

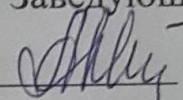
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«16» июня 2016 г.

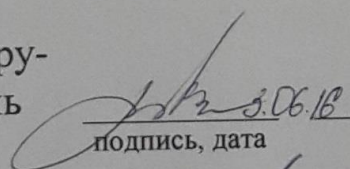
ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080507.65 "Менеджмент организации"

Совершенствование системы управления
персоналом на предприятии

на материалах ООО "Старкс-Красноярск"

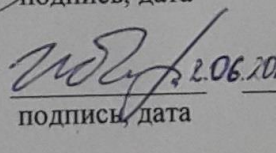
Научный ру-
ководитель

 3.06.16
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

И. В. Щедрина
инициалы, фамилия

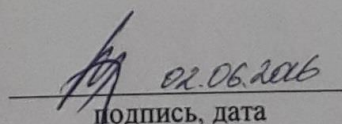
Выпускник

 2.06.2016 10-01125₃
подпись, дата номер зачетной книжки

МО-10-1
номер группы

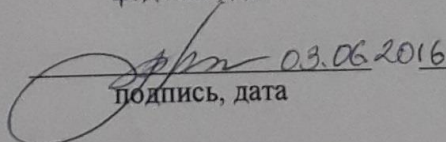
И. И. Бергер
инициалы, фамилия

Консультант по разделам:
Экономическая часть

 02.06.2016
подпись, дата

Т. И. Берг

Нормоконтролер:

 03.06.2016
подпись, дата

И. В. Щедрина
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Дипломный проект по теме «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии (на материалах ООО «Старкс-Красноярск»)» содержит 83 страницы текстового документа, 25 рисунков, 26 таблиц, 10 приложений, 51 использованных источников, 12 листов графического материала.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, НАЙМ И ОТБОР, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, СТРАТЕГИЯ.

Объект исследования – ООО «Старкс-Красноярск».

Главной целью является исследование системы управления персоналом, анализ и оценка ее эффективности.

Ставятся следующие задачи:

- рассмотреть систему управления персоналом,
- изучить внешнюю и внутреннюю среду предприятия,
- проанализировать существующую систему управления персоналом, дать оценку ее эффективности,
- разработать рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом.

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

По итогам исследования предложена программа реализации стратегии управления персоналом ООО «Старкс-Красноярск» и рекомендации по повышению эффективности найма и отбора специалистов. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение.....	4
1. Теоретические и методологические аспекты управления персоналом	
1.1. Персонал организации как объект управления.....	7
1.2. Система управления персоналом организации и методы ее исследования.....	13
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	84

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях персонал фирмы – его знания, обязательства, навыки и подготовка – это то, что представляет конкурентное преимущество компаний. Роль человеческих ресурсов – это роль стратегического партнера и консультанта, оказывающего содействие в проведении реорганизации. В идеале персонал и высшее руководство вместе выстраивают бизнес-стратегию компании.

Человеческие ресурсы являются ключевым фактором деятельности организации. Потенциал работников все более явно становится критическим фактором развития, и во многих случаях оказывается, что не хватает не просто человеческих ресурсов, но человеческого капитала, т. е. таких специалистов, которые были бы способны к высокоэффективному труду и заинтересованы в творческой отдаче.

В связи с дефицитом высококвалифицированных специалистов кадровые стратегии стали во многих организациях составной частью предпринимательского планирования. Долговременный успех любой организации зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранных должностях.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта. Стратегия управления персоналом организации ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью: оперативно реагировать на из-

менения во внешней среде; установить рациональные связи между звеньями и структурами управления на всех уровнях, минимизировать число ступеней структуры управления; повысить оперативность принимаемых решений.

В современных условиях происходит дальнейшее совершенствование управленческой деятельности, вызванное ускоряющимся научно-техническим прогрессом, усложнением проблемы сбыта продукции. Вместе с тем возникла необходимость изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - предприятия. Использование опыта на отечественных предприятиях одна из важнейших задач.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами.

Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, то есть использования всех инструментов стратегического управления.

В связи с вышеперечисленным очевидна актуальность выбранной темы дипломной работы. Ключевым критерием эффективности деятельности организации является грамотно выстроенная система управления персоналом. Поэтому в дипломной работе уделяется большое внимание принципам и методам формирования, выбору типа структуры управления персоналом, изучению тенденции в их построении и оценке их соответствия решаемым задачам.

Целью дипломного проекта является анализ кадровой политики и раз-

работка мероприятий по совершенствованию кадрового менеджмента. Объектом исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Старкс-Красноярск». Предметом исследования служит система управления персоналом организации ООО «Старкс-Красноярск».

На основе цели формулируются задачи:

- исследование теоретических аспектов кадрового менеджмента;
- анализ внутренней и внешней среды ООО «Старкс-Красноярск»;
- анализ и оценка существующей системы управления персоналом ООО «Старкс-Красноярск»;
- выработка кадровой стратегии для исследуемого предприятия.

Теоретической и методологической базой дипломной работы стали работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам кадрового менеджмента. В качестве информационно-аналитической базы использовались документы бухгалтерско-финансовой отчетности ООО «Старкс-Красноярск» за 2014-2015 гг.

Предметом защиты является предложенная программа реализации стратегии управления персоналом ООО «Старкс-Красноярск» и рекомендации по повышению эффективности найма и отбора специалистов, которая будет способствовать повышению качества управления персоналом в организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Персонал организации как объект управления

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. До настоящего времени само понятие “управление персоналом” в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в наличии любой организации была подсистема управления людскими ресурсами.

Термин "персонал" объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относят всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "персонал" идентичны, если за основу принять данное нами определение [31].

Персонал - это наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое не определена. Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект управления (в этом заключен дуализм персонала) (рисунок 1).

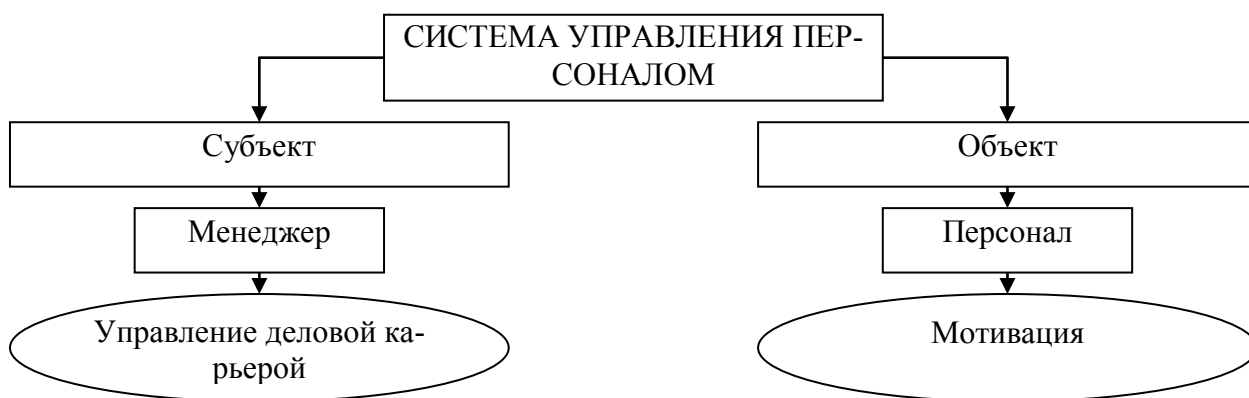


Рисунок 1 – Дуализм персонала [17].

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдел, цех) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

Как объект управления - персонал целесообразно рассматривать через фазы воспроизводства: формирование; распределение; перераспределение; использование. Управлять персоналом, значит, планировать, организовывать, мотивировать и осуществлять контроль над формированием, распределением, перераспределением и использованием персонала в организации [44].

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

В настоящее время людей в организациях принято рассматривать не как кадры, а как «человеческие ресурсы» и их ценность как фактора успеха все время возрастает. Однако по своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

1. Люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешне воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

2. Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить

долговременных характер [39]. В отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят в организацию осознано, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) для реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием, как и удовлетворенность организации (рисунок 2).



Рисунок 2 - Воздействие на человека внешних факторов [14]

4. Эффективность работы любого человека зависит не только от личных психофизических особенностей и работоспособности, деловых способностей и подготовленности, но и от эффективности взаимодействия с окружающей средой

Кроме этого выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации (таблица 1). Факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности [50].

Как ресурс - персонал можно выразить через качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойство (личные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Таблица 0 - Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации

Факторы	Пояснение
Иерархическая структура организации	основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ
Культура	т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения
Рынок	сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 80-х гг. еще Госкомтрудом СССР, предусматривающая выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих (рисунок 3).



Рисунок 3 - Классификация персонала [21]

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия [37].

Результатом труда производственного персонала является продукция в

вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.).

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения решений [10].

Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Также, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера) [48].

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);
- специалисты - инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии (технологи, инженеры, конструкторы, строители, и др.);
- служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, ку-

рьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе [46].

Классификация персонала торгового предприятия представлена на рисунке 4.

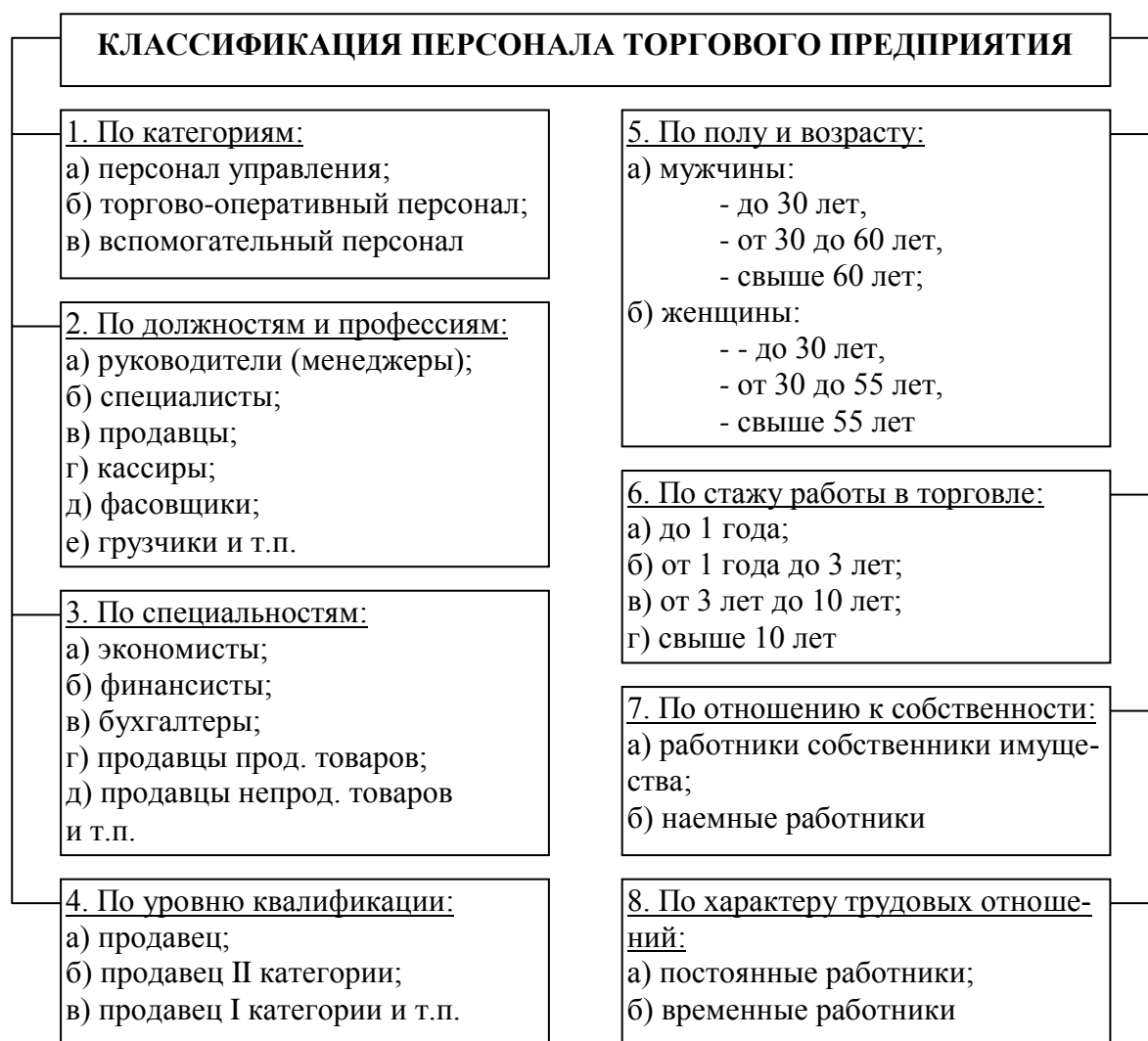


Рисунок 4 - Система признаков классификации персонала предприятия [5].

В отечественной и зарубежной науке и практике управления широко используются и такие понятия, как «кадры» и «персонал». Между ними есть некоторая разница. Так, под «кадрами» (фр. cadres) понимается основной состав работников предприятия. Эта категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для достижения общих целей организации. Причем к кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников [29]. Понятие «персонал» происходит от лат. personalis, что означает весь личный

состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме (трудовым договором, контрактом). Вместе с тем в понятии «персонал» скрыт глубинный смысл, заключенный в акцентировании внимания на роли личности в социально-экономической системе. И в соответствии с этим смыслом в функции управления персоналом в современных организациях включаются как индивидуально кадровая работа (управление индивидом) и администрирование, так и кадровая стратегия, и политика – управление человеческими ресурсами организации в целом [24].

1.2. Система управления персоналом организации и методы ее исследования

Управление персоналом является основным критерием экономического успеха организации и имеет свою идеологию (рисунок 5). Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников [27].

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического [33].



Рисунок 5 - Идеологическая основа управления персоналом [8].

Управление персоналом должно рассматриваться, не как изолированный вид управленческой деятельности, а как явление, встроенное в производственную систему (рисунок 6).

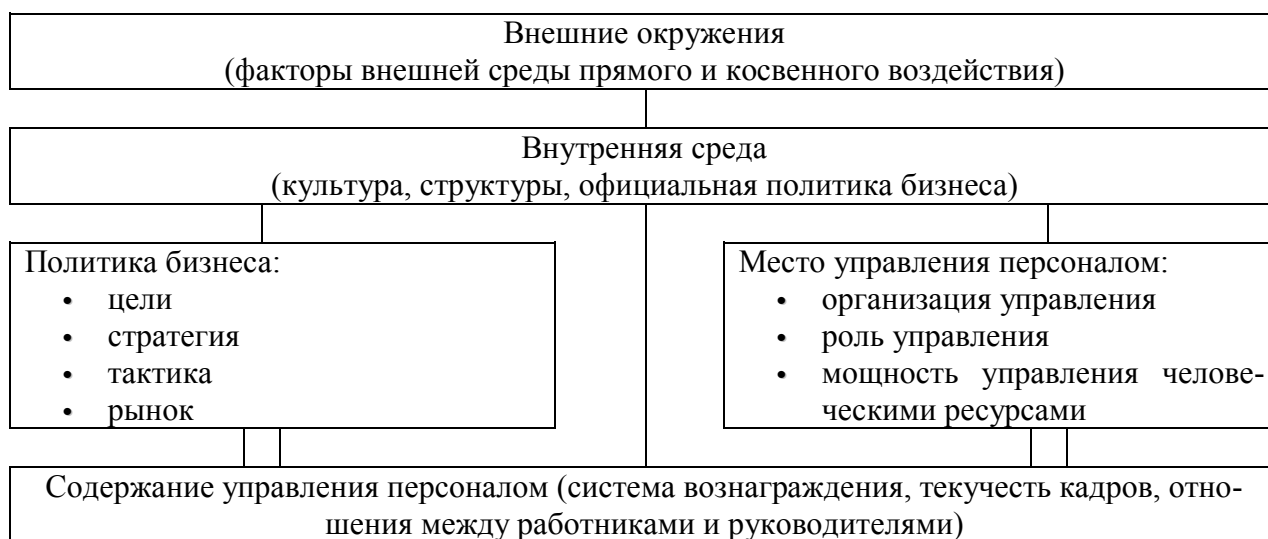
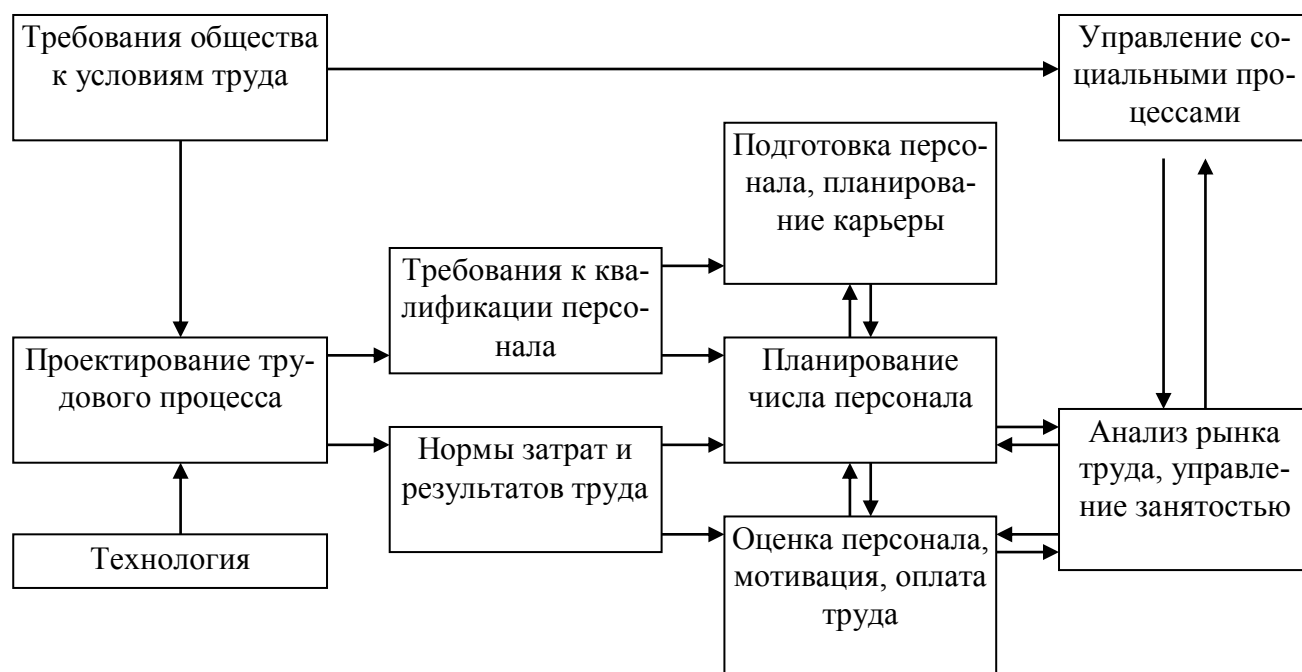


Рисунок 6 - Система управления персоналом в системе производства [36].

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале и т.д. (рисунок 7). При этом технология управления персоналом организации, охватывая широкий спектр функций от приема до увольнения кадров, предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение управления



персоналом [12].

Рисунок 7 - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом

Исходя из выше изложенного, можно сказать, что руководителям организаций необходимо с особой остротой ставить вопросы о координации деятельности всех структур, проведении единой кадровой политики, о подборе персонала, способного возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации [50].

Система управления персоналом включает следующие основные элементы:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств СУ;
- информационную базу для управления персоналом;
- комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;

- правовую базу;
- совокупность программ управления информационными процессами для персонала организации.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках стратегического необходимо способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго (тактического) осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний и т.п. [2].

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. В том числе можно перечислить следующие подсистемы:

Таблица 2 - Состав и функции подсистем УП [19].

Подсистемы УП	Функции подсистем УП
линейного руководства	осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и линейными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры;
планирования и маркетинга персонала	осуществляет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;
управления наймом и учетом персонала	осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы УП;
управления трудовыми отношениями	проводит: анализ регулирование групповых и личных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм и взаимоотношений, управление взаимодействием с проф-

	союзами;
обеспечения нормальных условий труда	выполняет функции: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц;
управления развитием персонала	осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом;
управления мотивацией поведения персонала	выполняет функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы УП;
управления социальным развитием	выполняет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечением охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями;
развития организационной структуры управления	выполняет такие функции: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства;
правового обеспечения	осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по УП, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам;
информационного обеспечения	выполняет ведение учета и статистики персонала, информационное обеспечение системы УП, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной работы;
технического обеспечения	сбор, регистрацию, копирование, накопление, преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств и средств оргтехники

Система управления персоналом, т.е. систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включает в себя субъект управления (СУ) и объект управления (ОУ).

СУ – совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы

определить, какие действия, в каком порядке, кем и, как и в какие сроки следует выполнять. СУ контролирует и оценивает результаты действия исполнителей, обеспечивающих достижение цели [28].

СУ, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия ОУ, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между СУ и ОУ установлены отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим эти команды выполнять.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом [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. 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 СУП 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. В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение будет выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет

отдельное подразделение [18].

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. Данная модель используется для формирования технологий и методов исследования существующих систем УП для конкретных организаций (рисунок 8).

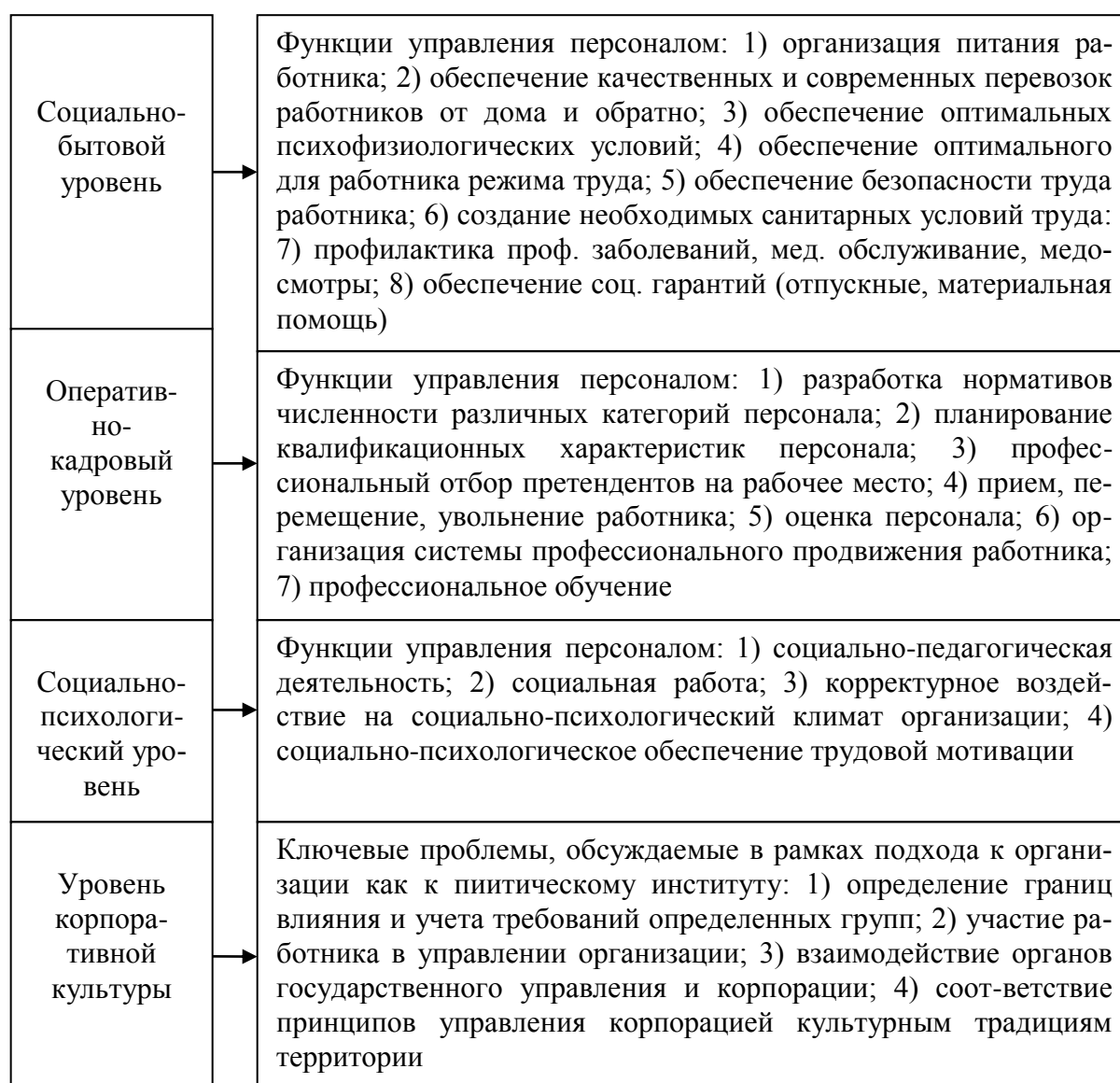


Рисунок 8 - Многоуровневая модель УП [3].

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. В рамках данного подхода человек рассматривается как личность, обладающая устойчивой системой социальных характеристик, многие из которых не имеют непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности [23].

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.) [40].

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. Это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рисунок 9).

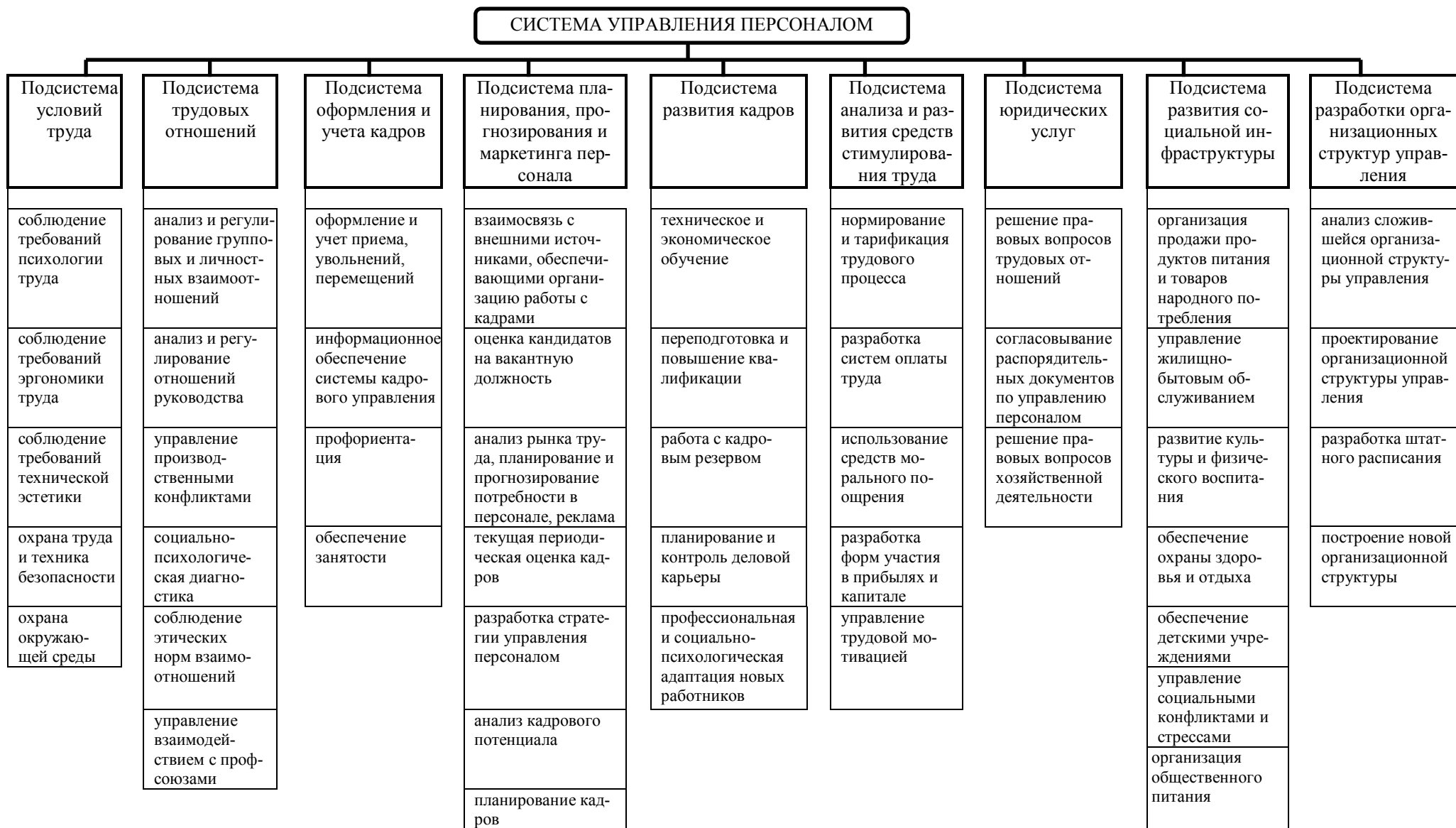


Рисунок 9 - Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие (рисунок 10). В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой [11].

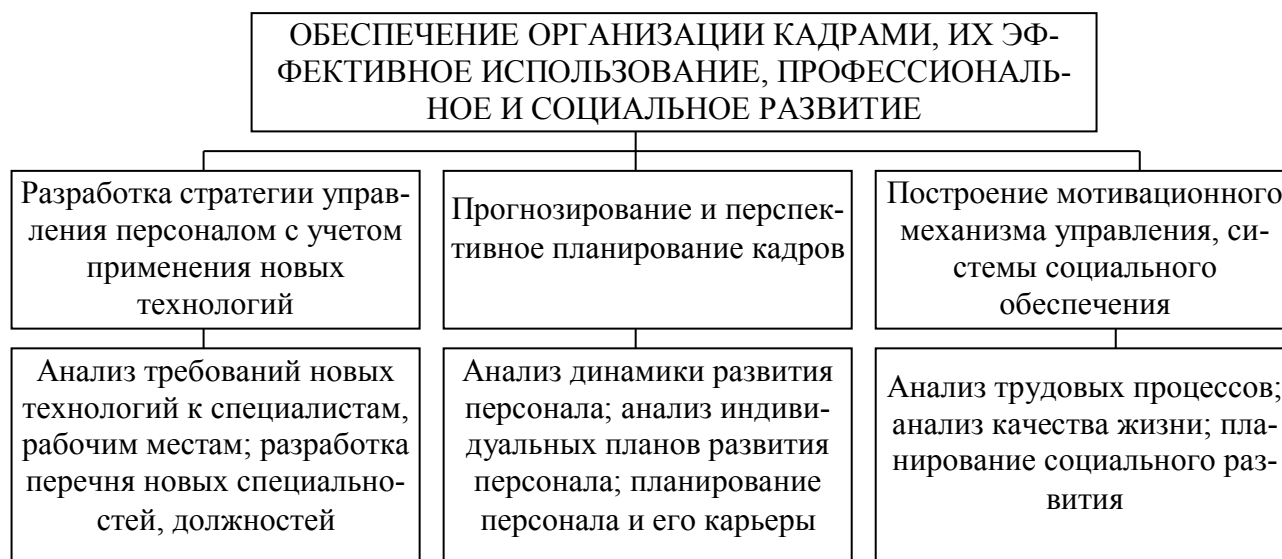


Рисунок 10 - Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации [45].

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала (рисунок 11).

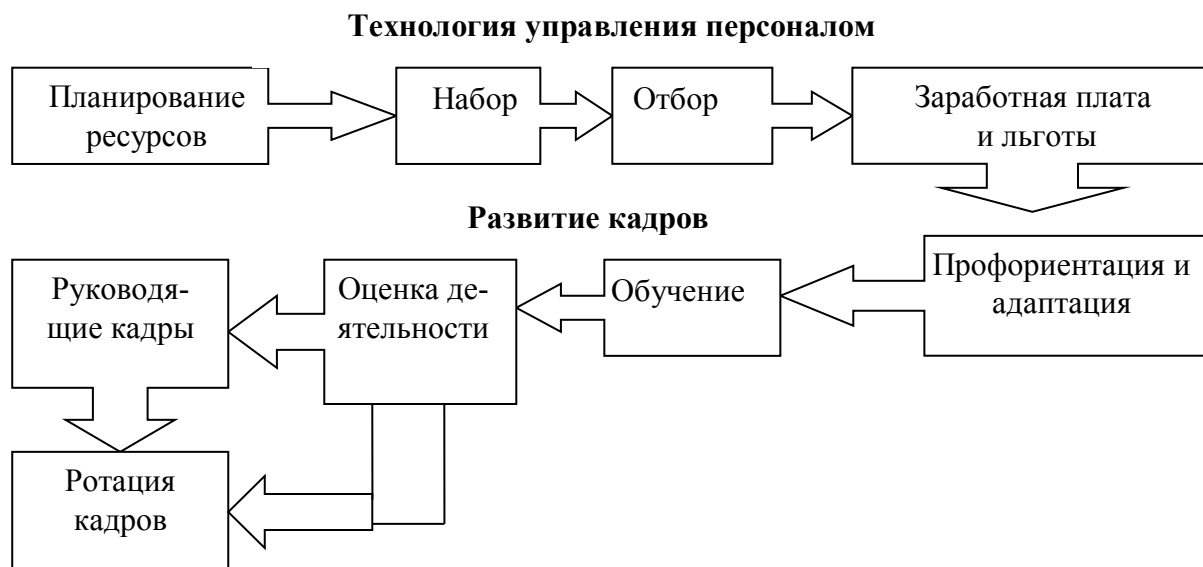


Рисунок 11 - Этапы технологии управления персоналом [26].

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации [6].

Таблица 3 - Матрица функций управления кадрами организации

Основ-ные функ-	Фазы воспроизводства			
	формирование	распределения	перераспределения	использования
Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов, подготовка рабочих и специалистов источников набора, т.е. сколько? какой квалификации? источники набора	Разработка перспективных и текущих планов, кадровых программ и прогнозирование проф. Пригодности работника, т.е. обеспечить сбалансированность кадрами на рабочем месте	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием изменений в структуре НТП и т.д., т.е. предвидеть возможные перемещения кадров	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации, т.е. оптимизация режима труда, обеспечение необходимыми условиями труда
Организация	Подбор и подготовка персонала, формирование ба-	Профессиональная ориентация кадров, подготовлен-	Переподготовка работников, высвобождающих в ходе	Нормирование труда, повышение производительности

	зы подготовки кадров	ных для работы в организации	развития научно-технического процесса изменений в структуре, перемещение их на соответствующие рабочие места	сти труда, укрепление трудовой дисциплины, НОТ, т.е. формирование системы управления кадрами
Мотивация	Реклама	Должностная инструкция, составление квалификационных требований к работнику	Разработка системы поощрений, вознаграждений для работников вторичного распределения	Продвижение по службе (карьера). Выполнение условий контракта
Контроль	Определяется соответствие численности кадров установленному лимиту в организации, т.е. контролируется плановая и фактическая численность	Оценка выполнения по набору кадров, контроль соответствия профессиональной структуры кадров	Определение конечных результатов по вторичному распределению рабочей силы. Какие факторы обусловили перераспределение кадров	Определение уровня организации и условий труда

Для разработки системы менеджмента, адекватной целям и задачам управления персоналом, в каждом конкретном предприятии целесообразно использовать следующие подходы (рисунок 12).



Рис. 12. Разнообразие подходов к управлению персоналом [30].

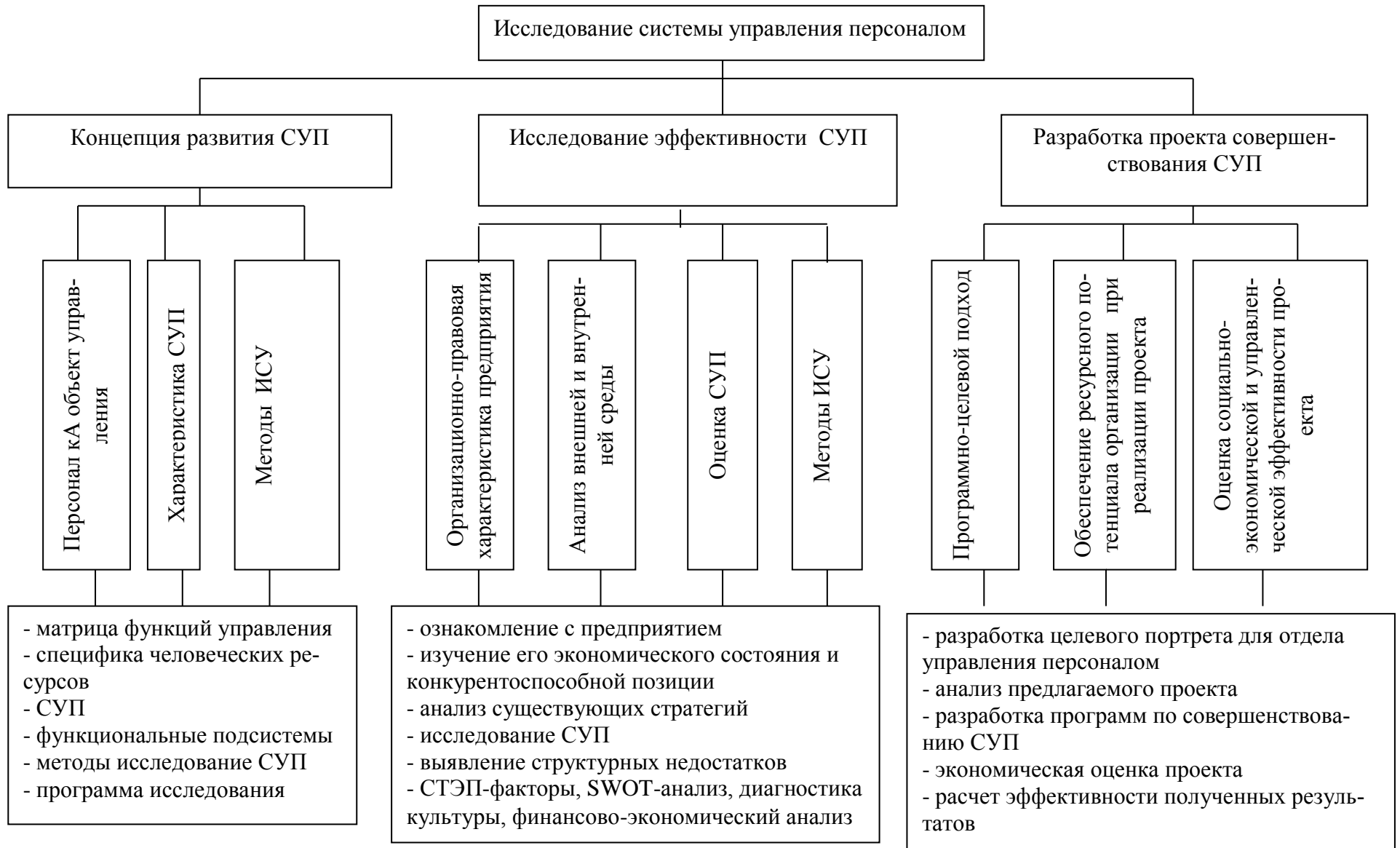


Рисунок 13 - Программа исследования системы управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы — методы построения системы управления персоналом (таблица 4). Раскроем сущность этих методов.

Таблица 4 - Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

№ п/п	Группа методов	Состав группы
1.	Методы обследования (сбор данных)	Самообследование, Интервьюирование, беседа, Активное наблюдение рабочего дня, Моментные наблюдения, Анкетирование, Изучение документов, Функционально стоимостного анализа
2.	Методы анализа	Системный и Экономический анализ, Декомпозиция, Последовательной подстановки, Сравнений, Динамический, Структуризации целей, Нормативный, Параметрический, Моделирование, Функционально стоимостного анализа, Главных компонент, Балансовый, Корреляционный и регрессионный анализ, Опытный, Матричный
3.	Методы формирования	Системный подход, Аналогий, Экспертно-аналитический, Параметрический, Блочный, Моделирования, Функционально стоимостного анализа, Структуризации целей, Опытный, Творческих совещаний, Коллективного блокнота, Контрольных вопросов, 6-5-3, Морфологический анализ
4.	Методы обоснования	Аналогий, Сравнений, Нормативный, Экспертно-аналитический, Моделирование фактического и состояния исследуемого объекта, Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов, ФСА
5.	Методы внедрения	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, Материальное и моральное стимулирование нововведений желаемого, Привлечение общественных организаций, Функционально-стоимостного анализа

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации, но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.) [15].

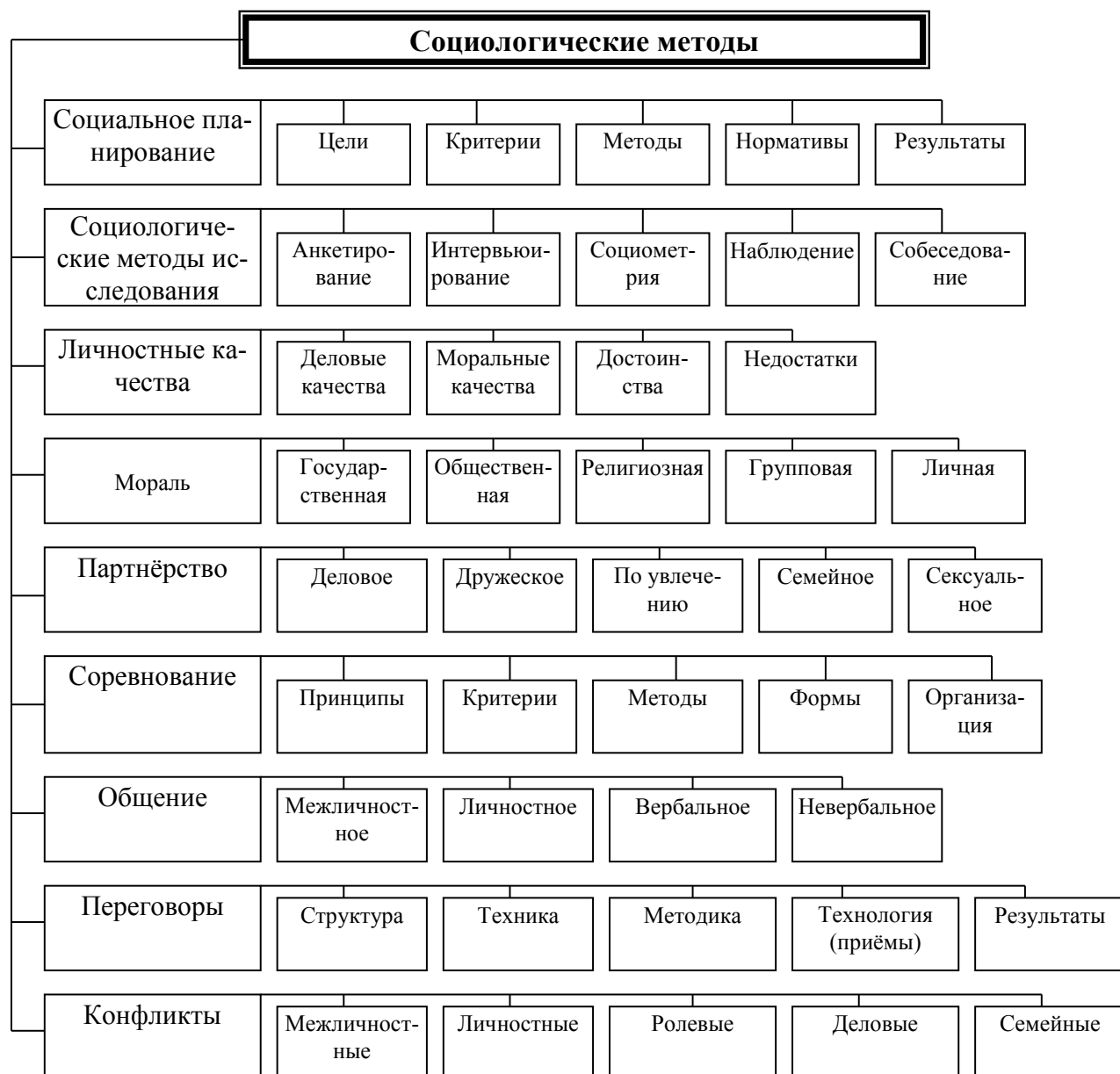


Рисунок 14 - Классификация социальных методов [49].

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми [16].

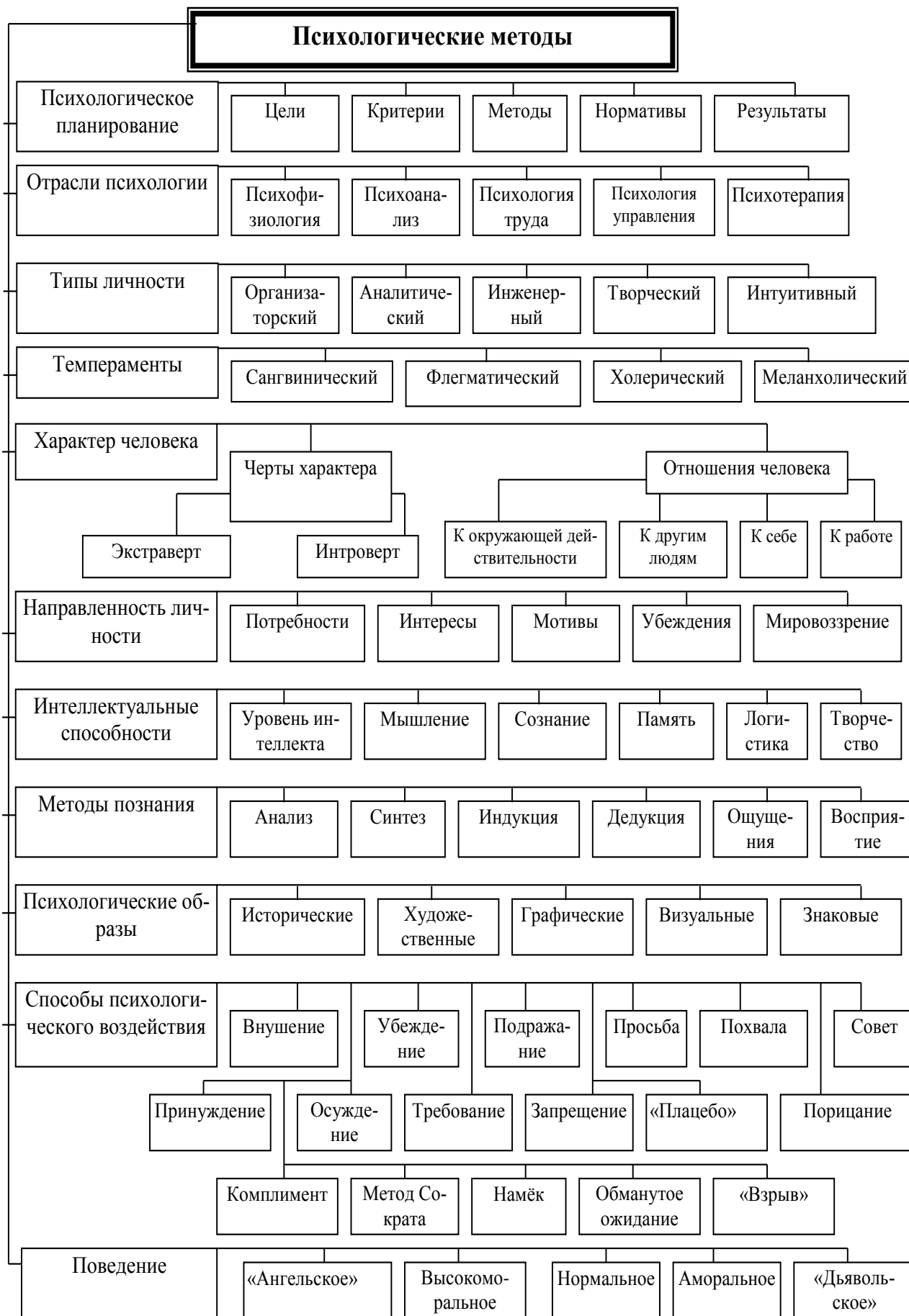


Рисунок 15 - Классификация психологических методов [13].

Таблица 5 – Количественные методы анализа СУП организации

Метод	Характеристика метода
Метод последовательной подстановки	позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные
Метод сравнений	позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости
Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом	основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и Причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе
Нормативный метод	предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации
Балансовый метод	позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения
Корреляционный и регрессивный анализ (КРА)	— установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА рассматривается в литературе по статистике
Опытный метод	базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы

При анализе СУП организации многие фирмы применяют SWOT–анализ. Идея SWOT–анализа заключается в следующем:

а) приложение усилий для превращения ее слабых сторон в сильные и угроз – в возможности (анализ конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности: на нулевом уровне – комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара; на первом уровне – полезный эффект, совокупные затраты, условия

применения товара; на втором уровне – конкретные показатели и т. д. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом показателей. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы);

б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями (стратегические и тактические возможности фирмы, необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы, согласуются силы с возможностями для формирования проекта разделов стратегии фирмы) [34].

Таблица 6 - Качественные методы анализа СУП организации [22]

Метод	Характеристика метода
SWOT–анализ	SWOT–анализ можно проводить в пять этапов. SWOT–анализа изучаются сильные/слабые стороны фирмы в следующих областях: – патентоспособность выпускаемых товаров; – прогрессивность технологии; – квалификация кадров; – стоимость ресурсов, применяемых фирмой; – возраст основных производственных фондов; – система менеджмента (в т. ч. маркетинга); – сила конкуренции на входе/выходе системы менеджмента фирмы и др
СТЭП–анализ	СТЭП–анализ позволяет проследить, как социальные, технологические, экономические и политические факторы влияют на деятельность организации.
Метод экспертных оценок	Для анализа привлекают группу экспертов (10-15 чел.), являющихся специалистами в областях экономики, бухгалтерского учета и т. д. [31]. Работа проводится в несколько этапов: 1 – формирование задач анализа и опрос экспертов, базирующийся на системе оценок («5» – максимальное значение; «4» -выше среднего; «3» - среднее; «2» - ниже среднего; «1» – минимальное); 2 – обработка мнений экспертов; 3 – доведение результатов обработки до экспертов; 4 – выявление преобладающего мнения
Анкетирование	Метод анкетирования позволяет собирать необходимую информацию об эффективности использования различных подходов путем массового опроса работников организации с помощью специальных анкет. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Каждый вопрос нужно проверить с точки зрения вклада, который он вносит в достижение результатов исследования
Наблюдения	Проводится непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой. Лучше всего подходят для поисковых исследований
Метод функциональных областей	Предполагает, что структура каждого предприятия подразделяется на следующие функциональные области: финансы, управление, маркетинг, производство, персонал. Очевидно, что все виды деятельности должны координироваться в соответствии с корпоративной поли-

	тикой, целями и процедурами
Методика оценки конкурентоспособности персонала	Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный рабочий или специалист. Если у организации высокий уровень конкурентоспособности, то и персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей мере зависят от внешних условий
План–график	Используется на этапе выбора стратегии для документального оформления плана мероприятий по реализации стратегических преобразований. Мероприятия по реализации стратегии обычно проходят в сроки, предусмотренные планом-графиком. Необходимо также отметить, что реализация предложенной стратегии осуществляется без отрыва от текущей деятельности предприятия
Программно-целевой подход к разработке мероприятий	Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и процветание в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. В современных условиях для большинства предприятий целесообразно использовать комплексный программно-целевой подход к управлению организационным развитием
Поле сил Левина	Любая организация или любая ситуация рассматривается как существующая при постоянном равновесии двух сил: сил, вызывающих изменение, и сил, сдерживающих его

Структура аппарата управления выражает форму разделения труда. От того, насколько она правильно построена, зависит эффективность воздействия управляющей системы на управляемую. Анализ структуры можно исследовать с помощью анкеты структурных недостатков [41].

Структура организации тесно связана с культурой организации. Все предприятия и учреждения имеют свой способ организации работы, который в значительной степени зависит от ее характера. Культура – это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную, общую для них психологию. Выявить тип преобладающей культуры можно с помощью анкеты.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов[7].

Вывод. Все вышеизложенное позволяет подвести следующие итоги главы. Понятие «управление человеческими ресурсами» превосходит, как подчеркивают многие авторы, просто объединение концепций социального управления, будь то классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами.

Управление персоналом может быть рассмотрено как многоуровневая управленческая деятельность, включающая в себя:

- идеологический уровень управления персоналом, или уровень корпоративной культуры;
- социально-психологический уровень управления персоналом;
- оперативно-кадровый уровень управления персоналом;
- социально-бытовой уровень управления персоналом [25].

Для разработки системы менеджмента, адекватной целям и задачам управления персоналом, в каждом конкретном предприятии целесообразно использовать следующие подходы: системный, процессный и ситуационный, которые формировались на основе эмпирического подхода.

Технология управления персоналом предполагает организацию отбора и найм персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала[32].

Исследования и анализ системы управления персоналом будет осуществляться с помощью таких методов, как финансово-экономический анализ, SWOT-анализ, анализ СТЭП-факторов, анализ культуры организации, структура управления. Рассмотренные выше методы помогают в выборе стратегии и анализе потенциала, однако в период подготовки внедрения стратегии предприятию необходимо тщательно изучить своих работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта – человека. Люди наделены интеллектом, способностью к развитию, приходят в организацию для удовлетворения собственных потребностей и остаются в ней в течение длительного времени, их взаимодействие создает уникальную организационную динамику. Важно создавать все необходимые условия для развития персонала, учитывая индивидуальные потребности и особенности каждого работника.

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. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Исследуемое в бакалаврской работе предприятие ООО «Старкс-Красноярск» - коммерческая компания, которая развитием сети ресторанов быстрого питания под брендом «Старкс».

Из сильных сторон можно выделить преимущество в работе, наличие части персонала, с высокой степенью приверженности организации, а также строгое соблюдение требований техники безопасности труда

Учитывая состояние внешней и среды, внутренний потенциал, сложившийся в ООО «Старкс-Красноярск», а также возможные угрозы со стороны внешней среды, была выявлена наиболее оптимальная комбинированная стратегия управления персоналом - стратегия развития человеческого потенциала и стратегия-структура.

Проведенный анализ существующей системы управления персоналом ООО «Старкс-Красноярск» показал высокий уровень развития таких подсистем как условия труда и правовое обеспечение. При этом в улучшении нуждаются

подсистемы планирования, найма и отбора персонала.

В третьей части дипломного проекта была предложена программа реализации стратегии управления персоналом ООО «Старкс-Красноярск», которая позволит усовершенствовать систему управления персоналом за счет решения задач по совершенствованию найма, отбора, адаптации, обучения и обучения персонала. Осуществление целевой программы для ООО «Старкс-Красноярск» предполагается в течение года.

Проект повышения эффективности найма и отбора менеджеров по продвижению франшизных проектов предусматривает следующие мероприятия:

- Разработка требований к должности менеджера в разрезе профессиональных компетенций и личных качеств.
- Выбор и внедрение наиболее подходящих методик оценки кандидатов при найме.
- Налаживание партнерских контактов с профильными образовательными учреждениями Красноярского края для привлечения лучших выпускников.
- Участие в Ярмарках вакансий Центра занятости и Сибирского федерального университета.

Предлагается усовершенствовать три основных инструмента найма и отбора: требования к специалисту, анкетирование и собеседование.

Требования к кандидату сформулированы с использованием компетентностного подхода в разрезе профессиональных, коммуникационных и личностных компетенций. В качестве диагностической проверки предложена анкета, составленная из проективных вопросов, как одна из прогрессивных оценочных методик. Основное собеседование будет проходить в формате кейс-интервью, в котором использовано описание основных ситуаций, возникающих при продаже услуг. Для анкеты и интервью показана интерпретация результатов оценки требуемых компетенций. Сформированы необходимые организационные документы по реализации рекомендаций.

Проведенный анализ социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию найма и отбора персонала ООО «Старкс-

Красноярск» показал его экономическую выгоду в области снижения текучести кадров, увеличения производительности труда и сокращения ряда издержек. Прогнозируется улучшение качества труда, уменьшение периода поиска кандидата и повышение стабильности коллектива.

Также проект способен улучшить и социальный климат организации, повысить удовлетворенность работой и укрепить имидж ООО «Старк-Красноярск» как работодателя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: ч. 1-4: текст с изм. и доп. на 1 апр. 2013 г. / Российская Федерация. Законы. - М. : Эксмо, 2015. - 509 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: [принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: одобрен Советом Федерации 26 дек. 2001 г.]: по состоянию на 20 сент. 2010 г. / Российская Федерация. Законы. - Новосибирск: Сиб. изд-во, 2010.- 191с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации : ч. 1 и 2 : текст с изм. и доп. на 1 марта 2013 г. / Российская Федерация. Законы. - М. : Эксмо, 2015. - 799 с.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ ред. от 05.05.2014 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции [Электронный ресурс]: федер. закон от 22.11.1995 N 171-ФЗ ред. от 02.11.2013 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Абрамов А. А. Стратегия управления профессиональным развитием персонала организации/ А. А. Абрамов //Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2012. - № 19. - С. 113-116.
7. Алексеева К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда/ Алексеева К.А.// Наука и современность. - 2014. - № 28. - С. 144-148.
8. Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации/ И. Анисимова // Кадровик. - 2012. - № 1. - С. 78-82.

9. Белокопытов Ю. Н. Психологические механизмы самоорганизационного поведения управленческих систем / Ю. Н. Белокопытов // Предпринимательство. - 2011. - № 4-5. - С.115-121.

10. Биктяков К.С. Система управления персоналом организации/ К.С. Биктяков // Проблемы экономики. - 2013. - № 2. - С. 37-39.

11. Боброва Л. И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами / Л. И. Боброва // Управление персоналом. - 2009. - № 5. - С.37-40.

12. Борисова Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. - 2009. - № 7. - С.112-115.

13. Бородин О. Н. Факторы эффективности персонала / О. Н. Бородин // Вестник Омского университета. Серия «Экономика».- 2008 г. - № 1- ст. 89–93.

14. Дрогобыцкий А. Теоретико-методологические основы кадровой работы к крупной компании/ А. Дрогобыцкий// Проблемы теории и практики управления. – 2011.- №5 –С. 51-58

15. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 351, [1] с. :

16. Еськов О. Л. Управление профессиональным развитием персонала предприятия на основе его оценки/ О. Л. Еськов, Т. П. Гитис // Экономика и право. - 2013. - № 2 (36). - С. 87-92.

17. Захаров Н. Л. Управление настроем персонала в организации : учеб. пособие для вузов / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 287 с.

18. Игнатьева У.А. Совершенствование системы управления персоналом на основе аудита/ Игнатьева У.А.// Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. - 2013. - № 3. - С. 88-90.

19. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для вузов по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Проспект, 2015. - 64 с.
20. Казанцева Е. Е. Адаптация персонала: современный взгляд/ Е. Е. Казанцева // Управление развитием персонала. - 2012. - № 2. - С. 90-98.
21. Кафидов В.В. Управление персоналом / В.В.Кафидов; – М.: Академический Проект, Трикста, 2014. – 144 с.
22. Князева Н. В. Интеллектуальный потенциал персонала: отбор, оценка, управление / Н. В. Князева, Е. А. Мохнатова // Аудиторские ведомости. – 2011. – № 9. –С.41-51.
23. Корнеев А.А. Влияние управленческих команд на конкурентоспособность современных организаций/ А.А. Корнеев // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 31. - С. 47-52.
24. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст] : учебник по направлению и специальности "Менеджмент" / Э. М. Коротков. - М. : Юрайт, 2011. - 640 с.
25. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие по специальности "Менеджмент организаций" / И. И. Мазур, Н. Г. Ольдерогге, В. И. Шеин ; ред. В. Д. Шапиро. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2014. - 781 с.
26. Коршунова Е. Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия / Е. Д. Коршунова // Современное управление. - 2008. - № 1. - С.25-30.
27. Лимонова Е.В. Наноменеджмент в системе управления персоналом/ Е.В. Лимонова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. - 2013. - Т. 13. № 4-1. - С. 554-559.
28. Лымарева О.А. Развитие службы управления персоналом на современном предприятии/ Лымарева О.А., Сидорова А.А.// Экономика: теория и практика. - 2013. - № 4 (32). - С. 073-078.
29. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. - 2011. - № 6. - С.78-83.

30. Магура М. Секреты мотивации. Или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. - 2011. - № 13-14. - С.3-5.

31. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2011. – № 3. - С.5-12.

32. Менеджмент организации [Текст] : метод. указания к выполнению, оформлению и защите дипломных проектов для студентов специальности 080507.65 "Менеджмент организации" всех форм обучения / Федер. агентство по образованию, Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т ; сост. А. Н. Чаплина [и др.]. - Красноярск : КГТЭИ, 2009. - 36 с.

33. Методология и методы исследования систем управления современных организаций [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов для направлений подготовки 080500.62 (080200.62) "Менеджмент", 080500.68 (080200.68) "Менеджмент" / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова [и др.] ; М-во образования и науки РФ, Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 374 с.

34. Методы проектирования системы управления современных организаций [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов для направлений подготовки 080500.62 (080200.62) "Менеджмент", 080500.68 (080200.68) "Менеджмент" / А. Н. Чаплина, Ю. Ю. Сулова [и др.] ; М-во образования и науки РФ, Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 436 с.

35. Персональный менеджмент [Текст] : учебник для студентов вузов / С. Д. Резник [и др.] ; ред. С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 558 с.

36. Петрова Е.В. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективного функционирования организации/ Е.В. Петрова, О.А. Петров //Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. - 2012. - № 1-1. - С. 123-126.

37. Портал «Красноярский край» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru>

38. Практический менеджмент : учеб. пособие / ред. Э. М. Коротков. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

39. Спивак В.А. / Управление персоналом для менеджеров / В.А.Спивак; – М.: Высшее экономическое образование, 2013. – 624 с.

40. Сухорученко О. Факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала /О. Сухорученко//Кадровик.-2013.-№ 12. - С. 83-92.

41. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>
42. Толстоброва Н. А. Формирование кадрового резерва как способ управление профессиональным развитием в компании/ Н. А. Толстоброва // Вестник Пермского государственного технического университета. Социально-экономическое науки. – 2010г. - №5 – ст. 90-100
43. Томпсон А. А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд// М.: ЮНИТИ.- 2013 г. – с.458
44. Трудовое право : учебник для вузов / ред.: О. В. Смирнов, И. О. Смигирева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2010. - 624 с.
45. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 695 с.
46. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
47. Фокин К. Кадровый резерв руководителей: количественные показатели адаптации/ К. Фокин //Кадровик. - 2012. - № 7. - С. 74-80.
48. Царев В.В. Пути исследования системы управления персоналом/ В.В. Царев, А.Ю. Евстратов// Управление персоналом – 2011. -№20. – С.53-55
49. Чаплина А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова ; Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2007. - 197 с.
50. Шевченко О.П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом / О. П. Шевченко // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. - № 12. - С. 55-59.