

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  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

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

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

---

ТЕМА «Формирование кадровой политики предприятия»

---

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень

И.А. Максименко

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

451626921

\_\_\_\_\_  
номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

\_\_\_\_\_  
номер группы

И.А. Волгина

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

И.А. Максименко

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики предприятия ....	5
1.1 Кадровая политика предприятия: содержание и основные подходы к её формированию .....	5
1.2 Виды кадровой политики предприятия.....	15
1.3 Показатели оценки эффективности кадровой политики предприятия ..	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	32

\*2 и 3 главы изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016г.

## ВВЕДЕНИЕ

Очевидно, что сверх актуальным в настоящий момент становится осознание необходимости и стратегической значимости кадровой политики как некоего свода системы принципов, методов и критериев, целей, норм и правил, обеспечивающих в соответствии человеческого ресурса организационной стратегии. Осознание того, что разработка кадровой политики организации – это не разовое мероприятие, а постоянная и целостная стратегия работы в области управления социально-трудовыми отношениями в организации, обеспечивающая создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива работников, способных адекватно реагировать на вызовы рынка и оценивать позиции в конкурентной среде. Кадровая политика - это не декларативный документ.

В этой связи возникает необходимость в разработке и выборе такого типа кадровой политики, который по своей сути и содержанию является важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

Для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом. Особое внимание необходимо уделять улучшению условий труда, к сожалению, с переходом к рыночной экономике этой проблеме не всегда уделяется достаточно внимания.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является КГО ПАО «Сбербанк России». Предметом защиты являются мероприятия совершенствования кадровой политики КГО ПАО «Сбербанк России».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучить теоретические вопросы формирования кадровой политики как инструмент управления;

-продиагностировать экономическое состояние предприятия и его кадровую политику;

-разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия и оценить социально-экономический эффект от предложений.

Источниками информации являются Устав организации, бухгалтерская отчетность, данные анкетирования, интервьюирование начальника, работников, штатное расписание, экспертные оценки.

Основной информационной базой для анализа хозяйственной и финансовой деятельности КГО ПАО «Сбербанк России» являются: труды зарубежных ученых Тейлора Ф.У., Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф., Кнорринга В., Акоффа Р.; труды отечественных ученых, таких как Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Дуракова И.Б. Генкин Б.М., Иванцевич Д.М., Лобанова А.А., Магура М.И., Моргунова Е.Б., Журавлева П.В., Карташова С.А.; нормативные акты, периодическая печать.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 101 стр. без приложений Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 16 рисунками; 38 таблицами; 3 приложениями. Список литературы включает в себя 50 источников.

# 1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики предприятия

## 1.1 Кадровая политика предприятия: содержание и основные подходы к её формированию

Человеческие ресурсы или персонал организации – это важнейший объект управления для руководителя любой компании или организации. В общем смысле персонал предприятия можно определить следующим образом: это совокупность человек, работающих в одном трудовом коллективе организованных руководителем с целью достижения определённых целей, которые имеют ряд различий между собой (личностные, профессиональные и прочие различия) [19].

Персонал – это основной штатный состав работников организации [40].

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев [22].

На сегодняшний день терминология в отношении персонала сводится к совокупности трудовых, человеческих ресурсов (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Основные понятия в управлении человеческими ресурсами

Понятие	Маслов Е.В. [29]	Бухалков М.И. [10]
Персонал	Совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.	Постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.
Кадры	Совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на фирме и входящих в его списочный состав.	Социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны.

Понятие	Маслов Е.В. [29]	Бухалков М.И. [10]
Человеческие ресурсы	Совокупность описывающих ресурсную трудовую составляющую характеристик работников.	Основной капитал бизнеса.
Трудовые ресурсы	Трудоспособная часть населения	Доля населения, имеющая необходимые для работы умственные способности, знания, а также физическое здоровье
Интеллектуальный капитал	Знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы	Знания, которые могут быть конвертированы в стоимость
Человеческий капитал	Запас знаний, умений, навыков и прочих качеств человека.	Совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.
Трудовой потенциал	Главная движущая сила общественного прогресса.	Знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности.

По мнению автора Егоршина А.П. термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относятся все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное выше определение [21].

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [37].

Для эффективизации использования потенциала работников организации управление человеческими ресурсами должно стать элементом организационной стратегии каждой компании и быть при этом базовой ее

частью. Кадровая политика должна акцентировать свое внимание на достижении предприятием потенциальных целей развития и сгенерировать систему оценки уровня реализации этих целей. Резюмируя, следует отметить, насколько актуальна задача совершенствования кадровой политики организации [13]. Несмотря на всю важность данного явления, до сих пор не существует единого подхода к определению понятия «кадровая политика». В таблице 1.2 приведен краткий обзор понятийного аппарата «кадровая политика».

Таблица 1.2 – Определения понятия «кадровая политика» разных авторов

Автор	Понятие «кадровой политики»
Черепанов В.В.	Система теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы [38]
Веснин В.Р.	Система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Её целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности [11]
Маслова В.Н.	Система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив [30]
Кибанов А.Я.	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 [25]
Герасюта Е.В.	Генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью самых важных, принципиальных положений [17]
Базаров Т.Ю.	Политический курс работы с кадрами [7]
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, реализуемая руководством в отношении человеческих ресурсов [7]

Автор	Понятие «кадровой политики»
Маслов Е.В.	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период.
Бухалков М.И.	Система управления людьми [10]
Егоршин А.П.	Стратегическое направление работы служб персонала, система теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов [21]

По определениям различных авторов можно сказать, что кадровая политика – это совокупность всех методов и средств работы с персоналом, для достижения поставленных задач в соответствии со стратегией организации.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации [9].

Для достижения поставленной цели особенно важно обеспечить достойное организационное и производственное поведение сотрудников организации в целом и отдельно взятого сотрудника лично.

Кадровая политика нацелена на сотрудников организации, а так же служит эффективной реализацией деятельности организации, помимо определения «кадровая политика», авторы отдельно рассматривали понятие «кадровая политика организации». По определениям всех авторов можно сказать, что кадровая политика организации – это направление кадровой работы, кадровой службы организации с учетом всех методов, принципов для укрепления и развития кадрового потенциала.

Структура кадровой политики состоит из составляющих в области управления персоналом, связанных с различными областями в отношении к персоналу.

В таблице 1.3 представлены области, с которыми связана кадровая политика организации, и то, что входит в её структуру [9,15,19].



Таблица 1.3 – Области управления персоналом, основывающиеся на кадровой политике организации

Направление	Взаимосвязь
Планирование потребности в персонале (наем, отбор, прием)	количественный и качественный состав организации планируется на начальной стадии создания организацию, когда на основе кадровой политики необходимо подбирать и отбирать персонал в зависимости от задачи деятельности организации, в соответствии с должностными инструкциями, с профессиональными навыками и умениями и стилем руководства
Мотивация, адаптация	совокупность методов и форм, исходя из кадровой политики, на основе которых происходит процесс адаптации сотрудников организации, а затем и процесс мотивации, исходя из принципов организации
Обучение	кадровая политика формирует требования к рабочей силе в ходе трудовой деятельности (к образованию в том числе)
Аттестация	проводится на основе определения профессиональной компетентности работников для той или иной деятельности организации, пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
Управление трудовой карьерой	кадровая политика формирует отношение к внутриорганизационному движению кадров
Привлечение и удержание молодых специалистов	важно уделять большое внимание их привлечению и удержанию на предприятии: обеспечивать постепенное вовлечение во все сферы профессиональной деятельности и содействовать профессиональному развитию
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала;</li> <li>- самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения;</li> <li>- способность и возможность саморазвития</li> </ul>

Из таблицы 1.3 видно, что кадровая политика охватывает практически все области управления персоналом, и базируется на правовых и организационных основах, что позволяет эффективно реализовывать процесс деятельности организации в целом.

Кадровая политика должна быть зафиксирована в локальных и иных нормативно-правовых актах компании, это могут быть как отдельные документы, так и одно общее положение о кадровой политике, в котором будут освещены необходимые аспекты системы управления персоналом, которые, как правило, необходимо развивать и устранять проблемные места, связанные с этими направлениями [2].

В положения могут входить основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, основные требования к системе обучения в компании, мотивация и аттестация персонала, развития персонала, продвижения и развития персонала, привлечение и удержание молодых специалистов [10].

В том случае, если в организации не существует отдельных положений о данных направлениях, то это отражается в положении о кадровой политике.

Если же кадровая политика остается без сопровождения регламентирующих документов всех областей управления, на чем и держится вся сфера деятельности и функционирования организации, то кадровая служба не способна и не компетентна в вопросе разработки программ, прогноза дальнейшего развития персонала.

Кадровая политика традиционно ассоциируется с различными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и методологические подходы к решению проблем управления персоналом [20].

Основные задачи кадровой политики следующие:

- 1) обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- 2) эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
- 3) создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
- 4) стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;
- 5) поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом [26].

Очевидно, что сверхактуальным в настоящий момент становится осознание необходимости и стратегической значимости кадровой политики как некоего свода системы принципов, методов и критериев, целей, норм и правил, обеспечивающих в соответствии человеческого ресурса организационной стратегии [21]. Осознание того, что разработка кадровой политики организации – это не разовое мероприятие, а постоянная и целостная стратегия работы в области управления социально-трудовыми отношениями в организации, обеспечивающая создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива работников, способных адекватно реагировать на вызовы рынка и оценивать позиции в конкурентной среде. Кадровая политика - это не декларативный документ.

В этой связи возникает необходимость в разработке и выборе такого типа кадровой политики, который по своей сути и содержанию является важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

В специализированной литературе встречаются принципы кадровой политики, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Принципы кадровой политики [13]

Принцип	Содержание
Научность	Использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект
Комплексность	Охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников
Системность	Учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат
Эффективность	Любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности
Методичность	Качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик

На формирование и развитие кадровой политики оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К факторам внешним можно отнести такие факторы, которые организация не в состоянии сама контролировать и

изменять такие факторы, но в тоже время она должна учитывать для правильного определения все свои потребности в персонале и оптимальные источники покрытия таковой потребности [28]. Факторы внутренней среды есть это факторы, которые поддаются процессу контроля и управления воздействию со стороны организации (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие кадровой политики [28]

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации [28].

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. В зависимости от ориентации на персонал выделяют открытую и закрытую виды каровой политики, их характеристика приведена в таблице 1.5.

Формирование кадровой политики организации должно происходить в последовательности, представленной на рисунке 1.2.

Таблица 1.5 – Характеристика открытой и закрытой кадровой политики [11]

№ п/п	Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
		открытая	закрытая
1.	Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
2.	Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
3.	Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации
4.	Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры
5.	Мотивация и стимул персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии)



Рисунок 1.2 – Этапы формирования кадровой политики [13]

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на далекую перспективу, нынешняя кадровая работа нацелена на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели. Кадровая политика может носить и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала) [34].

Следовательно, кадровая политика, как неотъемлемая часть деятельности любого предприятия способная оказывать прямое влияние на процесс подбора и управления персоналом [28].

Таким образом, общим вектором в различных теоретических подходах к определению феномена кадровой политики является определение кадровой политики как целенаправленной деятельности по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Очевидно, что сверх актуальным в настоящий момент становится осознание необходимости и стратегической значимости кадровой политики как некоего свода системы принципов, методов и критериев, целей, норм и правил, обеспечивающих в соответствии человеческого ресурса организационной стратегии. Осознание того, что разработка кадровой политики организации – это не разовое мероприятие, а постоянная и целостная стратегия работы в области управления социально-трудовыми отношениями в организации, обеспечивающая создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива работников, способных адекватно реагировать на вызовы рынка и оценивать позиции в конкурентной среде.

## 1.2 Виды кадровой политики предприятия

Кадровая политика может быть разного вида в организации. Для того чтобы выявить вид кадровой политики в организации, достаточно рассмотреть характеристику каждого вида [17,20].

Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий представлены на рисунке 1.3 [12].

Пассивная	Реактивная	Превентивная	Активная
<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация не имеет четкого представления о программе действия по отношению к персоналу</li> <li>• кадровая работа сводится к быстрому решению проблем</li> <li>• отсутствия прогноза кадровых потребностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зачастую снижение количества квалифицированного персонала</li> <li>• организация не имеет четко выраженных локально-нормативных актов</li> <li>• отсутствие программ развития персонала</li> <li>• низкий интерес работников к выполняемой работе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация не имеет средств для реализации кадровой политики</li> <li>• прогнозирование кадровой ситуации на среднесрочный период</li> <li>• отсутствие прогнозов на развитие персонала</li> <li>• доля молодых сотрудников равна доли работников старше 45 лет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• имеет четкий регламент</li> <li>• организация имеет прогноз на дальнейшее развитие</li> <li>• стабильное сохранение качественного состава сотрудников</li> <li>• высокий интерес работников к выполняемой работе</li> <li>• высокий уровень профессионализма</li> </ul>

Рисунок 1.3 – Виды кадровой политики и их характеристика

Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности посредством лучших условий работы, улучшение отношений рабочих и руководства. Следовательно, для того, чтобы кадровая политика несла положительный характер и эффективно реализовывала цели организации, следует уделять внимание всем аспектам управления и соприкосновения с персоналом организации [26].

Для того чтобы кадровая политика эффективна и благоприятно влияла на организацию, необходимо привести её к нужному уровню, исходя из видов кадровой политики [24].

Эффективная кадровая политика – это та, которая удовлетворяет идеи стратегии управления в организации.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне [18].

Работа с сотрудниками начинается с вовлечения их в трудовой процесс, для того, чтобы поднять интерес к своей работе.

Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников.

Кадровая политика формирует [12,13]:

- а) требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- б) отношение к развитию персонала со стороны работодателя;
- в) отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.;
- г) отношение к благоприятным условиям труда.

Так же кадровая политика реализуется на основе инструментов управления:

- а) кадровое планирование;
- б) текущая кадровая работа;
- в) руководство персоналом;
- г) мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- д) мероприятия по привлечению и закреплению молодых сотрудников на предприятии;
- е) вознаграждение и мотивация;
- ж) вовлеченность персонала.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива [4,23].



Отсюда следует вывод о том, что эффективная кадровая политика может быть только тогда, когда все её инструменты находятся на должном уровне.

Когда хоть один из них западает, кадровая политика становится, менее эффективна, тогда её реализация, принятие кадровых решений может повлечь за собой различные неблагоприятные события, следствием которых станет утрата предприятием части своих ресурсов, ключевым из которых является труд.

Таким образом, организация должна постоянно поддерживать высококвалифицированный персонал, повышать уровень образования остального персонала и наладить систему по отбору и найму квалифицированного персонала.

Переход России на рыночные отношения целиком изменил смысл управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия.

Нынешняя суть управления персоналом организации или предприятия заключается в выработке и реализации кадровой политики [13].

В этой связи проблемы, связанные с кадровой политикой предприятий, становятся важным элементом в решении поставленных задач.

Использование кадровой политики на практике предприятий получило всемирное распространение. Именно поэтому стоит внимательно изучить такой опыт в развитых странах.

Как показывает многовековой российский опыт хозяйствования, человек всегда рассматривался как вспомогательный, второстепенный фактор производства.

А современная концепция управления персоналом определяет работника как важнейший, главный ресурс и ценность предприятия.

Кадровая политика за рубежом занимает одну из ключевых позиций в управлении организации. Определение кадровой политики организации неоднозначно [12].

Согласно позиции представителей немецкой школы работы с персоналом, кадровая политика – это относительно абстрактный, направленный на работающего человека план действий, который должен служить руководством для конкретных действий в области кадрового планирования, организации, управления и воспитания персонала [6].

Работа с персоналом для зарубежных стран является одной из самых важных, большое внимание уделяют кадровому резерву с учетом задач и целей организации, а впоследствии и общей кадровой политики, которая формируется с учетом тех самых задач предприятия.

При этом многие предприятия США имеют в своем штате профессиональных работников, способных обеспечить в определенной степени реализацию программ по кадрам и по безопасности, обязанности работников представлены на рисунке 1.4 [14].

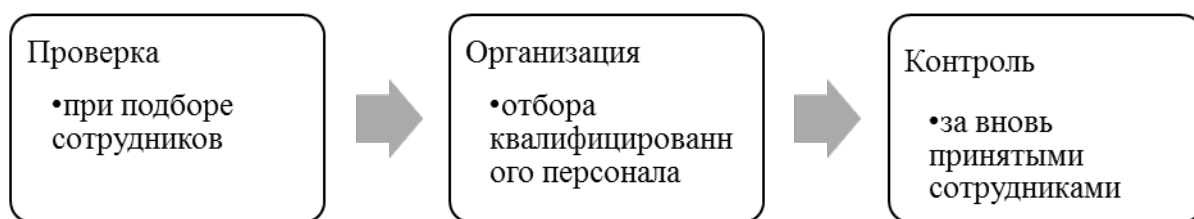


Рисунок 1.4 – Обязанности работников по обеспечению реализации программ по кадрам и безопасности

Ключевые моменты подсистем управления персоналом, которые могут быть освещены в положении о кадровой политике, такие как обучение, аттестация, контроль дисциплины, затрагиваются в каждом из стран с разных позиций.

Рассмотрим разные подходы к управлению и формированию кадровой политики разных стран в таблице 1.6 [7,19,22].

Из таблицы 1.6 видно, что в каждой стране кадровая политика направлена на персонал и реализацию деятельности организации в целом, за счет персонала, только разными методами воздействия.

Таблица 1.6 – Подходы к управлению и формированию кадровой политики разных стран

Страна	Подход
Япония, Китай	Управление в этих странах основывается на традициях, основу кадровой политики составляют вековые традиции (принципы коллективизма)
США	Кадровая служба разрабатывает план развития персонала на 3-5 лет вперед (индивидуальность), основанного на целях организации
Франция	Введена системы «зачетных очков», где акцент ставится на профессионализме персонала, самоповышение квалификации
Германия	Сочетание одинаковых принципов всех организаций, основа – переподготовка работников служб работы с персоналом по специальным программам

Один из ярких образцов - кадровая политика транснациональной IT-компании "Globals". Компания проводит своеобразную кадровую политику: люди старше 30 лет на работу не принимаются [25].

Если рассматривать отечественный опыт, то начало постсоветского периода демонстрирует тесную взаимосвязь кадровой политики и жизнеспособности предприятий в отрицательном значении.

В 1991г. произошло резкое падение коэффициента жизнеспособности предприятий. В числе причин было разрушение отлаженных механизмов прежней советской кадровой политики и переход на более современную по тем годам кадровую политику, проанализируем характеристику данного периода посредством функций управления в таблице 1.7 [13].

Таблица 1.7 – Характеристика отлаженных механизмов советской кадровой политики посредством функций управления

Функции управления	Характеристика
Подбор	без учета профессиональной пригодности, лишь на основе неформальных отношений
Отбор, продвижение по службе	рекомендация влиятельного лица

В зависимости от характеристики подбора, отбора и продвижения кадров, управление по всем другим функциям происходило в соответствии с данными характеристиками.

В наше время, процедура подбора, а в особенности отбора, обучения, оценки, развития и высвобождения кардинально изменилась. Вводятся

профессиональные стандарты, существует множество методов для реализации всех функций в отдельности.

Для эффективной реализации всех функций и существует кадровая политика, а для её оценки существуют различные методики эффективности.

Затем на основе оценки кадровой политики, разрабатываются мероприятия для повышения её эффективности.

Проанализировав опыт отечественный и опыт зарубежный, можно сделать вывод о том, что подходы к управлению везде разные. Уклон в некоторых странах производится на развитие персонала, на его профессионализм, и на создание программ по развитию компетентности кадровых служб.

Из отечественного же периода видно, что ориентация сделана на отбор кадрового состава, на его качественное и количественное формирование.

Видно, что методы управления отличаются, но управление всегда направлено на персонал, а в свою очередь персонал это объект кадровой политики, что и позволяет нам сделать вывод о том, что кадровая политика в разных странах весьма важный элемент в реализации деятельности организации.

В любой стране сотрудник нуждается в уверенности того, что он является частью коллектива, и руководство должно быть направлено на развитие своих сотрудников.

Для того чтобы у них появлялась уверенность в завтрашнем дне, и их работоспособность увеличивалась, а за счет этого увеличивалась бы конкурентоспособность организации на рынке трудовых ресурсов и в последствии и на рынке потребителя, нужно направлять все силы на эффективность кадровой политики.

Таким образом, актуальность данной темы весьма высокая, так как кадровая политика является важным элементом в существовании и развитие любой организации, она влияет на процесс управления персоналом.

Человеческий вклад в рабочий процесс действительно высок, поэтому эффективная кадровая политика должна быть нацелена на формирование качественного состава работников организации.

По определениям различных авторов можно сказать, что кадровая политика – это совокупность всех методов и средств работы с персоналом, для достижения поставленных задач в соответствии со стратегией организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации. Для достижения поставленной цели особенно важно обеспечить достойное организационное и производственное поведение сотрудников организации в целом и отдельно взятого сотрудника лично.

Кадровая политика нацелена на сотрудников организации, а так же служит эффективной реализацией деятельности организации, помимо определения «кадровая политика», авторы отдельно рассматривали понятие «кадровая политика организации». По определениям всех авторов можно сказать, что кадровая политика организации – это направление кадровой работы, кадровой службы организации с учетом всех методов, принципов для укрепления и развития кадрового потенциала.

### **1.3 Показатели оценки эффективности кадровой политики предприятия**

К методам по исследованию кадровой политики предприятия, необходимо отнести (рисунок 1.5):

В настоящее время системный анализ представляет собой широко применяемый методологический инструмент в области анализа, проектирования и совершенствования различных экономических систем, в том числе и предприятия.



Рисунок 1.5 – Методы исследования кадровой политики предприятия

Системный анализ основывается на системном подходе к решению проблем, что в случае сложных систем большого масштаба является единственной гарантией принятия решения, близкого к оптимальному. Сущность системного подхода заключается в решении частных проблем, подчиняющихся решению проблем, общих для всей системы в целом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие технологии управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления сотрудниками, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину [24].

СТЭП-анализ – инструмент маркетингового анализа, который предназначен для определения социальных, технологических, экономических и политических факторов, влияющих на деятельность компании. Результаты позволяют выявить факторы внешней среды, которые способствуют, либо препятствуют развитию бизнеса. Политические факторы могут создавать благоприятную среду для развития компании, либо, напротив, создавать барьеры для ее деятельности. В число политических драйверов могут включаться программы поддержки отдельных отраслей экономики.

Например, в виде целевых программ по исследованиям в области или стимулирования рынков сбыта. Анализировать деятельность компании без учета влияния макроэкономической среды было бы некорректно. В число экономических факторов включают такие важные показатели как динамика ВВП и инфляции, курса рубля, ставки рефинансирования. Для компаний, работающих на потребительских рынках, учитывается платежеспособный спрос, статистика занятости и располагаемых доходов населения. Тогда как для представителей промышленных рынков важное значение имеют состояние промпроизводства, а также активность бизнес-среды. В группу социальных факторов включаются изменения в базовых ценностях, а также в потребительских предпочтениях. Указанные тренды определяются на основании опросов потребителей и других методик анализа потребителей. Своевременное выявление тенденций в потребительских предпочтениях позволяет своевременно скорректировать ассортимент. Важное значение принадлежит технологическим факторам. В их число входят тенденции в НИОКР, новые патенты и продукты. Например, некоторые из них могут быть направлены на усовершенствование технологии производства, что позволит компании сократить собственные производственные издержки. Особое внимание следует уделить выявлению разработок в области товаров-заменителей. STEP-анализ позволяет создать целостную картину внешней среды компании, определить драйверы и барьеры ее развития. На основании этого можно разработать шаги по повышению конкурентоспособности компании на рынке, а также найти способы нивелирования негативных факторов. STEP-анализ позволяет посмотреть на компанию со стороны. Он дает возможность определить ведущие риски, с которыми придется столкнуться компании. Именно этим обусловлена широкая популярность метода STEP-анализа среди аналитиков.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы рынка. Исследователи по итогам применения всех предварительных методов

анализа должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами рынка. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге происходит распределение ресурсов по сегментам. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования персонал–стратегий организации [27].

Метод экономического анализа представляет собой способ подхода к изучению хозяйственных процессов в развитии персонала [16].

Анализ организационной культуры, структуры основан на внешнем наблюдении, анкетировании работников предприятия для составления определенной картины [22].

Анкетирование – типично опросный метод. Элемент непосредственного общения и разговора исследователя (анкетера) с исследуемым (анкетируемым) сведен к минимуму. Эта особенность анкетирования позволяет некоторым исследователям утверждать, что анкетирование трудно отнести к собственно психологическим исследовательским методам. Информация, получаемая с помощью анкеты, является декларативной и не может считаться надежной и достоверной даже при полной искренности испытуемого. Каждый психолог, знает, как на содержание высказываний испытуемого влияют неосознаваемая мотивация и установка. Поэтому есть смысл считать анкетирование непсихологическим методом, который, однако, может использоваться в психологическом исследовании как дополнительный, в частности при проведении социально-психологических исследований [24].

Производительность труда – важнейший трудовой показатель. Производительность труда должна опережать рост заработной платы – это главное условие развития любого предприятия, обеспечивающее увеличение рентабельности и эффективности. От уровня и динамики



производительности труда зависят в той или иной степени все основные показатели эффективности и все трудовые показатели. Для повышения производительности труда первостепенное значение имеют внедрение новой техники и технологии, широкая механизация трудоемких работ, повышение квалификации кадров и другое. Факторный анализ производительности труда работников связан с численностью, выручкой и прочими параметрами [8].

Для оценки эффективности кадровой политики используют различные методы и приемы. Результаты оценки являются индикатором, который отражает основные проблемы работы с персоналом, таких как: качество работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и т. д.

Доктор экономических наук Кибанов Ардальон Яковлевич, он же Президент региональной общественной организации «Персонал» по содействию изучению проблем и просвещению в сфере управления персоналом, считал, что основными критериями оценки эффективности кадровой политики являются [22]:

- а) количественный и качественный состав персонала;
- б) уровень текучести кадров;
- в) результативность труда;
- г) удовлетворенность трудом;
- д) трудовые конфликты;
- е) прогулы и нарушения трудовой дисциплины.

Данные показатели объединяют все авторские методики оценки эффективности кадровой политики.

Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. При естественном проценте текучести коллектив предприятия "освежается", происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

Новые и свежие идеи в свою очередь это молодые сотрудники, которые полны энергии, энтузиазма и достаточно мобильны.

Для того чтобы выявить западающий показатель в структуре кадровой политики, следует использовать так же общие методики оценки эффективности через анкетирование на тему удовлетворенности труда работников.

Опросник компонентов удовлетворенности трудом был создан на основе одного из наиболее распространенных в России инструментов – опросника удовлетворенности А.В. Батаршева.

В оригинале методика содержала 32 вопроса, которые оценивались по 3-балльной шкале Ликерта и образовывали 8 субшкал:

- интерес к работе;
- удовлетворенность достижениями в работе;
- удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками;
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством;
- уровень притязаний в профессиональной деятельности;
- предпочтение выполняемой работы высокому заработку;
- удовлетворенность условиями труда;
- профессиональная ответственность.

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие, что повлечет за собой выявление проблемы в структуре кадровой политики, на что впоследствии и будут направлены мероприятия по её совершенствованию.

Наиболее предпочтительна, письменная форма заполнения анкет. Процент возврата электронных анкет, по данным консалтинговых компаний,

колеблется от 12% до 30%, а при заполнении письменных форм можно добиться 85% возврата.

Для прохождения данного опроса необходимо опросить 10 респондентов для точного анализа. Далее данные опроса ранжируются по удовлетворенности, выделяя среднее значение всех респондентов, после чего все минимальные значения, которые ниже 5 баллов попадают в раздел «зоны дискомфорта».

Так же к инструментам оценки эффективности кадровой политики можно отнести анкету «Удовлетворенность трудом» В.А. Розановой, в которой так же все утверждения, подлежащие оценке со стороны сотрудников, относятся к оценке существующей кадровой политики в организации.

В результате анализа сущности кадровой политики, её зарубежного и отечественного опыта следует вывод о том, что для эффективной работы с персоналом, в организации должна присутствовать активная кадровая политика, которая бы смогла эффективно реализовывать заданную стратегию.

Ведь методы управления в различных странах хоть и отличаются, но управление всегда направлено на персонал, а персонал это объект кадровой политики, что и позволяет нам сделать вывод о том, что кадровая политика в разных странах весьма важный элемент в реализации деятельности организации.

Но для начала нужно определить вид существующей кадровой политики в организации, с помощью анализа кадрового потенциала организации, существующих регламентов, и с помощью методик оценки эффективности кадровой политики.

Для оценки эффективности были подобраны различные виды опросников, которые позволяют оценить и выявить вид кадровой политики.

В основном все опросники связаны с анкетами на удовлетворенность труда работников, но с рядом вопросов, которые позволяют оценить именно кадровую политику.

Также обнаружить проблемные аспекты, в последствие чего предложить мероприятия по решению существующих проблемных мест, за счет чего повысить эффективность кадровой политики в организации.

Таким образом, управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Кадровая политика – это совокупность всех методов и средств работы с персоналом, для достижения поставленных задач в соответствии со стратегией организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации. Кадровая политика охватывает практически все области управления персоналом, и базируется на правовых и организационных основах, что позволяет эффективно реализовывать процесс деятельности организации в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Кадровая политика – это совокупность всех методов средств работы с персоналом, для достижения поставленных задач в соответствии со стратегией организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации. Кадровая политика охватывает практически все области управления персоналом, базируется на правовых организационных основах, что позволяет эффективно реализовывать процесс деятельности организации в целом.

Основанный в 1841 . Сбербанк России сегодня - современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов является основным кредитором российской экономики.

Из матрицы оценки стратегий видно, что наиболее подходящей стратегией для КГО ПАО «Сбербанка России» является стратегия усиления позиций на рынке (фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции).

Руководством КГО ПАО «Сбербанка России» соблюдаются все фазы воспроизводства (формирование, распределение, перераспределение, использование), а также основные функции (планирование, организация, мотивация и контроль). Ведется ежемесячный контроль со стороны менеджера по персоналу в КГО ПАО «Сбербанка России» за

работоспособностью персонала, соблюдением должностных обязанностей.

Для эффективной деятельности работников, а также для достижения основных кадровых целей в КГО ПАО «Сбербанка России, руководство должно придерживаться стратегии развития человеческого потенциала. Основной целью кадровой политики КГО ПАО «Сбербанка России является повышение эффективности работы с кадрами через социально-экономические параметры.

Для существующей кадровой политики КГО ПАО «СберБанк России» были выявлены как преимущества (рост производительности труда сотрудников, наличие специализированного отдела по работе с персоналом прочее), так и недостатки (использование ограниченного числа методов оценки персонала, слабая разработка компетенций, однообразная мотивация персонала и прочее), их количество было равным, что свидетельствует о том, что система используется 50/50, количество недостатков необходимо сокращать, чтобы подтвердить эффективность применяемой политики.

Кадровая политика данного отделения банка слабее из-за слабого применения инструментов оценки персонала КГО ПАО «СберБанк России», которые не позволяют проводить комплексную оценку кадрового потенциала работников. Исходя из анализа, было отмечено что сегодняшние инструменты оценки персонала не позволяют всесторонне изучить в каком состоянии находится персонал и кадровый потенциал персонала КГО ПАО «СберБанк России».

Цель предлагаемых мероприятий заключается в том, чтобы разработать мероприятия по формированию комплексной оценки персонала кадрового потенциала КГО ПАО «СберБанк России».

Ожидаемые результаты:

- внедрение методики комплексной оценки кадрового потенциала;
- повышение стабильности кадров;
- снижение числа уволившихся работников;
- повышение показателей эффективности деятельности.

Ключевая идея мероприятий – формирование комплексной оценки персонала и кадрового потенциала организации для повышения эффективности работы КГО ПАО «СберБанк России».

Предлагаемая концепция мероприятий позволит скоординировать работу на пути к достижению поставленных целей, реализовать мероприятия поэтапно прийти к заключению.

большинство сотрудников оцениваются только по 4 компетенциям:

- инициативность;
- ориентированность на результат;
- работа в команде;
- ориентированность на клиента.

Представленная система компетенций не гибкая и не учитывает специфики функционала сотрудника в зависимости от отдела и должности. Возможно, более эффективно было бы сделать набор компетенций более гибким. 4 основных компетенций важны для всех сотрудников банка (единственное, вес каждой может очень отличаться для различных категорий), при этом в каждом направлении деятельности есть своя специфика и, соответственно, могут появиться новые важные компетенции.

В ходе работы над проектом было для примера разработано предложение по наборам компетенций для сотрудников основных отделов внутри Клиентского отдела (отдел анализа и кредитных рисков, Клиентская служба, бэк-офис и фронт-офис, отдел продаж).

В ходе расчета эффективности, можно сделать вывод том, что целесообразно проведение предложенных мероприятий, так как материальные затраты не значительны, а экономический результат от этого ощутим.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2020 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ ред. от 01.08.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Адамчук, В. . Экономика и социология труда: учебник / В.В. Адамчук. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2019. – 340 с.
6. Ардашева – Москва: Дело, 2018 – 209 с.
7. Базаров, Т. . Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2018. – 239 .
8. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 2019. – 344 с.
9. Боговиз, А. . Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового менеджмента / А.В. Боговиз, Г.Г. Вукович // Вестник Алтайской академии экономики права. – 2020. – № 32. – С. 46–50.



10. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. – Москва : Инфра–М, 2018. – 368 с.
11. Веснин, В. . Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2019. – 688 с.
12. Волгин, Н.А. Экономика труда / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. – Москва: Экзамен, 2019. – 736 с.
13. Волгина, О.С. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия / О.С. Волгина // Молодой ученый. – 2019. – №11. – С. 639–642.
14. Волков, Ю.Е. Связь технологии управления персоналом эффективностью работы организаций / .Е. Волков // Социально-политический журнал. – 2019. – № 3. – С.65–74.
15. Волоснова, В. Персонал–стратегии предприятий сферы услуг / . Волоснова // Кадровик. – 2020. – № 12. – С. 10.
16. Герасимов, Б. . Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, .Г. Чумак. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 450 с.
17. Герасюта, Е. . Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии / Е.В. Герасюта // Психология, социология и педагогика. – 2019. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// psychology.snauka.ru/2019/03/4551](http://psychology.snauka.ru/2019/03/4551).
18. Дашкова, Н. Кадровая политика: стимулы и эффективность / . Дашкова // Кадровые решения. – 2019. – № 9. – . 10–14.
19. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: учебник / А. . Дементьева, М.И. Соколова. – Москва: Магистр, 2018. – 287 с.
20. Дикусарова, М. . Теоретико-методологические подходы исследованию феномена кадровой политики / М.Ю. Дикусарова, М.В. Жилина // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. ( . Челябинск, декабрь 2018 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2018. – С. 99–101.

21. Егоршин, А. . Управление персоналом / А. . Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2020. – 625 с.
22. Иванова–Швец, .Н. Управление персоналом / .Н. Иванова–Швец, .А. Корсакова. – Москва: ЕАОИ, 2018. – 369 с.
23. Казанцева, Е. Особенности кадровой политики / Е. Казанцева // Управление человеческим потенциалом. – 2018. – № 1. – . 12–15.
24. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 452 с.
25. Кибанов, А. . Разработка кадровой политики организации / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2019. – № 1. – С. 23–25.
26. Кондратьева, Е. . Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия / Е.А. Кондратьева // Социально-экономические явления и процессы. – 2018. – № 9. – С. 38–44.
27. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, .Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 817 с.
28. Кудымова, М.А. Роль адаптации персонала в кадровой политики организации / М. . Кудымова, Е.И. Жвик // Экономическая наука и практика: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2019 г.). – Чита: Молодой ученый, 2019. – С. 64–66.
29. Маслов, Е. . Управление персоналом предприятия / .В. Маслов, П. . Шеметова. - Москва: ИНФРА– , 2018. – 313 с.
30. Маслова, В. . Управление персоналом: учеб. пособие / В.Н. Маслова. – Москва: Дашков и К, 2019. – 120 .
31. Методы исследований в менеджменте [Электронный ресурс] : электрон. учеб.-метод. обеспечение дисц. [для студентов напр. подг. 38.04.02 Менеджмент] / Сиб. федерал. ун- ; сост.: Е.А. Герасимова, А.Н. Чаплина, .Н. Еронкевич - 2016. - Режим доступа e.sfu-kras.ru
32. Миляева, Л. Совершенствование кадровой политики на предприятии / Л. Миляева // Экономика. Предпринимательство. – 2018. – № 3. – С. 14–16.

33. Родионова, Е. . Совершенствование кадровой политики учетом жизненного цикла предприятия / Е.В. Родионова, .В. Трыганова // Экономика менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2019/05/11253>.
34. Статистика по Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rosstat.gks.ru>.
35. Статистика по Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www](http://www)
36. Современные проблемы науки: современные проблемы менеджмента: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] / сост.: А. Н. Чаплина, . А. Герасимова. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. - 269 с.
37. Терехина, И.Е. Согласование кадровой политики со стратегией организации / И.Е. Терехина // Студенческие научные исследования. – 2019. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим работы: <http://snauka.ru/2019/04/2188>.
38. Хожемпо, В.В. Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях / .В. Хожемпо // Молодой ученый. – 2018. – № 2. – С. 564–566.
39. Чаплина, А. . Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.
40. Чаплина, А. . Методы проектирования системы управления современных организаций : учеб. пособие / А.Н. Чаплина, .А. Герасимова, С. . Здрестова–Захаренкова, А. . Чаплин ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2009. – 436 с.
41. Чаплина, А. . Практика современного менеджмента (метод case-study) / А. . Чаплина, Е. А. Герасимова, С. В. Здрестова-Захаренкова. – Красноярск: Красноярс. гос. торг.-экон. ин-т., 2011. – 278 .

42. Чаплина, А. Н. Формирование стратегии комплексного развития предпринимательской структуры: монография / А. . Чаплина, Е. А. Герасимова // Красноярск: Краснояр. гос. торгово-эконом. инс. 2009. – 218 с.

43. Черепанов, В. . Основы государственной службы кадровой политики: учебник / .В. Черепанов. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2018. – 680 с.

44. Шекшня, С.В. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг / С.В. Шекшня. – Москва: Альпина Паблишерз, 2018. – 257 .

45. Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина. – Москва: Экономика, 2018. – 558 с.

46. Типовой перечень ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков (приказ Минздравсоцразвития России от 01.03.2016 № 181н)

47. Приказ Минтруда "Об утверждении типового положения системе управления охраной труда" от 19.08.2016 N 438н

48. Приказ Минтруда РФ "Об утверждении правил по охране труда при работе на высоте" от 28.03.2014 № 155н

49. Постановление Правительства РФ "Об утверждении положения о разработке, утверждении и изменении нормативных правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда" от 27.12.2015 N 1160 (ред. от 25.03.2016 N 257)

50. Постановление Министерства труда и социального развития РФ "Об утверждении порядка обучения по охране труда проверки знаний требований охраны труда работников организаций" от 13.01.2017 N 1/29



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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ТЭТ

Кротова И.В. Кротова

«28» мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

Чаплина 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)»

ТЕМА «Формирование кадровой политики предприятия»

Научный

руководитель

И.А. Максименко  
подпись, дата 25.05.21

канд. экон. наук, доцент

должность, ученая степень

И.А. Максименко

инициалы, фамилия

Выпускник

Волгина  
подпись, дата 25.05.21

451626921

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

И.А. Волгина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

И.А. Максименко  
подпись, дата 25.05.21

И.А. Максименко

инициалы, фамилия

Красноярск 2021