

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/124620>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 6

1.1 Сущность и значение кадрового планирования 6

1.2 Основные виды и принципы кадрового планирования 11

1.3 Направления совершенствования кадрового планирования: отечественный и зарубежный опыт 13

2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГБУ КЦСОН ЗАПАДНОДВИНСКОГО РАЙОНА 17

2.1 Общая характеристика деятельности и анализ кадрового состава организации ГБУ КЦСОН Западнодвинского района 17

2.2 Анализ и оценка эффективности кадрового планирования в организации. 27

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГБУ КЦСОН ЗАПАДНОДВИНСКОГО РАЙОНА 34

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ГБУ КЦСОН Западнодвинского района 34

3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий 34

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 50

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 52

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современном мире, в жизни организаций происходит множество различного рода изменений в ходе их деятельности. Эти изменения происходят весьма стремительно, становятся гораздо серьезнее, чем это случалось даже в конце XX века. Этому способствуют развитие высоких технологий, свободный обмен информацией, интернационализация экономических процессов, стремительное ускорение темпов жизни и другие. Для успешной и конкурентоспособной деятельности организации обязаны и сами меняться. Новые требования внешней среды трактуют изменение внутреннего устройства организации, чтобы соответствовать этим требованиям, необходимо изменить свою структуру управления.

Кадровое планирование любой действующей организации является неотъемлемой составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики. Известно, что от успешной работы организаций, предприятий во многом зависит благополучие действующих сотрудников. В настоящее время преуспевают те организации и предприятия, которые опираются в своей деятельности на современные достижения в области управления персоналом, финансами, имуществом.

Кадровое планирование – это одна из функций политики организации, которая связывает стратегию компании с её целями и задачами. Планирование кадров заключается в прогнозировании потребностей в персонале, помогая обеспечить организацию нужным количеством сотрудников с необходимыми навыками в определенное время. Кадровое планирование прогнозирует будущие потребности в человеческом капитале и определяет, как стратегически удовлетворить эти потребности. Таким образом, кадровое планирование:

- выявляет разрывы между будущими потребностями организации и структурой текущей организации;
- определяет навыки, которыми в данный момент не обладает организация, но которые вскоре потребуются.

Новизна проблемы. Изучению вопросов кадрового планирования посвящены работы таких авторов, как Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. П. Пугачев и др. В этих работах планированию персонала отводится центральное место, научно обосновывается роль кадрового планирования в достижении стратегических целей и кадровой политике, поскольку от качества планирования кадров зависит своевременность и эффективность решения стратегических задач организации. Однако анализ

современных научных трудов ведущих авторов показывает, что во взглядах на целеполагание, классификацию и принципы формирования системы планирования персонала организации единства не наблюдается, соответственно, данные вопросы до настоящего момента остаются дискуссионными и требуют дальнейшего исследования.

Цель исследования – совершить анализ и предложить пути совершенствования кадрового планирования в организации (предприятии) на примере ГБУ "Комплексный центр социального обслуживания населения" Западнодвинского района.

Задачи исследования:

- 1) изучить теоретические основы кадрового планирования;
- 2) провести анализ кадрового планирования на примере ГБУ КЦСОН Западнодвинского района;
- 3) предложить способы совершенствования кадрового планирования в ГБУ КЦСОН Западнодвинского района.

Объект исследования – ГБУ КЦСОН Западнодвинского района.

Предмет исследования – кадровое планирование в организации.

Теоретическую базу составляют труды ведущих ученых и специалистов по теме диссертации, а также зарубежных исследователей, материалы научно-практических конференций, данные аналитических отчетов, статистическая информация.

Теоретическая и практическая значимость состоит в том, что его основные результаты будут способствовать более эффективной организации системы кадрового планирования на предприятиях различных организационно - правовых форм.

Структура работы: введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность и значение кадрового планирования

Главная особенность современного экономического развития РФ – постепенный переход от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста, согласно которой «основным действующим лицом становится профессионал, знания, образование и опыт которого позволяют ему отвечать требованиям, предъявляемым в постиндустриальном обществе» [1]. В связи с чем человеческий капитал как главная форма проявления накопления знаний и движения современной экономики превращается в важнейший стратегический ресурс инновационной экономики [2], главный элемент в системе управления компании [3].

Человеческие ресурсы являются ключевым фактором формирования устойчивости и увеличения общей рыночной стоимости современных компаний. Традиционные функциональные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации больше не обеспечивают реализацию той роли, которая ожидается от людей в инновационной экономике. Только формирование нового стратегического отношения и новой философии управления человеческим капиталом, развитие компетенций и профессиональных навыков в сфере управления персоналом может обеспечивать успешное развитие современных компаний [4]. Нельзя не согласиться с позицией авторов [2;5], что «сам по себе человеческий капитал не обеспечивает ни высокой технологичности производства, ни высокой степени инновационности экономики, ни высокого уровня жизни населения. Необходимым условием реализации преимуществ человеческого капитала по сравнению с любым другим экономическим ресурсом является создание благоприятной среды».

Создание благоприятной среды в условиях конкурентной борьбы направляет все усилия на разработку долгосрочной стратегии организации [6] с учетом роли человеческого капитала в антикризисном развитии компании [7]. Стратегическое управление человеческими ресурсами в организации представляет собой сложную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития человеческих ресурсов, где в качестве системообразующего фактора выступает компетентность сотрудников организации как совокупность их знаний, квалификации и опыта профессиональной деятельности [8].

Целенаправленная подготовка высокоэффективных руководителей, знающих особенности работы

организации, разделяющих ценности и корпоративную культуру компании – необходимое условие функционирования современной организации [9]. У каждого сотрудника организации должен быть определенный уровень образования и профессиональной подготовки, он обязан иметь конкретные знания, умения, навыки, связанные с непосредственной работой, а также характеристики, влияющие на качество его трудовых отношений с коллективом [10]. На создание такой благоприятной среды и направлена система управления персоналом организации, в рамках которой возможно планирование и восполнение кадрового дефицита инновационно мыслящих кадров компании, работа с кадровым резервом, а также оценка кадрового потенциала компании (с определением ключевых аспектов). Остановимся на данных процессах в рамках как общей системы управления, так и системы управления персоналом организации. Кадровое планирование – это целенаправленная кадровая стратегия каждой организации, включающая в себя различные формы кадровой работы, стили и методы проведения, а также планы по использованию рабочей силы. По мнению А.Я.Кибанова [11], «сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства». Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах персонала. Для организации – важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных и управленческих задач, достижения ее целей. Для персонала – кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой 95 производительности труда и удовлетворенности работой.

Персонал прежде всего привлекает в организацию – то рабочее место, на котором создаются условия для развития их способностей и гарантировано соответствующее материальное вознаграждение. В связи с чем можно утверждать, что одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников компании, оценка их потенциала и развитие в будущем. При этом оценка персонала (и его потенциала в том числе) нами трактуется как «целенаправленный процесс получения соответствия необходимых качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям к занимаемой должности или рабочему месту» [12]. На наш взгляд, оценка кадрового потенциала современной организации – это систематический, организованный, управляемый процесс, нацеленный на интенсификацию и оптимизацию труда персонала, организацию здоровой конкуренции между работниками, соблюдение принципов открытости управления и социальной справедливости [13]. Для организации оценка потенциала персонала является одним из важнейших факторов развития и успешности, благодаря которым достигается ее конкурентоспособность [10;14]. По мнению ведущих ученых и специалистов в области управления человеческими ресурсами, кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации [11]. Оценка потенциала будет считаться эффективной только в тех случаях, когда она направлена на получение определенных результатов [15].

Кадровое планирование, отражая политику и стратегию организации, определяет качественную и количественную потребность в персонале; планирование задает четкие ориентиры, касающиеся профессиональной 96 принадлежности, квалификации и численности требующихся организации работников [16].

Деятельность кадрового планирования осуществляется на основе разработки и постановке целей и задач, определении и выборе правильных путей развития и необходимых средств достижения целей. Помимо текущих проблем роль планирования заключается [17].:

- в прогнозировании будущих изменений во внешней и внутренней среде самой организации;
- в определении наиболее оптимального состава кадров, а также путей, методов и форм обеспечения организации сотрудниками и их эффективного использования;
- в планировании и реализации мероприятий по адаптивному использованию человеческих ресурсов к любым изменениям ситуации. Эти функции применяются на основе рационального использования ресурсов в целях повышения эффективности работы всей компании [17];
- в определении ресурсов, необходимых для оптимального функционирования персонала и источников их обеспечения [18]. Для любой организации осуществление и реализация своего потенциала зависит от полученных персоналом в трудовой деятельности знаний, компетенций и повышения квалификации, а также их способностей при решении текущих задач, и восприимчивости к дальнейшему обучению [12; 13; 19]. Все это во многом подтверждает необходимость интеграции кадрового планирования с другими подсистемами управления персоналом компании. В рамках кадрового планирования эффективно реализуются такие функции оценки и развития кадрового потенциала, как самообразование персонала,

построение траектории карьерного роста. Переподготовка, повышение квалификации и др. [12]. Это позволяет заинтересовать сотрудников компании в дальнейшем развитии и наращивании своего потенциала [20]. Необходимость планирования работы с кадровым резервом заключается в следующем: во - первых, в обеспечении преемственности управленческих кадров, сохраняя самое ценное - корпоративную культуру; во-вторых - в предотвращении разного рода кризисных ситуаций в организации, при увольнении ключевых руководителей; в-третьих, в стимулировании профессионального карьерного роста сотрудников [21]. Это находит подтверждение и в международных публикациях, в которых делается упор, что оценку и развитие сотрудников надо рассматривать как специальную область управления человеческими ресурсами, включающую в себя плановое индивидуальное обучение, образование, развитие карьеры и повышение квалификации [22].

Оценка персонала является основой развития компании с одной стороны, составной частью кадрового планирования - с другой. Для стабильного развития и процветания компании на рынке и сохранения преемственности кадров, очевидно, нет необходимости содержать «институт кадрового резерва». Служба управления персоналом может, просто, направить все свои усилия на создании условий для профессионального роста руководителей. В этом случае менеджер будет обладать нужными качествами, чтобы занимать ответственную должность и эффективно выполнять порученную ему работу, связанную с его должностными обязанностями. А именно, специальными профессиональными знаниями по технологии производства компании; в области менеджмента и психологии; специфическими знаниями методов и принципов развития организации, которые будут действенны при применении в корпоративной культуре компании [23; 24].

Проводимая во многих организациях оценка и аттестация руководителей и специалистов, к сожалению, не всегда позволяет успешно решать задачи отбора руководителей и специалистов, обладающих наиболее высоким потенциалом. Для того, чтобы использоваться для целей внутреннего рекрутинга, процедура оценки работы руководителей и специалистов должна проводиться ежегодно, а не раз в три года (а именно с такой периодичностью во многих организациях проходит аттестация). Организация получает неизмеримо больше пользы, если итогом этой трудоемкой процедуры будет не только заключение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, но и решение ряда дополнительных задач [16]. Наличие и проявление необходимых базовых корпоративных компетенций, таких как лидерство, ориентация на результат, клиентоориентированность, учитываются при оценке потенциала персонала и отборе в кадровой резерв компании. Оценка сотрудников проводится также с целью выявить их потенциал, имеющиеся компетенции и навыки, а также определить готовность к развитию и прохождению программы подготовки [9].

Оценка потенциала персонала позволяет определить для организации большие возможности для анализа уровня подготовленности всех работников к выполнению их профессиональной деятельности, принятию самостоятельных решений, показать потенциал для роста производительности труда, перспективный рост самого сотрудника.

1.2 Основные виды и принципы кадрового планирования

Исходя из целей, сроков, функций, подсистем менеджмента персонала, можно определить несколько видов кадрового планирования:

- стратегическое — долгосрочное (прогноз от 3 до 10 лет);
- тактическое — среднесрочное (от 1 года до 3 лет);
- оперативное — краткосрочное (не более 1 года).

Стратегическое кадровое планирование предполагает проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование сроком от трех до десяти лет. Данный вид планирования подвержен зависимости внешним факторам (экономическим, социальным, технологическим и так далее), а также входит в состав стратегического планирования организации. Под тактическим планированием понимается сосредоточение стратегий, связанных с кадрами на определенные проблемы управления человеческими ресурсами.

Длительность тактического планирования - от одного до трех лет. Четко определяются на цели, зафиксированные в стратегическом кадровом планировании.

При тактическом кадровом планировании более подробно закрепляются детали кадровых мероприятий. Тактическое планирование является негласным переходом от стратегического к оперативному планированию. Оперативное кадровое планирование это краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение конкретных оперативных целей. Оперативное планирование содержит

конкретные цели и мероприятия, необходимые для их достижения, и выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени.

Данный вид планирования предполагает детальную проработку всех подробностей для лучшего контроля, создается исключительно на базе достоверной информации, которая практически не поддается обобщению. Оперативный план работы с персоналом является детализированным, повременным. План составляется на год, квартал, месяц, декаду, рабочий день, смену. Оперативный план составляется с учетом объекта организации, а точнее говоря, с учетом интереса функционального подразделения, цеха, участка, рабочего места. С учетом процесса адаптации сотрудников, потребности в обучении, профессиональной переподготовки, повышении квалификации, развития деловой карьеры. Нельзя не учитывать в данной ситуации уровень расходов на персонал, который рассчитывается при утверждении ежегодного бюджета по персоналу в организации. В производственных условиях, кадровое планирование подразделяется на виды по объектам планирования.

Среди видов кадрового планирования по объектам можно выделить такие, как:

- планирование численности и состава обслуживающего персонала и вспомогательных рабочих;
- планирование численности и состава рабочих;
- планирование численности и состава руководителей и специалистов.

По элементам кадровое планирование бывает следующих видов:

- планирование потребности в персонале;
- планирование обучения персонала;
- планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- планирование безопасности персонала;
- планирование высвобождения или сокращения персонала;
- планирование расходов на персонал.

1.3 Направления совершенствования кадрового планирования: отечественный и зарубежный опыт

Кадровое планирование охватывает все направления кадровой политики, предусматривает определение стратегических проблем и их решение путем осуществления конкретных мероприятий в виде оперативных планов; разрабатываются показатели, которые необходимо достичь, происходит постоянный контроль по их достижимости, корректировке в случае необходимости; происходит определение необходимых ресурсов; определяются подразделения и службы, с которыми будет осуществляться взаимодействие. Результатом кадрового планирования является не только привлечение в нужном количестве и нужного качества персонала и отсутствие дефицита, снижение текучести кадров, но и прогнозирование, и предвидение в будущем положения на рынке труда и своевременное реагирование на возникшие изменения.

Целью планирования персонала является краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи.

Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений. Первой задачей контроля показателей является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой их результатов, тем самым возникает кадровый контроллинг, координирующий процессы планирования, контроля и информации.

Кадровое планирование реализуется с использованием следующих задач кадрового контроллинга:

- создание системы кадрового планирования и контроля (выбор метода и процедур, определение порядка проведения планирования, выявление основных требований по составлению плана и контроль за ними, выявление внешних и внутренних предпосылок плана);
- создание кадровой информационной системы (определение потребности в информации; участие в создании системы информации о рабочих местах; участие в создании системы оценки кадров; создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования; иерархический анализ потребности в информации; определение получателей информации;

оформление содержания кадровой отчетности);

— координация кадрового планирования (подготовка заседаний по планированию; обсуждение плана с руководителем всех функциональных подразделений; проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием для всей организации; интеграция отдельных планов с другими планами организации; проведение контроля за выполнением плана; выработка мер по устранению отклонений от плана);

— проведение исследований эффективности планов;

— выполнение функций кадрового аудита (проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей с точки зрения их экономической и социальной эффективности; проверка способности ответственных работников правильно использовать инструментарий кадрового управления; проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами организации);

— создание системы кадровой информации;

— составление отчетов по кадрам.

Кадровое планирование осуществляется в определенной последовательности: определение целей, задач и исполнителей, причем цели планирования должны формулироваться систематически, с учетом правовых норм и принципов политики организации; планирование потребности на основе анализа и прогноза развития рынка труда и оценке обеспеченности персоналом; формулирование требований к персоналу - точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы в персонале; создание и поддержка кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга (фиксация результатов планирования, последующее сопоставление запланированного и полученного результатов, анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов).

Важный момент в оценке персонала - разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих: разработку программы мероприятий по привлечению персонала; разработку или адаптацию методов оценки кандидатов; расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала; реализацию оценочных мероприятий; разработку программ развития персонала; оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. - 2015. - № 2 (33). - С. 127-138.
2. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. - 2016. - № 2 (39). - С. 214-220
3. Беликова И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия. М.: Экзамен, 2015. 708 с.
4. Болиева И.А., Сурхаева И.Н. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия // Проблемы и перспективы экономики и управления: Материалы V Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, дек. 2016). СПб.: Своё изд-во, 2016. С. 105-107.
5. Брайан Трейси. Искусственный отбор.: 21 способ решения кадрового вопроса // М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 102-116.
6. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2017. — 96 с.
7. Вотякова И. В. Управление кадровым потенциалом предприятия в современных условиях : учеб. пособие / И. В. Вотякова. — Северск : Изд-во НИЯУ МИФИ, 2015. — 120 с.
8. Гладких Я. Н., Гладких Ю. Н. Роль подбора и оценки кадров в системе управления предприятием. //Актуальные вопросы современной экономики - 2018г. № 6. С. 375-383
9. Гонина О.О. Эффективность стилей управления педагогическим коллективом // Бизнес и дизайн ревю, 2017. - Т. 1. - № 4 (8). - С. 13.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М.: Дашков и К°, 2017. 288 с.
11. Ивашина Д.Д., Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Особенности процесса обучения персонала в деятельности организации // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY, 2017. № 7. С. 189-196
12. Ильченко С.В. К вопросу о совершенствовании профессиональной подготовки выпускников высшей школы // Образование XXI века: внедрение и развитие инноваций. Материалы международной научно-практической конференции. Институт мировой экономики и информатизации. – М.: Московский экономический институт., 2015. – С. 26-30.

13. Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика: монография / Под ред. О.С. Резниковой. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2018. 296 с.
14. Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации // *Juvenis scientia*, 2017. № 2. С. 19–24.
15. Кузнецова Н.В., Угольников Н.А. Управление организационным знанием как условие повышения производительности труда // В сборнике: **СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**. Материалы IV Всероссийской научнопрактической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2019. - С. 160-166.
16. Митина Н.Н. Контроллинг персонала: сущность, институционализация, принятия решений: Монография. Воронеж: Издат. дом ВГУ, 2016. 60 с.
17. Митина Н.Н. Выбор стратегии работы со стейхолдерами при внедрении системы контроллинга персонала организации // Сб. ст. IX кадрового форума Черноземья. Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2016. С. 75-81
18. Михайлов А.А., Комова А.А. Особенности контроллинга персонала в проектном менеджменте на предприятиях авиационной промышленности // *Московский экономический журнал*. - 2019 - №11.
19. Мягкова Е.А. Трансформация методов планирования персонала в современных условиях// Мягкова Е.А., Кудрявцева А.А., Летуновская К.В./Теория и практика мировой науки. 2017. - № 4. - С. 8-11
20. Назаренко М.А., Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Ковалева Е.В., Никонов Э.Г., Никонов Э.Г., Тукачёва А.Б., Фетисова М.М. Оценка кадрового потенциала организации // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. - 2014. - № 4. - С. 178-179 с
21. Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование // М.: Юрайт, 2016. С. 38–39
22. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / сост. О. Х. Аршолоева. Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. - 160 с.
23. Пономарева О.С., Назарова О.Л. Антикризисное управление. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2017.
24. Савельев А.М., Кузнецова Н.В. Кадровый потенциал организации: методы оценки и развития // В книге: **Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции**. 2020. С. 216
25. Савельев А.М., Кузнецова Н.В. Развитие кадрового потенциала организации // В сборнике: **современная модель управления: проблемы и перспективы : материалы III Всероссийской научно-практической конференции**. 2019. - С. 115-120
26. Стратегия и тактика развития человеческих ресурсов // Сб. науч. трудов аспирантов и магистрантов межвуз. науч.-практ. конф. - М.: Русайнс, 2016.- С. 27, 58, 173.
27. Сурат И.Л., Борщева А.В., Ильченко С.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Монография. – Москва, 2019.
28. Теория и практики управления человеческими ресурсами: опыт российских и украинских компаний: монография / Под общ. ред. Е. В. Михалкиной; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2014. – 320 с.
29. Трушков С.А., Шарапова Н.В. Управление персоналом в современных реалиях // *Экономические исследования и разработки*. 2017. № 2. С. 77-86
30. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Лагутина Е.Е. Инструменты кадрового планирования в совершенствовании структуры управления современных организаций // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 8- 4 (85). С. 567-570.
31. Шарапова Н.В., Шарапова В.М., Швецова Д.М. Digital-технологии подбора персонала // *Креативная экономика*. 2017. Т. 11. № 9. С. 953-966.
32. Эскиев М.А. Управление карьерой персонала как одно из направлений кадрового планирования государственной службы // *Вопросы экономики и управления*. 2016. № 5 (7). С. 179-182.
33. Белов А. 6 шагов по формированию кадрового резерва в компании // *ТопФактор*. 2018. Февраль. URL: <https://www.topfactor.pro/blog/6-shagov-poformirovaniu-kadrovogo-rezerva-v-kompanii/> (дата обращения: 29.09.2020).
34. Болиева И. А. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия / И. А. Болиева, И. Н. Сурхаева. — Текст: непосредственный // **Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф.** (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). — Санкт-Петербург: Свое издательство, 2016. — С. 105-107. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/219/11420/> (дата обращения: 29.09.2020).
35. Ермилова Ю.П. Трудовая мотивация и её влияние на систему подбора персонала в коммерческой

организации // Форум молодых учёных. – 2018. – № 1. – С. 374-378. URL: http://forum-nauka.ru/domains_data/files/17/Ermilova%20Yu.P.%202.pdf (дата обращения: 29.09.2020).

36. Зарубина Е. В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях URL: http://aon.urgau.ru/uploads/article/pdf_attachment/434/E._B._Зарубина_2.pdf

37. Комплексный центр социального обслуживания населения Западнодвинского района. URL: <https://kcsn-zdvina.tver.socinfo.ru/stores> (дата обращения: 29.09.2020).

38. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации // Стратегии бизнеса. 2018. №7 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kadrovogoplanirovaniya-organizatsii> (дата обращения: 29.09.2020).

39. Планирование работы с персоналом кадровое планирование: цели и задачи основные виды и стадии кадрового планирования стратегическое планирование кадров. URL: <http://rudocs.exdat.com/> (дата обращения: 29.09.2020).

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/124620>