействие корпоративным изменениям могут различные причины, представлены на рисунке 8.

отсутствие у сотрудников информации о планируемых и проводимых изменениях

неготовность и нежелание некоторых работников адаптироваться к новым условиям

непонимание или непринятие частью сотрудников стратегии развития компании, принципов и стандартов корпоративной культуры

### **Рисунок 8 - Причины противодействия корпоративным изменениям**

Наиболее эффективный метод преодоления или предупреждения сопротивления – привлечь и вовлечь в процесс планирования и проведения реорганизации руководителей среднего управленческого звена, ведущих специалистов (экспертов в своей области) и неформальных лидеров.

Интерес вызывает также формирование так называемой «команды дилеров». Они должны возглавить проекты по внедрению основных изменений.

## 1.3 Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала организации

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является подбор и отбор персонала. Отбор новых сотрудников призван не только обеспечить режим нормального функционирования организации, но и заложить фундамент ее будущего успеха.

Подбор - привлечение максимального количества сотрудников (соискателей), отвечающих количественным и качественным потребностям организации в персонале.

Отбор - выбор необходимого для организации сотрудника путем соотнесения параметров вакансии и специалиста. [\[8\]](#)

Поиск сотрудников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации (внутренний подбор), так и за счет внешних источников (внешний подбор).

### Внутренний подбор

Считается, что внутренний подбор имеет ряд преимуществ перед внешним.

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в компании, сотрудники хорошо знают организацию, тех, кто в ней работает, что повышает вероятность успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы.
2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует к большей отдаче в работе.
3. Внутренний подбор обходится, как правило, значительно дешевле, поскольку не предполагает расходов на адаптацию сотрудника и его обучение.

Какие подходы можно использовать при внутреннем подборе?

Во-первых, это выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик: образование, профессия, стаж работы и пр.

Во-вторых, формирование кадрового резерва.

В-третьих, привлечение работников компании к конкурсу на замещение вакантных должностей.

При внутреннем подборе важно наличие большого количества претендентов, которые отвечали бы минимальным требованиям. Число кандидатов может колебаться от нескольких человек до нескольких десятков.

Внешний подбор

К этому виду подбора относят рекрутмент (recruitment - поиск и найм персонала) и хантинг (hunting - 'охота' - поиск уже работающих квалифицированных специалистов и переманивание их к другому работодателю).

Таблица 1

Преимущества и недостатки внешнего и внутреннего подбора [\[9\]](#)

Тип подбора	Преимущества	Недостатки
Внутренний	1.Повышает моральный дух работников, особенно получивших повышение	1.Вызывает проблемы с той частью персонала, которая не получила повышения
	2.Повышает лояльность персонала, так как персонал видит для себя возможность повышения по службе	2. Может вызывать проблемы на отдельных участках работы, когда сотрудника переводят из одного подразделения в другое или он уходит на повышение
	3.Требует меньших затрат	

Внешний	1.Вносит 'свежий взгляд' и новые идеи в организацию	1.У новых сотрудников могут возникать трудности при адаптации к организационной культуре и стилю управления
	2.Дает возможность работодателю узнать, как обстоят дела вне компании (уровень специалистов, их потребности и пр.)	2.Могут возникнуть проблемы с постоянным персоналом в случае, когда кто-то рассчитывал на определенную должность
	3.Может быть формой рекламы компании	3.В период адаптации работника его производительность не так велика

Подбор и отбор являются ключевыми элементами кадровой политики и тесно связаны практически со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

- 1. Кадровое планирование позволяет определить количественную и качественную потребность в персонале и должно дать ответы на следующие вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания уровня их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровая стратегия представляет собой одно из основных конкурентных преимуществ современных компаний. Для измерения ее эффективности необходимо знать то, какие основные инструменты необходимо для этого использовать.

Метод бенчмаркинга

Термин «benchmarking» происходит от слова «benchmark», которое означает отметку на объекте, знак (например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря). В общем смысле «benchmark» - это мера, эталон, образец; а бенчмаркинг - систематический поиск лучших образцов деятельности, их анализ и совершенствование собственной работы (обучение) на примере партнеров.

Бенчмаркинг основан на четких принципах:

- 1. Взаимность - доверие, согласие с обеих сторон, обмен данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию.
- 2. Аналогия - схожесть оперативных процессов партнеров по бенчмаркингу. От этого, как и от обоснованности критериев их отбора, непосредственно зависит успех деятельности.
- 3. Измерение - сравниваются ключевые параметры, измеренные на нескольких предприятиях, с целью установления причин различий.

4. Достоверность - анализируются только фактические данные.

Бенчмаркинг управления персоналом широко используется в крупных российских компаниях с целью изучения лучшего опыта аналогичных организаций.

Полученные данные применяются для решения следующих задач:

- определение кадровой стратегии;
- выбор показателей определения эффективности человеческого ресурса;
- установление плановых значений КПЭ управления персоналом.

Данный метод используется, как правило, в дополнение к другим способам оценки эффективности служб персонала, т.к. требует значительных ресурсов на сбор или покупку информации, а также имеет серьезные ограничения по использованию данных международных компаний в практике российских организаций.

## **Метод оценки инвестиций в персонал**

Применяется для оценки отдачи, которую получит компания на каждый рубль инвестиций, вложенных в персонал. Выделяются следующие разновидности метода:

1. «Простая» отдача от инвестиций (Simple HR ROI). Рассчитывается по формуле:

(Доход - Затраты)/Затраты x 100 %

- 1. Методика Джека Филипса (Jack Phillips). Состоит из следующих показателей:
  - оценка инвестиций в службу персонала - расходы службы персонала/операционные расходы или расходы службы персонала/количество сотрудников компании;
  - отсутствие на рабочем месте - количество прогулов и тех сотрудников, которые уволились без предупреждения;
  - удовлетворенность - число сотрудников, довольных своей работой, в процентах от общего количества персонала;
  - единство и согласие в организации - интегральный фактор, вычисляется по показателям производительности труда и оценки эффективности деятельности.

3. Методика Яка Фитц-енца (Jac Fitz-enz). Результативность службы персонала определяется через оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал и рассчитывается по следующей формуле:

Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал (HCROI) = Доходы - Расходы - (Оплата труда + Льготы и компенсации) / (Оплата труда + льготы и компенсации).

Предполагается, что при эффективном использовании всех видов расходов на сотрудников служба персонала может влиять на величину данного коэффициента.

Оценка инвестиций в человеческий ресурс и кадровый отдел применяется в некоторых западных компаниях как самостоятельная методика, но может быть и одним из показателей в системе КПЭ.

## HR Metrics

Списки показателей управления персоналом начал разрабатывать Як Фитценц в Институте Саратоги (США). Первоначально они привязывались только к процессам (функциям) управления персоналом. Эти показатели находят сегодня широкое применение во многих компаниях, где система HR-управления строится по функциональному принципу.



В дальнейшем данная методика развивалась в сторону измерения эффективности служб персонала как на стратегическом, так и на функциональном уровне.

На стратегическом уровне они направлены на оценку вклада службы персонала в эффективность бизнеса; на функциональном - отражают приоритетность отдельных функций HR-подразделения.[\[10\]](#)

Выделение именно их в качестве самых важных для многих организаций свидетельствует о сложной ситуации на рынке труда с привлечением высококвалифицированных специалистов.

Данные показатели были выбраны произвольно начальником службы персонала для составления отчетности по результатам деятельности отдела.

Однако с точки зрения владельцев и руководителей предприятий такой набор показателей кадровой службы имеет следующие недостатки:

- не обладает управленческой ценностью (не стимулирует к принятию решений);
- не отражает целостной системы управления персоналом - иллюстрирует лишь отдельные ее части;
- не показывает динамику и перспективы (нет сравнения со среднесрочными и долгосрочными целями), не дает представления о развитии компании; и ничего не говорит о качестве результатов и процессов;
- не связан с бизнес-стратегией предприятия;
- практически не содержит количественных показателей деятельности службы персонала, которые были бы понятны и необходимы руководству и владельцам организации;
- статичен (как правило, не меняется из года в год).

Выбор показателей управления персоналом произвольно или только по функциональным признакам возможен в тех случаях, когда кадровая служба не имеет высокого статуса и не оказывает значительного влияния на эффективность бизнеса.

В дальнейшем следует использовать более глубокие, ориентированные на реализацию кадровой стратегии, способы оценки результативности отдела.

2. Анализ работы, нормирование труда и его оценка дают возможность выработать требования и критерии, в соответствии с которыми будут отбираться

определенные кандидаты на ту или иную должность.

3. Система стимулирования определяет набор стимулов, которые могут способствовать привлечению кандидатов, соответствующих всем необходимым требованиям.

4. Организационная культура при этом учитывается при установлении определенных критериев, которые используются при осуществлении поиска и отбора новых сотрудников в организации.

При этом под стратегией подбора кадрового состава организации необходимо понимать определенную программу будущих действий в данной области. Данная программа разрабатывается на основе свойственной определенной организации системы основных принципов и определенных норм с учетом имеющейся текущей ситуации и направленной на достижение всех поставленных целей.

## Таблица 2

Основные виды стратегий организации и особенности используемой кадровой политики

Виды стратегий  
организации

Особенности кадровой политики в области подбора  
персонала

Стратегия нового  
бизнеса,  
предпринимательство

Прием на работу осуществляется преимущественно из молодых людей, новаторов, обладающих достаточными компетенциями и высоким потенциалом к развитию. Это происходит, как правило, по принципу 'знакомые знакомых'. При первоначальном подборе 'извне' компания и сотрудники ориентированы на профессиональное и карьерное развитие внутри компании

Стратегия динамического роста	Кадровый «костяк» получает возможность вертикального развития карьеры и со временем занимает 'топовые' позиции в компании. Внешний набор осуществляется из числа наиболее подготовленных, способных, высококомпетентных специалистов
Стратегия прибыли	Компания ориентирована на то, чтобы большая часть персонала развивалась внутри организации (горизонтальная и вертикальная карьера). Внешний набор преимущественно узконаправленный: отбираются только необходимые специалисты, уже готовые к выполнению своих обязанностей
Стратегия ликвидации	Главная задача - поиск наиболее безболезненных способов сокращения занятых, сохранение ядра кадрового потенциала. В это время может осуществляться внешний подбор по антикризисным позициям: высший менеджмент, антикризисные управляющие

По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию выделяют пассивный и активный типы кадровой политики.

В первом случае руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. В такой организации отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство лишь реагирует на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую не пытаясь понять причины и возможные последствия.

Естественно, что говорить о какой-либо стратегии подбора персонала в этом случае не приходится. Временами это хаотичный внутренний подбор, хотя трудно назвать подбором действия руководства по перераспределению 'провальных'

функций между имеющимися специалистами. Часто это устные распоряжения, не оформленные по закону и не предполагающие компенсации за совмещение должностей.

Временами такая позиция оборачивается стремительным внешним подбором. Для него будут характерны определенная потеря качества кандидатов и значительные финансовые потери. Финансовые потери обусловлены тем, что специалисту предлагаются условия заработной платы выше, чем существуют на рынке, и, соответственно, вырастают затраты на оплату услуг кадровых агентств.

При активной кадровой политике руководство имеет не только прогноз, но и разработанные антикризисные кадровые программы, проводит мониторинг ситуации, корректировку программ.

В данном случае стратегия подбора будет учитывать все рассматриваемые нами факторы.

В зависимости от ориентации на источники привлечения персонала, степени открытости организации при формировании кадрового состава различают открытый и закрытый типы кадровой политики.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне; можно явиться и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы. Такой тип кадровой политики характерен для новых организаций, стремящихся завоевать рынок, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Она характерна для компаний, ориентированных на корпоративную атмосферу духа причастности, а также при условии дефицита кадровых ресурсов.

# **Глава 2 Управление на современном этапе развития в коммерческом банке оао «меткомбанк»**

## **2.1 Анализ развития ОАО «Меткомбанк»**

1. Открытое акционерное общество «Металлургический коммерческий банк» (Меткомбанк) – универсальный банк, работающий на российском банковском рынке более 20 лет. Банк основан в 1990 году в городе Череповце на базе металлургического отделения Промышленно-строительного банка СССР, работавшего с предприятиями черной и цветной металлургии.
2. До 2008 года основным направлением деятельности Меткомбанка было обслуживание ведущих компаний металлургического комплекса, что позволило накопить уникальный опыт и стать одним из опорных финансовых учреждений для предприятий металлургической промышленности.
3. В 2008 году Меткомбанк вышел на новый этап развития – принята стратегия, которая легла в основу долгосрочной деятельности банка. Стратегия предусматривает создание универсального коммерческого банка с развитой сетью продаж и передовыми технологиями, предоставляющего услуги не только корпоративным клиентам, но и физическим лицам, а также предприятиям малого и среднего бизнеса.
4. Ключевые направления деятельности банка – автокредитование и обслуживание малого и среднего бизнеса. Автокредиты Меткомбанка сегодня можно оформить более чем в 2000 автосалонах во всех городах присутствия банка.
5. Сеть продаж Меткомбанка насчитывает 21 офис и более 2000 точек продаж в 20 городах России.
6. Обслуживание интересов корпоративного бизнеса – традиционное направление деятельности Меткомбанка. В число крупных корпоративных клиентов банка входят, в частности, такие компании, как Северсталь, Соллерс, Магнолия, КумАПП, Металлсервис, Ариэль Металл, Грейн Холдинг, Рузское молоко, Мир детства, Автомир, ЭСК Союз, Донецкая мануфактура, Эмпилс, РВД-сервис, Свеза, TUI, Гольфстрим охранные системы, Ревякинский металлопрокатный завод, Балтийский берег, Утконос и другие крупные компании.
7. Меткомбанк активно работает на межбанковском рынке и постоянно расширяет круг банков-корреспондентов. Сегодня банк сотрудничает с такими

- крупными финансовыми институтами, как Commerzbank, Deutsche Bank, Sampo Bank, VTB Bank (Deutschland) AG, Райффайзен банк, МДМ Банк и другими.
8. На фондовом рынке Меткомбанк участвует в размещении вексельных и облигационных займов. Портфель ценных бумаг банка состоит из векселей, рублевых облигаций и евробондов субъектов РФ, а также первоклассных корпоративных эмитентов.
  9. Финансовая устойчивость Меткомбанка подтверждается рейтингами международного рейтингового агентства Moody's. Банку присвоены рейтинги: B2/E+, прогноз «стабильный», Moody's Interfax Rating Agency – рейтинг инвестиционной категории Baa1ru.
  10. Меткомбанк входит в число крупнейших финансовых организаций России, находясь по состоянию на 1 июня 2014 года на 103 позиции по активам среди всех российских банков (Профиль).
  11. Банк является одним из лидеров рынка автокредитования, занимая 10 место среди всех банков России по объему портфеля автокредитов на 01.01.2014 года (данные Банки.ру). По итогам первого полугодия 2013 года Меткомбанк занимает 75 место в рэнкинге банков по объему портфеля кредитов малому и среднему бизнесу (данные Эксперт РА).
  12. Активы банка по состоянию на 1 марта 2014 года составили 38,6 млрд рублей, капитал – 3,2 млрд рублей (отчетность РСБУ).
  13. Акционеры банка: ЗАО «Севергрупп» (17,38%) и ООО «Капитал» (82,62%). Главный бенефициар банка – генеральный директор ОАО «Северсталь» Алексей Мордашов.

Коммерческий банк ОАО Меткомбанк является универсальным финансово-кредитным учреждением, которое осуществляет достаточно полномасштабное обеспечение различных используемых банковских услуг, обслуживает индивидуальных и корпоративных клиентов различных форм собственности и различных видов деятельности.

Основным направлением банковской деятельности коммерческого банка ОАО Меткомбанк в данном случае также является максимальное содействие развитию экономического и финансового потенциала всех отраслей и форм бизнеса.

Среди имеющихся многочисленных клиентов коммерческого банка ОАО Меткомбанк различные муниципальные предприятия, представленные государственные учреждения, акционерные общества, индивидуальные предприниматели, физические лица.

Имеющиеся достаточно прочные отношения между коммерческим банком ОАО Меткомбанк и его основными потенциальными клиентами основываются на взаимности экономических интересов.

Основными партнерами и клиентами коммерческого банка ОАО Меткомбанк при этом являются строительные организации, предприятия обработки, сельского хозяйства, торгово-посреднические фирмы, физические лица. Каждый клиент обслуживается на самом высоком уровне, который обеспечивает команда из высококвалифицированных специалистов.

Юридическим лицам при работе коммерческого банка ОАО Меткомбанк предлагаются такие услуги как: открытие и последующее ведение расчетных счетов, осуществление наиболее полных расчетов по различным поручениям клиентов, осуществляемое кассовое обслуживание и последующая инкассация, привлечение денежных средств в депозиты в иностранной валюте и в рублях, предоставление кредитов, банковских гарантий, операции с ценными бумагами.

Растет число потенциальных клиентов коммерческого банка ОАО Меткомбанк, пользующихся услугой — «Расчетное обслуживание» с использованием системы «Интернет-Банк».

Поступательное развитие коммерческого банка ОАО Меткомбанк осуществляется в рамках долгосрочной стратегической программы, которая предусматривает более существенное наращивание его потенциала.

Кредо коммерческого банка ОАО Меткомбанк и его основных отделений заключается в максимальном обеспечении основных имеющихся значимых потребностей всех клиентов, а также проявление более гибкого подхода к определенным запросам используемой корпоративной и частной клиентуры, при этом также имеется наиболее полное содействие в актуализированной реализации используемых наиболее важных социально-экономических программ в коммерческом банке ОАО Меткомбанк.

При этом данный коммерческий банк ОАО Меткомбанк надеется на дальнейшее сотрудничество с потенциальными клиентами, которые уже много лет доверяют коммерческому банку ОАО Меткомбанк, и приглашает новых потенциальных клиентов для установления взаимовыгодных долгосрочных партнерских связей в коммерческом банке ОАО Меткомбанк.

«Национальным рейтинговым агентством ОАО Меткомбанк присвоен рейтинг "А" - Высокая кредитоспособность, третий уровень».

К 2017 году план развития предусматривает открытие около 200 офисов продаж», - говорит представитель ОАО Меткомбанк.

Так, активы ОАО Меткомбанк, согласно публичной отчетности за 9 месяцев 2013 года, выросли на 33% по отношению к сопоставимому периоду 2012 года и составили 7 412 млн. рублей. Рост активов коммерческого банка ОАО Меткомбанк происходил главным образом за счет увеличения (+49%) чистой ссудной задолженности, которая составила на 1 октября 2013 года 5 808 млн. рублей.

Обязательства коммерческого банка ОАО Меткомбанк выросли почти так же (на 32%) и составили 6 666 млн. рублей.

В составе обязательств - вклады физических лиц в коммерческом банке ОАО Меткомбанк (выросли на 37% до 3 056 млн. рублей), средства небанковских организаций (выросли на 28% и составили 3 055 млн. рублей) и средства банков (выросли на 58% до 418 млн. рублей).

Все это свидетельствует о сбалансированности ресурсной базы банка, состоящей примерно поровну из средств физических и юридических лиц, что раскрывает модель деятельности банка как «универсальный банк».

Бухгалтерский учет совершаемых коммерческим банком ОАО Меткомбанк операций ведется в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете, нормативными документами определенного коммерческого банка, учетной политикой и внутренними документами коммерческого банка ОАО Меткомбанк.

Активы и пассивы в балансе коммерческого банка ОАО Меткомбанк необходимо учитывать по их первоначальной стоимости на момент приобретения или возникновения.

Совершение хозяйственных операций осуществляется через счета расчетов с дебиторами и кредиторами с последующим отнесением на счета по учету расходов или материальных ценностей.

Первоначальная стоимость имущества коммерческого банка ОАО Меткомбанк, включая материальные запасы, определяется по фактической себестоимости.

Приобретаемое имущество отражается в учете по стоимости приобретения.



Предметы стоимостью ниже 40 тыс. рублей, независимо от срока службы, учитываются в составе материальных запасов.

За отчетный период при этом не произошло роста клиентской базы. По состоянию на 01.04.2014 года в указанном коммерческом банке ОАО Меткомбанк открыто 207 расчетных счетов юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям и 3 счета физическим лицам, на 01.04.2013 года было открыто 236 расчетных счетов юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям и 4 счета физическим лицам.

Объем средств клиентов коммерческого банка ОАО Меткомбанк на счетах на 01.04.2014 составил 2 002 тыс. рублей, на 01.04.2013 - 77 865 тыс. рублей.

Норматив достаточности собственных средств (капитал) (Н1.0) рассчитанный по форме 0409135 «Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации» на отчетную дату составил 70,62 %, на отчетную дату прошлого отчетного периода он составлял 56,89%.

Главным источником доходов коммерческого банка ОАО Меткомбанк в отчетном периоде являлся кредитный портфель. Так по итогам отчетного периода процентный доход составил 15 020 тыс. рублей, аналогичный доход за 1 квартал 2013 год составил 5923 тыс. рублей.

Вторыми по величине были определенные комиссионные доходы за выдачу гарантий в коммерческом банке ОАО Меткомбанк. За отчетный период комиссионные доходы составили 14 283 тыс. рублей (за 1 квартал 2013 год - 4 079 тыс. рублей).

В целом доход от банковских операций за отчетный период составил 29 303 тыс. рублей, аналогичный доход за 1 квартал 2013 года составил 10708 тыс. рублей.

В целом по итогам отчетного периода величина расходов на выплату процентов составила 168 тыс. рублей (за 1 квартал 2013 года - 122 тыс. рублей).

В отчетном периоде коммерческий банк ОАО Меткомбанк продолжил наращивание резервов по кредитным операциям.

Так сальдо расходов на создание резервов за отчетный период составило 12307 тыс. рублей, по итогам 1 квартала 2013 год оно составило 3632 тыс. рублей.

Комиссионные расходы коммерческого банка ОАО Меткомбанк за отчетный период составили 5 986 тыс. рублей, в 1 квартале 2013 года было уплачено комиссий на сумму 19 тыс. рублей.

В целом по итогам отчетного периода расходы от проведения банковских операций составили 18 461 тыс. рублей, аналогичный расход за 1 квартал 2013 год составил 3 773 тыс. рублей.

## **2.2 Управление в ОАО «Меткомбанк» на современном этапе развития компании**

Наряду с комплексом типовых банковских услуг, банком производится обслуживание по системе «Банк - Клиент» коммерческого банка ОАО Меткомбанк, осуществляются валютные операции, операции с ценными бумагами, прием коммунальных и иных платежей населения, денежные переводы в рублях со счета по вкладу и без открытия счета, переводы денежных средств по системе международных денежных переводов «WESTERN UNION» на территории Российской Федерации в рублях и за ее пределы – в рублях и иностранной валюте, денежные переводы по системе «Золотая Корона».

Чтобы максимально вовлечь всех сотрудников в процесс развития коммерческого банка, разработана следующая кадровая стратегия банка:

1. Провести коммуникационную кампанию по разъяснению стратегии интеграции (при содействии топ-менеджеров, HR-службы, подразделения по связям с общественностью).

Цель этой кампании - разъяснение необходимости объединения организаций, убеждение сотрудников в целесообразности и «выгодности» изменений лично для каждого из них, прояснение общей стратегии, краткосрочных и долгосрочных планов трансформации.

Основные принципы общения с людьми — открытость и «прозрачность».

2. Провести групповые тренинги для обучения сотрудников ключевым навыкам, необходимым как для реализации новой стратегии, так и для работы в новой компании.

3. Разработать новые программы стимулирования персонала, которые должны мотивировать людей на достижение краткосрочных и долгосрочных целей, успешную реализацию проектов по интеграции компаний.

4. Регулярно проводить внутренние исследования, мониторинг изменения лояльности персонала и отношения людей к проводимым изменениям.

5. Принять управленческие решения в отношении «непримиримых» к изменениям сотрудников: разработать план мероприятий по их адаптации или прекратить с ними трудовые отношения.

Рассматривая все аспекты вовлечения персонала в процессы изменений, необходимо обратить внимание на использование методов стимулирования и мотивации.

Важное значение при этом имеет разработка специальных программ, различных компенсационных пакетов, определенных целевых систем премирования, которые были ориентированы на различные категории сотрудников коммерческого банка, при этом также является достаточно эффективным средством вовлечения персонала коммерческого банка и постепенного повышения производительности труда.

Работа Высшего руководства в области кадровой политики начинается с разработки и утверждения на Правлении «Положения о кадровой службе (работе с персоналом) банка».

В данный документ должны войти определение места и состава кадровых подразделений и их полномочий, особенностей работы с персоналом линейных руководителей, описание кадровых информационных потоков, а также место и роль всех руководителей, причастных к кадровым проблемам (Председатель Правления, Член Правления, ответственный за кадровую работу, начальник отдела по работе с персоналом, руководители линейных подразделений).

В этом документе целесообразно сформулировать и основной принцип работы кадровых подразделений – жесткую личную ответственность каждого сотрудника отдела по работе с персоналом за выполнение кадровых решений точно в определенный срок с заданным качеством.

Ведущая роль в работе с персоналом принадлежит представителям высшего уровня управления. Председателю Правления банка принадлежит инициатива

разработки целой серии крупных акций кадровой работы (системы званий и категорий сотрудников, их материального и морального поощрения, материально-технической поддержки, информационного обеспечения).

Практически все основы кадровой работы банка определяются Председателем, а в ряде разработок (например, системы квалификационных требований по званиям и категориям) он может участвовать непосредственно, поскольку от правильно выбранных приоритетов в кадровой работе зависят уровень профессионализма и авторитет банка. Конкурентоспособность любой коммерческой структуры (особенно банка) зависит от профессионализма сотрудников.

Решение такой сложной проблемы возможно путем организации системы, обеспечивающей высокий уровень квалификации, в центре которой должен стоять принцип четкого отслеживания существующего уровня профессиональных знаний и подготовка действующего персонала в рамках тех требований, которые необходимы при развитии и диверсификации деятельности коммерческого банка.

Эта задача решается посредством жесткого отбора для работы в банке специалистов, регулярной проверки кадровыми службами состояния уровня профессионализма банковского персонала, разработки и реализации официальных требований относительно уровня необходимых знаний и навыков по каждой группе профессий банка, структурирования должностей.

Организационное ядро такой системы – учебный центр и соответствующий отдел по переподготовке персонала. Руководство банка принимает на себя стратегическое решение вопросов грамотности и профессионализма своих сотрудников.

Важной составляющей этой проблемы является управленческая грамотность руководителей подразделений банка.

Стратегические кадровые вопросы – это система оценки труда каждого работника, поддержка творческих, добросовестных людей, мотивация по результатам их деятельности.

Важно разумно соотносить экономические затраты и организационное обеспечение этой работы, а также материальные и моральные аспекты поддержки сотрудников.

Высшее руководство банка создает и развивает организационную структуру, которая определяет число работающих, количество подразделений банка, их

взаимодействие и соподчиненность. Организационная структура оказывает существенное влияние на реализацию кадровой политики банка.

Все без исключения банковские работники должны быть нацелены на достижение конкретных результатов, а местные руководители и специализированные (прежде всего кадровые) службы должны уметь определить ответственность каждого сотрудника и подразделения за результаты работы, а также содействовать необходимому обмену информацией.

В стратегию кадровой работы входит внедрение принципов работы сотрудников банка по установленным нормативам и стандартам. Это значит, что каждый сотрудник должен уметь работать в жестко установленных рамках и по определенной технологической карте.

Творчество возможно только в рамках отведенной роли и служебного места. К тому же некоторые банковские профессии (кассир, инкассатор) имеют свои особенности коллективного взаимодействия, то есть ограничения в отборе и определении на должность с учетом личностных черт и особенностей характера.

Серьезным аспектом стратегии работы является формирование руководящих кадров из собственных сотрудников, то есть работа по планированию карьеры сотрудников, оценке их деятельности, ротации, продвижению.

Важное место в стратегии банка занимает поддержка равновесия между молодыми и опытными кадрами. На низовые должности в банке, требующие переобучения и возможной диверсификации деятельности, рекомендуется принимать молодых людей.

При приеме сформировавшихся специалистов и опытных руководителей нецелесообразно устанавливать какие-то особые возрастные ограничения, все должно определяться профессиональными качествами.

Несомненно, одной из важнейших функций высшего уровня управления персоналом является разработка принципов внедрения и развития корпоративной культуры банка. Корпоративная (или организационная) культура относится к «духу» организации, к тому, каким образом совершается работа, каковы нормы поведения в организации, ее неписаные правила.

Естественно, корпоративная культура внедряется через персонал банка, его технологию работы и взаимоотношения. Внедрение этой культуры возможно

только согласованной работой многих подразделений банка (кадровая служба, служба безопасности, секретариат, отдел рекламы и связей с общественностью и многими другими).

Первым шагом в действии Правления банка по корпоративной культуре можно предложить разработку кодекса профессионального поведения и служебной этики сотрудников данного банка.

Именно в таком кодексе можно системно изложить перечень норм и правил, а также целевых установок, которым подвержен данный банк. Кодекс должен стать первым документом, с которого начинает знакомство с банком вновь поступающий сотрудник.

Важно, чтобы документ содержал основные принципы и основы жизни банка: отношение к клиенту, к коллегам, нравственные принципы, задачи банка.

Особого внимания требует работа по выявлению предложений сотрудников, касающихся улучшения и модернизации производственных технологий, работа по контролю за их реализацией и поощрение тех сотрудников, кто выступил с такими предложениями.

Очень деликатный, но не менее важный вопрос – научить сотрудников не отзываться дурно о банке, особенно публично, невзирая на то, задеты или нет чувством обиды интересы конкретного работника.

## **Заключение**

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных

самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

### Базовые принципы кадровой стратегии

Кадровая стратегия организации основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами организации, как организационной системы:

- организация рассматривает персонал, как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;

- управление персоналом организации основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления.

При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом определенные полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

- персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал — как долгосрочные инвестиции в развитие организации, персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации, способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и «благорасположенности» общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;

-организация, как работодатель, и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;

- организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

- управление персоналом организации реально интегрировано в общекорпоративную стратегию.

Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии

Генеральной целью реализации кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности.

Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации.

Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы.

Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности



организации;

- формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

## **Список использованных источников**

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. М.: ИПК ГС, 2005. 456 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС, 2006. 420 с.
3. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 348 с.
4. Гапошина Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. 116 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2011. С. 438-445.
6. Менеджмент: теория и практика в России. / Под. ред. А.Г. Поршнева, М.: ЮРИСТЪ, 2009. 121 с.
7. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Миг, 2009. 264 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2009. 475 с.
9. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Ерёмина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 79-88.
10. Дизель П.М., Раньян У. М-К. Поведение человека в организации. М.: Юристь, 2008. - 456 с.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов. Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 2009. 512 с.
12. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 2007. 878 с.
13. Круден Г.Дж., Шерман А.У. Зарубежный опыт управления персоналом / Пер. с англ. Ч. 1: Организация и управление персоналом. М.: Юристь, 2008. 458 с.
14. Развитие организации: Сб. науч. трудов / Под ред. С.Н. Кужековой. Омск: Изд. ОмГТУ, 2012. 132 с.
15. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118.

16. Афолина М. Аутсорсинг кадрового администрирования и расчета заработной платы: опыт российских промышленных предприятий // Персонал-Микс. № 8 (26). 2009. С. 35.
17. Иванов А.А. Подбор управленческой команды // Управление персоналом, 2008. №8. С. 52-55.
18. Осипова Эльвира, Мнение экспертов. Уроки аутсорсинга // Персонал-Микс. № 6 (25). 2004. С. 29.
19. Петрова Н. Российский коучинг в контексте международного: «срединный российский путь, открытый процессам глобализации» // Управление персоналом. № 7. 2009. С. 31-34.

1. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118. [↑](#)
2. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 48 с. [↑](#)
3. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 48 с. [↑](#)
4. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118. [↑](#)
5. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 49 с. [↑](#)
6. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118. [↑](#)
7. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 51 с. [↑](#)
8. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Миг, 2009. 164 с. [↑](#)

9. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций.  
Орел: Миг, 2009. 165с. [↑](#)
  
10. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций.  
Орел: Миг, 2009. 167 с. [↑](#)