

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«23» июня 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации  
(в сфере услуг, в том числе торговле)»

Формирование кадровой политики организации сферы услуг

Научный

руководитель

  
подпись, дата

16.06.17

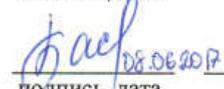
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Т. А. Клименкова

инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

16.06.2017

451208851

номер зачетной  
книжки

МО-12-13

номер группы

М. А. Басакова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

16.06.17

Т. А. Клименкова

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование кадровой политики организации сферы услуг» (на материалах ООО «Зеленогорское»)» содержит 70 страниц текстового документа, 9 рисунков, 15 таблиц, 10 приложений, 43 использованных источника, 13 листов графического материала.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, СФЕРА УСЛУГ.

Объект исследования – ООО «Зеленогорское»

Цель – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия. Поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучение современных методов, инструментов и проблематики по теме исследования.
2. Оценка кадровой политики ( на материалах предприятия).
3. Формирование программы совершенствования кадровой политики.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления, кадровой политики организации. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия управления персоналом.

По итогам исследования разработана программа совершенствования кадровой политики. Проведена оценка социальной и организационной эффективности рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение.....	4
1. Теоретические основы управления персоналом предприятия сферы услуг.....	6
1.1 Кадровая политика предприятия в современных условиях.....	6
1.2. Проблемы кадровой политики и ее формирования.....	15
Заключение .....	64
Список использованных источников .....	66

- 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, целенаправленную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Несоответствие фактического и требуемого уровня квалификации работника лежит в основе неудовлетворенности его трудом, оплатой труда, что определяет характер его поведения. Сегодня важна оценка профессиональной компетентности, которая является эффективным инструментом управления персоналом при условии, что производится специалистом, имеющим соответствующее образование и опыт работы.

Прежние методы кадровой политики, в современных экономических условиях не дают должного эффекта. Их нужно модернизировать, совершенствовать, формировать новую кадровую политику

Отсутствие эффективной политики управления человеческими ресурсами способно перечеркнуть любые планы развития предприятия и усилить различные противоречия, которые, безусловно, присутствуют в этой области деятельности предприятий сферы услуг. В связи с этим задачу формирования новых подходов к управлению кадровой политикой, нацеленной на перспективу, можно считать насущной социально-экономической задачей организации.

Главной целью выпускной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия. Ставятся следующие задачи:

1. Изучение современных методов, инструментов и проблематики по теме исследования.

2. Оценка кадровой политики ( на материалах предприятия).

3. Формирование программы совершенствования кадровой политики.

Объектом исследования является ООО «Зеленогорское», предметом исследования - управленческие отношения в системе управления персоналом организации.

В качестве предмета защиты выступают рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «Зеленогорское».

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных авторов (А. Я. Кибанова, И. Б. Дураковой и др.) в области управления персоналом и учебно-методические разработки преподавателей вуза, связанные с изучаемой проблемой (А.Н. Чаплиной, И.В. Щедриной и др.).

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: сравнительного анализа, обобщения и синтеза, методы обработки информации, а также научные подходы: системный, процессный, комплексный.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Красноярскому краю, информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

Источниками информации о предприятии являются бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Зеленогорское», данные анкетирования, интервьюирование персонала, штатное расписание, экспертные оценки.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

## 1.1 Кадровая политика предприятия в современных условиях

Стержень любой организации — работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.

Персонал организации – это определенный по количеству и качеству состав трудовых ресурсов необходимый для организации работы и достижения поставленных целей [38; 39].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [38; 43 ].

Как объект персонал целесообразно представлять через следующие модели:

1) Матричная модель управления персоналом. Особенность модели в том, что персонал рассматривается через фазы воспроизводства: формирование, распределение, перераспределение, использование (табл. 1) [43]

Таблица 1 – Матрица функций управления персоналом

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
А	Б	В	Г	Д
1. Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов подготовки кадров. Источники набора.	Разработка текущих и перспективных планов кадропрограмм. Разработка прогноза профессиональной пригодности персонала.	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием научно-технического прогресса.	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации.

А	Б	В	Г	Д
2. Организация	Подбор и подготовка кадров. Формирование базы подготовки кадров.	Профессиональная ориентация и расстановка кадров.	Переподготовка персонала, высвобождающегося в ходе развития научно-технического прогресса.	Содействие развитию различных соревнований, укрепление трудовой дисциплины в организации.
3. Мотивация	Установление и определение системы мотивации труда, применение гибких форм организации труда.			
4. Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу, определение численности кадров к лимиту.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию.	Определение уровня механизации организации и условий труда.

Таким образом, управлять персоналом – это значит планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием персонала.

2) Модель функционального управления персоналом. Модель представляет систему управления персоналом как некую совокупность подсистем. Дает возможность изучить весь состав видов деятельности, характеризующих целенаправленное воздействие на отдельных работников, группы, коллектив в целом. Именно в функциях рассматривается содержание управления как процесса (табл. 2) [11; 13; 43 ].

Таблица 2 - Состав функциональных блоков управления персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
А	Б
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале Выбор методов расчета количественной потребности в персонале Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений Организация и проведение обучения

А	Б
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах Производственная социализация Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности Упорядочение рабочих мест Обеспечение безопасности труда Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения Управление конфликтами Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений Учет и статистика персонала Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам Разработка кадровой политики

3) Многоуровневая модель управления персоналом. На данном уровне управления персоналом организация рассматривается как политический институт, как коалиция групп, каждая из которых преследует свои цели, а также как составная часть всей общественной системы [14; 38; 43]. Данная модель используется для формирования технологий и методов исследования существующих систем управления персоналом для конкретных организаций (рис. 1).

На первом уровне выделяются следующие ключевые проблемы, обсуждаемые в рамках подхода к организации как политическому институту:

- определение границ влияния и требований различных групп;
- участие работников в управлении организацией;
- взаимодействие органов государственного управления и корпораций;
- соответствие принципов управления организации культурным традициям территории, на которой осуществляется ее деятельность.

На социально-психологическом уровне управления персоналом организация рассматривается как социальная система. Наряду с формальной структурой здесь

отводится равное место неформальной структуре, а эффективность организации ставится в значительной степени в зависимость от характера взаимодействия формальной и неформальной структур.

<p><b>Социально-бытовой уровень</b></p>	<p>Функции управления персоналом: 1) организация питания работника; 2) обеспечение качественных и современных перевозок работников от дома и обратно; 3) обеспечение оптимальных психофизиологических условий; 4) обеспечение оптимального для работника режима труда; 5) обеспечение безопасности труда работника; 6) создание необходимых санитарных условий труда; 7) профилактика проф. заболеваний, мед. обслуживание, медосмотры; 8) обеспечение соц. гарантий (отпускные, материальная помощь)</p>
<p><b>Оперативно-кадровый уровень</b></p>	<p>Функции управления персоналом: 1) разработка нормативов численности различных категорий персонала; 2) планирование квалификационных характеристик персонала; 3) профессиональный отбор претендентов на рабочее место; 4) прием, перемещение, увольнение работника; 5) оценка персонала; 6) организация системы профессионального продвижения работника; 7) профессиональное обучение</p>
<p><b>Социально-психологический уровень</b></p>	<p>Функции управления персоналом: 1) социально-педагогическая деятельность; 2) социальная работа; 3) коррективное воздействие на социально-психологический климат организации; 4) социально-психологическое обеспечение трудовой мотивации</p>
<p><b>Уровень корпоративной культуры</b></p>	<p>Ключевые проблемы, обсуждаемые в рамках подхода к организации как к пиитическому институту: 1) определение границ влияния и учета требований определенных групп; 2) участие работника в управлении организации; 3) взаимодействие органов государственного управления и корпорации; 4) соответствие принципов управления корпорацией культурным традициям территории</p>

Рисунок 1 - Многоуровневая модель управления персоналом

В рамках данного подхода человек рассматривается как личность, обладающая устойчивой системой социальных характеристик, многие из которых не имеют непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности.

На социально-психологическом уровне управления персоналом осуществляются следующие функции: социально-педагогическая деятельность;

собственно социальная работа; коррекционное воздействие на социально-психологический климат в организации; социально-психологическое обеспечение трудовой мотивации.

На третьем уровне осуществляются: разработка нормативов численности различных категорий персонала; планирование квалификационных характеристик персонала; профессиональный отбор претендентов на рабочее место; прием, перемещение, увольнение работников; оценка персонала; организация проф. продвижения работников; проф. обучение всех видов и форм.

На социально-бытовом уровне осуществляются: организация питания работников; обеспечение качественных и своевременных перевозок на работу и обратно; создание оптимальных психофизиологических условий (освещение, шум и т. д.); обеспечение оптимального для работников режима труда (отдых, технический перерыв, распределение работы в течение рабочего времени); обеспечение безопасности труда работников; создание необходимых санитарных условий труда работников; профилактика заболеваний; обеспечение социальных гарантий (оплата отпускных, больничных и т. д.)

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [16; 38; 43].

Кадровой политикой обозначается часть общей предпринимательской политики, которая направлена на обеспечение организации персоналом, его использование и сохранение

В широком смысле под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

Узкое толкование предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работника и организации (например, найм персонала только с законченным профильным образованием и владеющего навыками работы на компьютере) [39].

Кадровая политика является составной частью стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Наличие разработанной кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к наиболее важным элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- снижается риск ошибочных решений, которые потенциально могут принимать отдельные работники;
- обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;
- осуществляется контроль над соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников организации [13; 38].

Различают несколько видов политики организации [11; 12; 13; 16; 38; 39].

Активная кадровая политика разрабатывается на основании обоснованного прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с состоянием и изменением внешней и внутренней среды. Например, активность кадровой политики в обеспечении организации персоналом состоит в том, что она контактирует с учебными заведениями, привлекает различные службы, формирует внешнюю рекламу о вакансиях, участвует в ярмарках рабочих мест и других мероприятиях, отслеживает результативность каждой из акций и своевременно корректирует ход и методы привлечения в организацию новых работников.

Активная кадровая политика может быть рациональной и нерациональной, или авантюристической.

Рациональная кадровая политика осуществляется на основании научно обоснованного прогноза развития ситуации и арсенала средств влияния на нее. Располагая средствами диагностики персонала, прогнозирования изменения его основных характеристик, служба управления персоналом имеет обоснованную информацию о количественной и качественной потребности работников на средне- и долгосрочную перспективу, разрабатывает варианты реализации кадровой работы.

Нерациональная, или авантюристическая кадровая политика отличается стремлением руководства организации воздействовать на работу с персоналом, не имея диагноза ситуации и научно обоснованного прогноза ее развития в перспективе. Планы работы с персоналом формируются больше на эмоциях, чем аргументах, что в ряде случаев не мешает им оказываться правильными и не мешает «угадывать» их авторам действительно важные целеустановки в области предстоящей кадровой работы. Риск авантюристической кадровой

политики состоит в том, что она может оказаться недейственной или ошибочной при неучтенном во время ее разработки изменении внешней среды.

Пассивная кадровая политика подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза изменения его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных фактических последствий посредством экстренного реагирования на проблемы или конфликтные ситуации – как правило, «любыми средствами», без попыток анализа причин и возможных последствий.

В управлении персоналом различают также реактивную и превентивную кадровые политики [13; 16; 38; 39 ] .

Особенность реактивной кадровой политики – осуществление руководством организации контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: отсутствие мотивации работников к труду, недостаточная привлекательность организации для молодых специалистов, конфликтные ситуации и др. При реализации реактивной политики анализируются причины возникающих проблем, диагностируется сложившееся положение, проводится адекватная экстренная помощь.

Превентивной (предупреждающей, предохранительной) кадровая политика называется в том случае, если организация, располагая обоснованными прогнозными данными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на нее. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

По признаку ориентации организации на внутреннее или внешнее поле своих интересов при формировании персонала и кадрового потенциала кадровая политика может быть открытой или закрытой (табл. 3)

На эффективность кадровой политики влияет множество факторов, имеющих неоднозначные состояния: персоналозависимость; ситуация на рынке

труда; состояние бизнеса; вид стратегии организации; жизненный цикл организации; размер организации; состояние окружающей среды; показывающие особенности кадровой политики и направления использования тех или иных факторов для повышения ее влияния на приращение стоимости бизнеса.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика типов кадровой политики организации [16; 38; 39]

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрывающаяся
Набор персонала	Высокая конкуренция на рынке труда	Дефицит специалистов, отсутствие притока рабочей силы
Адаптация	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставничества, высокой сплоченности коллектива, использование традиционных методов
Обучение и развитие	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию новшеств	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение работников	Затруднена возможность роста, т.к. преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается внешней мотивации	Акцент делается на удовлетворении потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии

Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах свидетельствует о разности подходов к реализации кадровой политики:

а) кадровая политика в кадровом подходе свидетельствует о функциональных отношениях между руководством организации и персоналом, где должностные функции являются основой формирования трудового поведения. В этом случае целесообразно говорить об оперативном управлении сотрудниками.

б) кадровая политика в ресурсном подходе свидетельствует о стратегическом видении руководства организации, нацеленности на долгосрочные отношения с персоналом (табл. 4).

Таблица 4 - Функции кадровой политики: кадровый и ресурсный подходы [9]

Функции кадровой политики	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует требованиям к должности?	Создание стоимости бизнеса. Сколько ключевых факторов успеха повысит кандидат в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное - должность.	Адаптация к организационной культуре. Главное - адаптация ко всем процессам
Обучение	Формирование должностных навыков	Формирование профессиональной компетентности = личностные качества + знания, умения, навыки + мотивация к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	ЦЕЛЬ - компенсация затрат в соответствии с вкладом. Больше экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов. Толерантность.	ЦЕЛЬ - формирование приверженности. Лояльность на уровне убеждений. Ценностные ориентации.
Управление карьерой	Внутренние источники набора - простое продвижение по службе. Достижение поставленных целей. Карьера под задачи.	Достижение целей. Минимизация профессионального выгорания. Управление развитием
Оценка	Проверка знаний, навыков	Оценка вклада в развитие организации. На сколько увеличилась стоимость бизнеса?
Высвобождение	Сокращение мест.	Снижение стоимости бизнеса в результате несоответствия кандидата

В каждой организации должна быть разработана система кадровой политики, которая повышает эффективность работы организации, используя прогрессивные подходы.

## 1.2. Проблемы кадровой политики и ее формирования

Современные социально-экономические условия развития отечественных организаций характеризуются, с одной стороны, показателями экономической нестабильности, повышением уровня конкуренции между компаниями, с другой стороны, актуализацией поиска новых возможностей развития бизнеса.

В этой связи, в системе управления человеческими ресурсами, одной из важнейших систем управления организацией, наблюдаются следующие проблемы [9]:

- повышение организационного стресса на фоне сокращения персонала в условиях организационной оптимизации;
- снижение инновационной активности персонала и рост демотивации к персональному развитию кадров в ситуации увеличившегося тяготения менеджмента к избеганию неопределенности и рисков;
- рост организационных и межличностных конфликтов, а также снижение эффективности командной работы в условиях развития внутриорганизационной конкуренции между людьми, обусловленной страхом потерять рабочее место и прочее.

Выше обозначенные проблемы негативно сказываются не только на социально-психологическом климате организаций, но и на качестве результатов трудовой деятельности, исполнительской дисциплине, снижении инвестиционной привлекательности бизнеса в связи с неготовностью персонала к развитию. Представляется, что снижение проблем целесообразно осуществлять средствами реализации грамотной кадровой политики, которая, в свою очередь, должна быть направлена на развитие человеческих ресурсов.

Имеющиеся в самой кадровой политике противоречия обусловлены наличием различных подходов к ее формированию.

Радикально-рыночный подход, который заключается в том, что кадровой политики как таковой в условиях рынка на предприятиях быть не может, поскольку кадровые проблемы должны решаться на стыке спроса и предложения в процедурах саморегуляции рынка. Однако эта позиция не может выглядеть убедительно, хотя бы потому, что сами механизмы и институты рыночной экономики в российском случае далеко еще не являются зрелыми и в полной мере функционирующими, то есть они сами должны быть предметом активного регулирования и поддержки [ 29].

Второй подход отражает традиции советского административно-командного управления государственной экономикой, ведомственного администрирования, реализуемого посредством исключительно бюджетного и дотационного механизмов. Этот подход основан на понимании управления, в том числе и управления кадрами, как целевого воздействия, что отражает реалии индустриальной парадигмы управления. Естественно, такой подход в современных условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, формирования рыночных отношений и все усиливающейся конкуренции не соответствует постиндустриальным реалиям развития современной экономики.

Более взвешенной, хотя не вполне оптимальной позицией выглядит «узкое» понимание кадровой политики как структурного маневра, когда система управления предприятием направляет свои усилия на решение краткосрочных повседневных проблем, которые неизбежно возникают в процессе любой деятельности. В этом случае кадровая политика сводится к решению отдельных острых вопросов оплаты труда, чаще всего торгового оперативного персонала, которые не требуют отлагательства. Суть такой позиции заключается в том, что руководство на определенный период времени в срочном порядке разрабатывает оперативные положения по оплате труда, временные инструкции по финансированию наиболее важных подразделений и т.д. На крупных предприятиях сферы услуг их количество порой может превышать разумные пределы, что даже сами разработчики этих документов испытывают трудности, связанные с эффективным применением механизмов их реализации [29].

Эти подходы не учитывают сами социальные механизмы регуляции отношений людей в их совместной деятельности. Неблагоприятная комбинация различных подходов к формированию кадровой политики создает условия, способствующие формированию различного рода системных проблем. А система в принципе не может быть устойчивой, имея в себе противоречие. Причем это относится не к отдельным действиям, а взаимодействиям в повседневной деятельности людей. Противоречия могут формироваться

совершенно в неожиданных местах, в которых, казалось бы, и нет условий для их возникновения, поэтому их сложно прогнозировать. Еще более сложно выделить в них четкую внутреннюю логику кадровой политики, отображающей социальные связи и отношения людей, которые делают предприятие целостной системой, а труд конкретного работника социально значимым.

Это обнаруживает, с одной стороны, уязвимость кадровой политики, с другой, крайне негативно отражается на постановке проблем универсального управленческого характера, имеющей равное отношение ко всем аспектам жизнедеятельности предприятия. В этой связи принципиально важный характер приобретает способность системы управления предприятием к обнаружению возникающих противоречий, их осмыслению и нахождению эффективных механизмов их разрешения

Кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов, направление и содержание работы с персоналом организации. Стержнем любой кадровой политики является философия системы управления человеческими ресурсами, конкретизированная в организационных ценностях, нормах и отношениях.

Философия системы управления человеческими ресурсами может определяться следующими ценностями [9]:

- сотрудники - это кадры, что в свою очередь, структурирует отношения «потребления» между персоналом и организацией;
- сотрудники - это ресурсы, что структурирует отношения целевого «использования» между персоналом и организацией;
- сотрудники - это капитал организации, что структурирует отношения «инвестирования» друг в друга между персоналом и организацией.

Анализ сущности ценностных отношений позволяет выявить следующие тенденции и закономерности:

1. Если в организации кадровая политика ориентирована на «потребление», то, как правило, такие организации не характеризуются значительными взлетами и падениями в своем развитии, они достаточно

стабильно функционируют. В то же время, таким организациям свойственны показатели высокой текучести кадров, устаревание коллектива, инертность, что представляется неэффективным в ситуациях социально-экономического кризиса.

2. Организации, ориентированные на целевое использование, характеризуются прогрессивностью, где цели определяют направление движения и формируют трудовые нормы. Однако, таким организациям свойственны ограниченность развития, headhunting (переманивание продуктивных сотрудников), внутриорганизационная конкурентная напряженность.

3. Организации, ориентированные на инвестирование в персонал характеризуются высоким уровнем мобильности, готовностью к изменениям, высоким уровнем стрессоустойчивости. Отношения, ориентированные на инвестирование, как правило, в результате формируют высокий уровень лояльности персонала, сплоченности коллектива, а также готовностью отдавать все свои возможности «во благо» организации. Безусловно, в условиях социально-экономической нестабильности именно такие сотрудники не только сохраняют организацию, но и будут способствовать ее росту и развитию. Обюдное инвестирование друг в друга позитивно сказывается на формировании человеческого капитала, ключевой ценности организации, свидетельствующей о ее зрелости.

Представляется, что отношения «потребления» и «использования» определяют сущность кадрового подхода в управлении человеческими ресурсами, а отношения «инвестирования» являются свидетельством ресурсного управления [9].

Недостатки в кадровой политике приводят к соответствующим негативным последствиям (табл. 5).

В результате недостатки кадровой политики и их последствия приводят к текучести кадров – потере более перспективной части персонала, разглашению

служебной тайны, снижению результативности деятельности, созданию негативного имиджа предприятия.

Таблица 5 - Недостатки кадровой политики организации и их возможные последствия

Недостатки кадровой политики	Последствия недостатков кадровой политики
1. В подборе персонала	1.1. Неудовлетворенность работой 1.2. Выполнение бесполезной работы 1.2.1. Сверхурочные работы 1.3. Невозможность полной самореализации 1.4. Обострение отношений между руководителями и подчиненными 1.4.1. Плохой морально-психологический климат в коллективе 1.5. Ошибки в работе
2. В области корпоративной культуры	2.1. Обострение отношений между руководителями и подчиненными 2.2. Противостояние старожилов новым работникам
3. В области информирования персонала о политике руководства фирмы	3.1. Обострение отношений между руководителями и подчиненными 3.2. Противостояние старожилов новым работникам 3.3. Отсутствие полной отдачи в работе 3.4. Неудовлетворенность оплатой труда при достаточно высоких зарплатах
4. В области оплаты и стимулирования	4.1. Отсутствие полной отдачи в работе 4.2. Неудовлетворенность оплатой труда при достаточно высоких зарплатах
5. В области организации системы профессионального роста и продвижения	5.1. Неудовлетворенность работой 5.2. Ошибки в работе
6. В области организации труда	1.1. Выполнение бесполезной работы 1.2. Выполнение сверхурочной работы 1.3. Суета 1.3.1. Усталость 1.4. Ошибки в работе 1.5. Снижение производительности труда 1.6. Высокие затраты рабочего времени
7. В области создания условий труда	7.1. Неудовлетворенность условиями труда

Эффективная кадровая политика строится на базе общих принципов управления. В практике управления персоналом также используются некоторые принципы, показавшие свою результативность [13; 38; 39]:

– эффективную систему операций по подбору, набору и расстановке кадров;

– систему мотивации и стимулирования, которая обладает привлекательностью для работников и экономической выгодой для предприятия;

– вознаграждение, сочетающее в себе результаты индивидуального труда работников и эффективность деятельности всей организации;

– ротацию кадров, основанную на развитии, обучении, перемещении и продвижении работников, которое осуществляется в соответствии с квалификацией, способностями и результатами труда каждого человека, а также общими потребностями организации;

– решение индивидуальных проблем быстро, справедливо и эффективно.

Разработке кадровой политики предшествует анализ факторов внешней и внутренней среды, выбор стратегии развития и стратегии управления персоналом (рис. 2 ) [23; 24; 48]:



Рисунок 2 – Взаимосвязь кадровой политики и стратегии организации

- СТЭП анализ - анализ влияния внешней среды на управление персоналом ( факторы правовой, политической, социально-демографической, экономической, научно-технической, экологической, культурной и т. п. среды)

- SWOT матрица – методология SWOT-анализа предполагает выявление внутренних сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и

угрозы, которых следует избегать. Рассмотрев все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT можно выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть учтены при разработке персонал-стратегии [43].

- Оценка экономических показателей.

Формирование кадровой политики осуществляется в три этапа [17]:

Этап 1. Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи»,

нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель –разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

Обязательным условием завоевания предприятием лидирующих позиций на современном высоко конкурентном рынке являются капитальные вложения в развитие персонала [33]. Инвестиции, направляемые на привлечение высококвалифицированной рабочей силы, поддержание ее в рабочем состоянии, регулярное обучение, создание условий для полного выявления способностей и творческих возможностей каждого работника, считаются экономически целесообразными и окупаемыми. Прежний подход к персоналу предприятий, основанный на минимизации осуществления денежных затрат на него, показал свою полную несостоятельность с точки зрения экономической перспективы. На рынке труда предприятию не выгодно быть пассивным потребителем рабочей силы. Для эффективного функционирования оно должно проводить активную кадровую политику, что требует, во-первых, целевого поиска и привлечения высококвалифицированной рабочей силы, во-вторых,

дальнейшее развитие персонала в рамках предприятия (обучение, переобучение) и, в-третьих, ее стабилизацию [21].

Привлечение работников высокого класса – фактор, более других объясняющий могущество многих передовых фирм, предприятий. Практически нельзя потерпеть поражение в условиях рынка, если располагать высококвалифицированными кадрами. При очевидности этого фактора многие предприятия привыкли все же довольствоваться «второстепенными» работниками, считая, что «снимать сливки» им не под силу. Но при этом забывают, что «скупой платит дважды».

Чтобы работники удовлетворяли высшим критериям, соответствовали постоянно меняющимся условиям, необходима постоянная подготовка и переподготовка кадров. Конечно, это требует значительных средств. Но предприятия, которые считают подготовку роскошью, используют персонал для сиюминутных целей, упускают из виду, что вложения в подготовку – весьма прибыльная сфера приложения капитала и что этот вопрос нельзя считать второстепенным для развития производства.

Следующее направление кадровой политики состоит в том, чтобы хорошо образованным и неординарным по своим возможностям работникам предоставлялись максимально возможные полномочия, позволяющие полно использовать их таланты и способности. В современных условиях в немалой степени меняется и такое направление кадровой работы, как продвижение. При горизонтальные перемещения работников в границах организации становятся таким же важным способом развития персонала, чем вертикальные.

Еще одна черта современной кадровой политики состоит в том, что адаптацию более не рассматривают в виде кратковременного периода приспособления работника после его найма в штат предприятия. Необходимость постоянного развития и повышения квалификации персонала способствуют тому, что меры по адаптации работника начинаются на этапе его приема и обучения и продолжаются на всем протяжении процесса развития кадрового состава.

Принципиально важное значение имеет приспособление кадровой подсистемы к медленно или быстро меняющимся требованиям на рынке, поскольку способность к гибкости поведения становится ключевыми характеристиками деятельности [21], а основным фактором является персонал предприятия.

Как правило, более высокая способность к осуществлению изменений напрямую связана с уровнем образования и квалификации, желание переобучаться, творческим устремлением и инновационностью персонала.

Формирование кадровой политики предприятия рассматривается как проектирование взаимосвязанных элементов внутренней среды (руководство, подчиненные, ресурсы, сроки, цели, методы), взаимодействующих между собой и с элементами внешней среды (государство, конкуренты, поставщики, потребители), осуществление которой на практике позволит повысить эффективность деятельности персонала на базе совершенствования кадровой политики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика предприятия реализует его стратегию управления персоналом. Кадровая политика предприятия служит основой управления персоналом, поэтому она определена нами как ориентир мышления, образ действий при принятии решений, связанных с реформированием целостной системы управления и развитием системы знаний о роли и месте персонала в деятельности организации

Исследуемая в бакалаврской работе организация – ООО «Зеленогорское» занимается производством и продажей пива (оптовая и розничная торговля произведенной продукцией).

Положительное влияние на деятельность организации оказали такие внешние факторы, как восстановительный рост рынка после кризиса и развитие местных поставщиков сырья. Имеются существенные минусы и упущения в работе, например на предприятии не разрабатываются маркетинговые стратегии и не проводятся кампании по продвижению продукта на рынке

По результатам анализа внешней и внутренней среды торгового предприятия ООО «Зеленогорское», по методу SWOT оценены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, выбрана оптимальная стратегия усиления позиций на рынке.

Также были проанализированы и оценены факторы внешней и внутренней среды для управления персоналом предприятия и выбрана наиболее эффективная стратегия – это стратегия развития человеческого капитала.

Проведена оценка эффективности кадровой политики и выявлены недостатки в области найма и отбора кадров, формирования благоприятного рабочего климата в коллективе.

В третьей части выпускной работы была сформирована программа улучшения кадровой политики предприятия.

Документом, отражающим кадровую политику организации, будет Корпоративный кодекс, в который включены как законодательно закрепленные

положения, так и правила работы именно в данном предприятии. Кроме этого предложены методы эффективного найма и отбора персонала для ООО «Зеленогорское» и профиль базовых требований к должности менеджера по продажам (торгового представителя).

Для достижения высокого уровня коммерческих показателей в команде и возникновения синергетического эффекта предложен ряд методов по обеспечению необходимых условий и исключению влияния негативных факторов.

Проведенный анализ социально-организационной эффективности рекомендаций показал их достаточную эффективность. Наибольшее улучшение произойдет в областях оценки, мотивации и качества труда, социально-психологического климата.

Претворение в жизнь предложенных мероприятий совершенствования кадровой политики в рамках стратегии развития человеческого капитала, учитывая все возможности и угрозы внешней среды, позволит предприятию выйти на новый уровень управления персоналом, создать крепкую организационную культуру и улучшить внутренний микроклимат организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 29.12.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. [Электронный ресурс] : федер. закон от от 31.07.1998 N 146-ФЗ ред. от 29.12.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 29.12.2015 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) . // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 N 195-ФЗ ред. от 07.06.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. [Электронный ресурс] Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. О защите прав потребителей. [Электронный ресурс] Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 22.11.1995 N 171-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная

правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа:  
<http://www.consultant.ru>.

8. Аналитическое обозрение социально-экономического развития г.Красноярска [Электронный ресурс] // Администрация г.Красноярска. - Режим доступа: [http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/social\\_situation/Pages/default.aspx](http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/social_situation/Pages/default.aspx)

9. Бавина П.А. Ресурсный и кадровый подходы в формировании кадровой политики организации / П.А. Бавина, Л.Г. Круглова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2016. - № 1. - С. 21-23.

10. Вертакова Ю.В. Кадровая политика как инструмент управления интеллектуальным потенциалом организации / Ю.В. Вертакова, М.Ю. Ланкина // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. - 2015. - № 3. - С. 47-50.

11. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, под ред. В. Р. Веснина. – М.: Кнорус, 2009. – 517 с.

12. Виханский О.С. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс]/ О.С. Виханский, А.И. Наумов, - 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=557530>

13. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 351 с.

14. Еремин В.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие [Электронный ресурс] /Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=445081>

15. Итоги социально-экономического развития края (декабрь 2016) [Электронный ресурс] // Минэкономразвития Красноярского края. - Режим доступа: [http://www.econ.krskstate.ru/ser\\_kray/itog](http://www.econ.krskstate.ru/ser_kray/itog)

16. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. - 235 с.
17. Кондратьева Е.А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия / Е.А. Кондратьева // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - Т. 9. - № 7. - С. 38-44.
18. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков. – Москва: Дека, 2006. – 896 с.
19. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640с.
20. Кузнецова Т.М. Диагностика и оценка эффективности кадровой политики сельскохозяйственных организаций / Т.М. Кузнецова // Вестник Орловского государственного аграрного университета. - 2010. - Т. 26. - № 5. - С. 9-10
21. Мелкумов А.М. Совершенствование кадровой политики предприятия/ А.М. Мелкумов, А.Ш. Бегиева // Актуальные вопросы экономических наук. - 2017. - № 56. - С. 111-116.
22. Методология и методы исследования систем управления современных организаций : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чаплина [и др.] ; М-во образования и науки РФ, Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 374 с.
23. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Ю.Ю. Суслова, Т.А. Вашко и др.; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск, 2011.-436 с.
24. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие/ Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова ; под ред.А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72с.
25. О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе – октябре 2016 года [Электронный ресурс]/ Министерство экономического

развития РФ. - Режим доступа: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/805a4a24-197c-4e72-89ef-529075e25741/monitoring\\_macro\\_1-10.pdf](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/805a4a24-197c-4e72-89ef-529075e25741/monitoring_macro_1-10.pdf)

26. Официальная статистика по России [Электронный ресурс] // Росстат. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>

27. Персональный менеджмент: учебник / С.Д.Резник, В.В.Бондаренко, Ф.Е.Удалов; под общ. ред. С.Д.Резника - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 558 с

28. Показатели эффективности деятельности органов местного самоуправления ЗАТО г. Зеленогорска в 2016 году [Электронный ресурс]// Администрация ЗАТО г. Зеленогорска. - Режим доступа: <http://www.zeladmin.ru/gorozhanam/ekonomika/socialno-ekonomicheskoe-razvitiye-zelenogorska>

29. Привезенцева Е.С. Потребность современной кадровой политики в механизмах социальной регуляции/ Е.С. Привезенцева // Экономика и управление: научно-практический журнал. - 2017. - № 1 (135). - С. 100-104.

30. Прогноз долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]/ Министерство экономического развития РФ. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>

31. Проект стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года [Электронный ресурс]/ Правительство Красноярского края. - Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/2030/plan>

32. Результаты анкетирования «Антикризисный мониторинг - ноябрь 2016 год» [Электронный ресурс] / Российский союз промышленников и предпринимателей. - Режим доступа: <http://rspp.ru/library/view/156?s=10>

33. Результаты исследования: готовы ли компании вкладываться в обучение персонала? [Электронный ресурс] // Русская школа управления. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/gotovy-li-kompanii-vkladyvatsya-v-obuchenie-personala-rezultaty-issledovaniya>

34. Рынок пива в России 2016 году. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: (<http://www.pivnoe-delo.info>)
35. Сотникова Т.В. Особенности формирования команд в сбытовых подразделениях предприятия / Сотникова Т.В. // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2012. - № 1. - С. 124-128.
36. Социально-экономическое положение Красноярского края в январе-декабре 2016 года [Электронный ресурс] // Красноярскстат. - Режим доступа: [http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/publications/official\\_publications/electronic\\_versions/](http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/)
37. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 495 с.
38. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская; под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2016. - 695 с.
39. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова и др.; Под общ. ред. И. Б. Дураковой. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.
40. Цыганков В.А. Кадровая политика организации в условиях экономической нестабильности/ В.А. Цыганков // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2015. - № 4. - С. 40-43
41. Чаплина А. Н. Культура управления : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Кошелева, Т. А. Вашко ; Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2006. - 112 с.
42. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2010. - 232 с.
43. Чаплина А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учебное пособие/ А.Н.Чаплина, И.В.Щедрина, Т.А. Клименкова; Краснояр., гос, торг.- экон. ин-т. – Красноярск, 2007.-198 с.