

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
\_\_\_\_\_ И.В. Кротова  
« 28 » \_\_мая\_\_ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
« 28 » \_\_мая\_\_ 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Совершенствование системы управления персоналом на  
предприятии

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_

Доцент, к.т.н.

\_\_\_\_\_

Т. А. Вашко

\_\_\_\_\_

Выпускник

\_\_\_\_\_

ЭУ17-02Б-МО

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

А. Ю. Бондаренко

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_

Т. А. Вашко

\_\_\_\_\_

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты системы работы с персоналом.....	5
1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность.....	5
1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование.....	9
1.3 Элементы и методы управления персоналом .....	15
2 Анализ деятельности предприятия АО «Восточная Сибирь».....	18
2.1 Характеристика АО «Восточная Сибирь» .....	18
2.2 Анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей деятельности предприятия.....	20
2.3 Анализ системы управления персоналом предприятия.....	24
2.4 Результаты диагностики системы управления персоналом .....	35
3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом предприятия АО «Восточная Сибирь».....	41
3.1 Обоснование целесообразности внедряемого мероприятия.....	41
3.2 Программа внедрения мероприятий .....	52
3.3 Расчет внедряемых мероприятий .....	55
Заключение .....	58
Список использованных источников .....	60
Приложение А.....	64
Приложение Б.....	65

## ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом на предприятии» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления персоналом на исследуемом предприятии. Объектом исследования является предприятие АО «Восточная Сибирь».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- Изучить теоретические основы системы управления персоналом;
- Проанализировать и оценить эффективность системы управления персоналом на примере АО «Восточная Сибирь»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают управленческие отношения, которые формируются в организации под воздействием системы управления персоналом.

Предметом защиты выступает мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, статистики, финансов. В процессе работы были изучены следующие авторы: Рубцов И.В, Хайдаров В.М, Волгин В.В и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы стр 65. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована рисунками: включает приложения. Список использованных источников содержит 50 источников.

# **1. Теоретические аспекты системы работы с персоналом**

## **1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность**

Управление персоналом – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом – создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.[12]

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития. Ведущие зарубежные фирмы (такие, как «Дженерал моторс», «Форд», «Тойота», «Мицубиси», «Сони» и др.) огромное внимание уделяют стратегическому планированию. [9] В зависимости от выбранных целей вырабатываются стратегия – программа действий, определяющая развитие организации (расширение производства основной продукции и дальнейшее продвижение ее на уже освоенные рынки; разработка новых товаров и продажа их на тех же рынках; поиск новых рынков сбыта; диверсификация производственно-сбытовой деятельности и т.д.) и соответствующая модель управления.

Традиционно стратегия рассматривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая

управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов.

Сегодня общепризнано, что ее реализация в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Оптимальная кадровая политика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство предприятия, и его работников.[7] Причем если тактические шаги могут (и даже довольно часто) приводить к столкновению интересов руководства и рядового состава (выплаты дивидендов, решение социальных вопросов), то стратегические планы, наоборот, их объединяют.

### **Элементы и методы управления персоналом:**

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие: привлечение персонала; задействование персонала; управление мотивацией работников.

Привлечение персонала предусматривает выполнение следующих действий:

1. определение потребности в персонале;
2. вербовка и отбор персонала;
3. обучение и переобучение;
4. высвобождение.

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.[24]

Вербовка и отбор персонала производятся самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее место — для человека. Целью вербовки и отбора является предоставление предприятию рабочих мест в необходимом количестве и нужного качества, а работнику — работы с учетом его подготовки, способностей и склонностей и, наконец, возможностей.[10]

Управление отбором и вербовкой персонала — тщательно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения.

В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.[10]

Высвобождение персонала — это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или территориальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает:

- распределение сотрудников;
- контроллинг и развитие персонала;
- ротацию и меры обогащения работы;
- планирование карьеры;
- оценку работы;
- руководство сотрудниками;
- учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

Распределение сотрудников по рабочим местам производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий работы.

Контроллинг персонала — это современная концепция управления персоналом. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

Планирование карьеры работника — это осуществляемое заранее планирование развития конкретного работника за время его работы на предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию.[13]

Оценка работы сотрудников применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения.

Руководство сотрудниками в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда работника, в том числе в незапланированных ситуациях.

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого работника.

Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом:

- **административные** (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения – осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

- **экономические** (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

- **социально-психологические**, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации – интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Последние особенно активно применяются в менеджменте японских компаний. Их успешный опыт охотно заимствуют американские и западноевропейские компании: в частности, благодаря использованию японского подхода, получившего название «уплотненная технология» (по мнению многих специалистов, именно он будет определять организацию производства в XXI в.).[27]

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Отечественная практика свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровиков на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. [9]Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда

## **1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование**

Управление персоналом в организации имеет стратегический и оперативный аспекты. Система управления персоналом создаётся на основе устава развития предприятия, состоящей из трех положений:

1. производственный;
2. финансово – экономический;
3. социальный (кадровая политика).

Основные функции управления персоналом необходимые предприятию создаются при помощи кадровой политики. Кадровая политика – инструмент воздействия на персонал, набор центральных принципов, которые осуществляются кадровым отделом предприятия. Кадровая политика подразумевает стратегическую основу деятельности в работе с кадрами. Кадровая политика – это деятельность по воплощению трудового коллектива, который содействовал совмещению целей и приоритетов компании и её коллективу. [34]

Главным объектом кадровой политики компании является – персонал. Персоналом предприятия называется костяк его работников. Кадры – это первичный и решающий фактор производства. Они воссоздают и заставляют двигать средства производства, постоянно их улучшают.[15] От квалификации работников, их профессиональных навыков, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Центральная задача кадровой политики может быть решена по – разному, и выбор похожих вариантов достаточно широк [13, с.104]:

сократить персонал или оставить; если оставить, то каким способом лучше:

- a) поставить на сокращенные формы занятости;
- b) задействовать на непрофильных работах, на других постах;
- c) посылать на серьёзную переподготовку:

- совершенствовать работников самостоятельно или искать тех, кто уже имеет специальную подготовку;
- вербовать со стороны или переподготавливать работников, подлежащих высвобождению из компании;
- вербовать дополнительно кадры или обойтись данной численностью при условии более взвешенного ее использования.

При выборе кадровой политики используются факторы, свойственные внешней и внутренней среде компании, такие как:

- требования производства, стратегия развития компании;
- финансовые возможности компании, выбранный им максимальный уровень издержек на управление кадрами;
- количественные и качественные характеристики имеющихся кадров и направления их изменений в будущем;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, целеустремленность в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемными работниками. [41]

Стратегия роста компании напрямую зависит от кадровой политики. Кадровая политика представляет собой кадровое обеспечение воплощения этой стратегии. Кадровой политике необходимо быть совершенно гибкой. Она должна быть стабильной, ведь именно со стабильностью связаны определенные требования кадров, динамичной, то есть совершенствоваться в соответствии со сдвигом тактики компании, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть стороны, которые нацелены на учет интересов кадров и имеют отношение к организационной структуре компании. [21]Кадровая политика должна быть

экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей компании.

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своему персоналу. Кадровая политика должна быть нацелена на рост такой системы работы с персоналом, которая ориентировалась бы на получение не только финансового, но и социального эффекта при условии соблюдения нынешнего законодательства. [48] Есть несколько вариантов для реализации кадровой политики организации. Она может быть быстрой, решительной, основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее становление скажется на рабочем коллективе, к каким социальным издержкам для него это может придти.

Суть кадровой политики не заканчивается наймом на работу, а касается принципиальных положений компании в отношении подготовки, развития кадров, обеспечения взаимодействия персонала и компании. В то время как кадровая политика связана с определением целевых задач, рассчитанных на будущую перспективу, текущая кадровая политика нацелена на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, связь, которая обычно есть между стратегией и тактикой достижения поставленной задачи. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается персонала предприятия в целом, и частный, избирательный, когда нацеливается на решение специфических проблемах. [50]

Кадровая политика создаёт:

- ✓ требования к персоналу на стадии ее поиска и найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню навыков;
- ✓ отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой кадровой силы; отношение к стабилизации персонала (всего или определенной его части);

- ✓ отношение к стилю подготовки новых кадров в компании, ее глубине и разнообразию, а также к переподготовке работников;
- ✓ отношение к внутрифирменному движению рабочих и т.п.

Кадровая политика должна повышать возможности компании, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в будущем [28, с.129].

Свойства кадровой политики:

- ✓ взаимосвязь со стратегией;
- ✓ нацеленность на долгосрочное планирование;
- ✓ значимость роли персонала.

Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Кадровая политика есть составная часть всей управленческой деятельности и производственной политики компании. Она имеет цель создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.[46]

Кадровая политика создаёт весьма хорошие условия работы, обеспечивает возможность продвижения по службе и уверенность в завтрашнем дне. Главной задачей кадровой политики компании есть ежедневная кадровая деятельность по учету интересов всех категорий персонала и социальных групп трудового коллектива.[11] Основные цели кадровой политики связаны с отношением компании к внешней среде, и к своим кадрам. Кадровую политику необходимо оснастить стратегическими и оперативными системами управления.

Задачи кадровой стратегии включают [28, с.29]:

- ✓ повышении престижа компании;
- ✓ анализ атмосферы внутри компании;
- ✓ анализ перспективы развития потенциалов персонала;
- ✓ обобщение и предупреждение причин увольнения с занятой должностью.

Воссоздание кадровой стратегии, единовременное оказание помощи руководителям, во время руководства над компанией, находятся в оперативной области управления персоналом. Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, связывающая разные формы кадровой деятельности, стиль ее проведения в компании и планы по использованию кадровой силы [20, с.39]. Для повышения возможностей компании кадровая политика реагирует на изменения требований технологий рынка в скором будущем.

Цель кадровой политики создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную команду. Для стабильной работы компании необходимо планировать долгосрочную кадровую политику [20, с.39]. Отделы кадров и службы управления человеческими ресурсами во многих компаниях в основном привыкли заниматься планированием численности кадров в компаниях. Их главная задача – добиться соответствия работников со штатными расписаниями коллектива. Но сейчас отделам кадров важно уже добиваться не просто быстрого заполнения свободных должностей, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. [33]

Система работы с кадрами должна ежедневно увеличивать состав кадров компании теми людьми, которые обладают хорошими навыками, и следить за тем, чтобы таких кадров становилось все больше во всех подразделениях. Желательно проводить диагностику факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение конкретных профессий для комплектования личного состава такими работниками, каких еще нет в штате компании.[18] В результате прогноза спроса и предложения на кадровые ресурсы любая компания может выяснить количество человек, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку персонала. В итоге необходимо создать согласованную кадровую политику, включающую системы отбора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика взаимодействий между руководителем и персоналом. Этот стратегический план необходимо разделить на конкретные программы

использования кадровых ресурсов. Концепция планирования использования кадровых ресурсов проста, но ее сложно воспроизвести.[37]

Корпоративная стратегия не часто развивается хорошо, так как не всегда вовремя есть в наличии техника, или она не выполняет те функции, которые ожидалось. Иногда существует большая, чем это прогнозировалось текучесть персонала в некоторых частях производства и регионах. Запланированная вербовка персонала не ведётся. Поэтапное обучение рассчитано с помарками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не реализуются. Для того чтобы вселить чувство перспективы необходим хотя бы план, а систематические анализ и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать разницу между стратегическими планами и явью.

### **1.3            Элементы            и            методы            управления            персоналом**

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие:

- привлечение кадров;
- задействование кадров;
- управление мотивацией кадров.

Привлечение работников предусматривает выполнение следующих действий (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Действия по привлечению персонала

Привлечение кадров	Характеристика средств и принципов
Управление определением потребности в кадровой силе	Планирование, дифференциации потребности в разные периоды времени корректировка состояния кадровой силы с учетом рыночной конъюнктуры
Вербовка и отбор кадров	Привлечение спец. Организаций, осуществляется на основе выбранной стратегии компании
Обучение и переобучение кадров	обучение при приеме на должность (инструктаж); стажировка, повышение квалификации; ежегодное обучение руководства и специалистов; профессиональная переподготовка
Высвобождение кадров	сокращение избытка кадровой силы в количественном, качественном или территориальном отношении
Задействование кадров	Характеристика средств и принципов
Распределение кадров	производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий профессии
Ротация и меры обогащения работы	Позволяет избежать монотонности труда
Планирование карьеры работника	Осуществляемое заранее планирование развития конкретного специалиста за время его работы в компании, включая определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию
Оценка работы персонала	Применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения

Руководство работников в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда сотрудника, в том числе в незапланированных явлениях [42, с.67].

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности кадров; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого сотрудника (табл.1.2).

Таблица 1.2 – Методы управления кадрами

Методы	Содержание
Административные	Ориентированы на точечные мотивы человеческого поведения – осознание необходимости труда и дисциплины труда, чувство долга, культуру работы и т.п., напрямую воздействуют на кадры с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению
Экономические	Косвенно воздействуют на сотрудников, основаны на материальном стимулировании отделов и отдельных сотрудников
Социально-психологические	Базируются на использовании формальных факторов мотивации – интересов, потребностей личности, группы, коллектива

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе коллектива. Российская практика свидетельствует, что степень образования, профессиональная подготовка и компетентность специалистов на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок.[23] Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава коллектива служб

управления кадрами, омоложение рабочей структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с сотрудниками, возросла заинтересованность в результатах трудовой деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были изложены теоретические и практические основы системы управления персоналом на предприятии, которые чрезвычайно многообразны и содержательны, на примере системы управления персоналом АО «Восточная Сибирь».

Анализ существующей системы управления персоналом АО «Восточная Сибирь» выявил следующие проблемы в управлении персоналом: отсутствие карт компетенций; слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, Интернет-технологий; отсутствие обучения и переобучения персонала; непрозрачная и несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника в соответствии с выполняемым функционалом, с вкладом в общий результат; необъективность оценки по итогам аттестации, не учитываются объективные показатели работы (KPI); отсутствие четко сформулированных целей аттестации.

На основании проведенного в выпускной квалификационной работе анализа финансово-хозяйствующей деятельности предприятия, динамики персонала и состояния системы управления персоналом в АО «Восточная Сибирь» предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Для повышения эффективности управления персоналом ввести должность специалиста по управлению персоналом на полставки;
2. Сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций;
3. Расширить источники поиска квалифицированных кадров;
4. Направить сотрудников на повышение квалификации;
5. Усовершенствовать систему оплаты труда;
6. Поднять корпоративный дух;
7. Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации;

## 8. Внедрить новую методику оценки персонала.

В экономическом аспекте совершенствование системы управления персоналом должно обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. Экономические цели тесно обеспечивают развитие и конкурентоспособность организации.

К социальной эффективности проекта можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом;
- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании;
- создание благоприятного социально – психологического климата;
- повышение производительности труда, в следствие повышения мотивации сотрудников ;
- увеличение конкурентоспособности на рынке труда;
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации.

Таким образом, для рассматриваемого предприятия разработаны рекомендации, внедрение которых должно способствовать более эффективному функционированию системы управления персоналом, лежащие в русле современных тенденций управления организацией. Цель исследования достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: ОМЕГА-Л, 2015. – 40 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ. – МОСКВА: Юрист, 2016. – 142 с.
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" . – МОСКВА: Юрист, 2016. – 311 с.
4. Устав АО «Восточная Сибирь». – Красноярск, 2017. - 36 с.
5. **Кибанов, А. Я.** Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - МОСКВА: ИНФРА-М, 2014. - 303 с.
6. Амиров, А. Г. Система управления персоналом на предприятиях / А. Г. Амиров, В. Г. Головина. - МОСКВА: Всероссийский центр производительности, 2017. – 453 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом (опыт социологического исследования) / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - МОСКВА: Феникс, 2015. – 589 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент : Учебник. - 4-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - МОСКВА: Гардарика, 2012. – 612 с.
9. Бойдаченко, П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко. - Новосибирск: Наука, 2016. – 475 с.
10. Вагин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Вагин, В. И. Митирко, А. В. Модин. - М: Дело, 2016. – 568 с.
11. Герчиков, Д. В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом/ Д. В. Герчиков // Управление персоналом. - 2016. - №12. - С. 6-8.
12. Бизюкова, И. В. Оценка и подбор кадров предприятия / И. В. Бизюкова. - МОСКВА: Экономика, 2013. – 451 с.

13. Бойдаченко, П. Г. Управление персоналом / П. Г. Бойдаченко // Генеральный директор. - 2014. - № 3. – 85 с.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – МОСКВА: ИНФРА-М, 2016. -304 с.
15. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов. - МОСКВА: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учебное пособие - 3-е изд. Пер. и доп./ А.Я. Кибанов, Т.А. Родкина. - МОСКВА: Экзамен, 2013. - 480 с.
17. Кибанов, А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров - МОСКВА: Дело, 2016. - 412 с.
18. Бударин, В. Б. Работа с персоналом - новые возможности / В. Б. Бударин, А. П. Пасленов // Генеральный директор. - 2014. - № 11. - С. 21-27
19. Бударин, В. Б. Формы и методы работы с кадрами / В. Б. Бударин // Генеральный директор. - 2014. - № 2. – С. 17-23
20. Бычин, В. Б. Отбор и повышение квалификации персонала / В. Б. Бычин // Эффективный менеджер. - 2012. - № 4. – С. 23 – 35
21. Варушкин, И. С. Совершенствование организации труда в розничной торговле / И. С. Варушкин. - МОСКВА: Экономика, 2014. - 195 с.
22. Вейл, П. Искусство менеджмента / П. Вейл. – МОСКВА: Новости, 2016. – 679 с.
23. Бершова, Л. В. Оценка личного трудового вклада руководителя / Л.В. Бершова // Справочник кадровика. - 2014. - № 1. - 104 с.
24. Виханский, О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. - МОСКВА: МГУ, 2013. – 648 с.
25. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А. П. Волгин, В. И. Матирко. - МОСКВА: Дело, 2015. – 593 с.
26. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник - 5-ое изд., перераб. и доп. /И. Н. Герчикова. - МОСКВА: ЮНИТИ, 2017. – 597 с.

27. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления : Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм Японии и стран Западной Европы. - 2 изд. Доп. и переработ. / В. В. Гончаров. - МОСКВА: Сувенир, 2016. – 479 с.
28. Джоунз, Г. Торговый бизнес: как организовать и управлять / Г. Джоунз. - МОСКВА: Инфра-М, 2016. – 303 с.
29. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, А. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – МОСКВА: Наука, 2014. – 671 с.
30. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. - Москва: Наука, 2012. – 387 с.
31. Листовский, И. П. Малый бизнес в современной России / И. П. Листовский // Хозяйство и право. - 2014. - № 2. - С. 20-31
32. Магура, И. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации. / И. Магура. - МОСКВА: Феникс, 2015. - 179 с.
33. Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2014. – 421 с.
34. Предпринимательское (хозяйственное) право: Учебник в 2 томах / Под ред. О. В. Олейник. - Москва: Юрист, 2015. - 518 с.
35. Рубцов, И. В. К вопросу о повышении квалификации торгового персонала / И. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 2. –С. 25-27.
36. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. - М: ЭКОН, 2014. – 361 с.
37. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - МОСКВА: Дело, 2015. – 489 с.
38. Фадеев, В. К. Государство и малый бизнес: стимулы и противоречия / В. К. Фадеев // Власть. - №1. – 2014. – С. 15-21
39. Фадеев, В. К. Малый бизнес в современной России / В. К. Фадеев

// Экономика и жизнь. - 2014. - N 17. - С. 20-27

40. Хайдаров, В. М. Управление персоналом / В. М. Хайдаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 4. – С. 41-48.

41. Щербаков, В. И. Новый подход к управлению / В. И. Щербаков. - МОСКВА: Экономика, 2013. – 397 с.

42. Блинов, А. О. Малое предпринимательство: теория и практика. / А.О. Блинов. - МОСКВА: Дашков и К, 2014. – 356 с.

43. Волгин, В. В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем): Практическое пособие. / В. В. Волгин. – МОСКВА:Маркетинг, 2014. – 300 с.

44. Мейтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. / Я. Мейтланд. - МОСКВА: ЮНИТИ, 2014. – 250 с.

45. Чунаков, А. М. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице. / А. М. Чунаков. – МОСКВА: Сервис, 2013. – 272 с.

46. Немкович, Е. Г. Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса / Е. Г. Немкович. // Экономист. – 2013. - №7. – С. 3-8.

47. Валова, Т. В. Особенности управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса (часть 2) / Т. В. Валова // Консультант директора. - 2013. - №15. - С. 31-33.

48. Валова, Т. В. Особенности управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса / Т. В. Валова // Консультант директора. - 2013. - №14. - С.31-33.

49. Липсиц, И. Секреты умелого руководителя. / И. Липсиц. - МОСКВА: ИНФРА – М, 2013. – 476 с.

50. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала. / В. Р. Веснин. -МОСКВА: Дело, 2014. – 135 с.

**Требования к должности при отборе кадров**

Качества	Основные	Желаемые	Противопоказания
Физический облик (состояние здоровья, внешние данные, возраст)			
Достижения (образование, знания, навыки)			
Общий уровень развития (знания, склад ума, интеллект)			
Специальные способности (навыки, личностные качества, опыт работы)			
Интересы (мотивация)			
Черты характера (коммуникативность, поведение, общительность, самооценка)			
Внешние условия (место жительства, телефон, транспорт, лояльность к организации)			

### **Карта компетенции главного бухгалтера**

Женщина или мужчина, возраст от 30 до 45 лет, наличие красноярской прописки обязательно, образование высшее, по профилю. Стабильное семейное положение.

Наличие недавно полученных свидетельств о повышении квалификации, не просроченного сертификата на право заниматься аудиторской деятельностью. Знания последнего российского бухгалтерского, налогового, валютного, банковского, внешнеторгового законодательства, владение компьютерными системами бухучета (1С, SAP).

Творческий подход к вопросам налогообложения и знание противоречий в позициях Минфина и налоговой службы для оптимизации налогообложения предприятия. Умение отстаивать свою точку зрения по этим вопросам в налоговых и т.п. органах.

Опыт работы главным бухгалтером не менее 5-и лет, обязательно наличие рекомендаций с двух последних мест работы. Редкая смена мест работы и по веским основаниям.

Умение видеть особенности развития бизнеса в России и творчески решать возникающие проблемы в области сбыта, оборота и т.п., быть ориентированным на результат. Умение брать на себя ответственность в решении вопросов, связанных с основной деятельностью. Умение руководить.

Аккуратность, исполнительность, обязательность, честность, открытость характера. Энергичность, мотивированность, стрессоустойчивость.

Преданность компании, надежность. Умение и готовность работать в команде. Готовность к командировкам.

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
И.В. Кротова  
« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
А.Н. Чаплина  
« 28 » мая 2021 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Совершенствование системы управления персоналом на предприятии

Научный  
руководитель Т.А.Вашко Канд.Тех.наук, доцент  
подпись, дата 25.05.21 должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник А.Ю.Бондаренко 451722945 ЭУ17-02Б-МО  
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

Т.А.Вашко  
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2021