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/magisterskaya-rabota/183504

Тип работы: Магистерская работа

Предмет: Управление проектами

Введение 3
1 Теоретические основы стимулирования кадрового персонала 5
1.1 Понятие и сущность стимулирования персонала 5
1.2 Виды стимулирования кадрового персонала 13
1.3 Современные тенденции в стимулировании кадрового персонала 16
2 Анализ стимулирования кадрового персонала на примере загранучреждения 23
2.1 Характеристика ООО «LADA-Казахстан» 23
2.2 Анализ особенностей стимулирования кадрового персонала учреждения 34
3 Разработка проекта совершенствования стимулирования кадрового персонала с целью повышения эффективности работы сотрудников загранучреждения 50
3.1 Мероприятия проекта 50
3.2 Оценка эффективности проекта 77
Закючение 80
Список использованных источников 82
Приложение 1 85
Приложение 2 87

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью достижения максимально высокой эффективности труда персонала в торговых организациях, особенно представленных за рубежом. Однако, решение этой задачи возможно только при формировании действенной системы стимулирования труда, оказывающей воздействие на мотивы к повышению качества работы и ответственности выполняемых профессиональных обязанностей. Зачастую сотрудники торговых представительств не проявляют высоких достижений труда и не прилагают дополнительных усилий для выполнения профессиональных задач только по тому, что они не ощущают заинтересованности и не замечают усилий работодателя по формированию у них высокой мотивации труда. Более того, этот процесс становится особенно сложным для местных сотрудников, которые привлекаются на работу зарубежную компанию. Здесь отмечаются разные подходы к стилю и традициям управления, возможно не применяемые в данной стране методы мотивации и построения организационной культуры и многое другое. Все это обуславливает необходимость более глубокого изучения вопросов стимулирования персонала с учетом особенностей зargранучреждения.
Цель исследования – разработать проект стимулирования кадрового персонала для повышения эффективности работы сотрудников загранучреждения.
Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:
- рассмотреть понятие и сущность стимулирования персонала,
- изучить виды стимулирования кадрового персонала,
- определить современные тенденции в стимулировании кадрового персонала,
- представить характеристику загранучреждения,
- провести анализ особенностей стимулирования кадрового персонала учреждения,
- разработать проект совершенствования стимулирования кадрового персонала с целью повышения эффективности работы сотрудников загранучреждения,
- оценить эффективность реализации проекта.
Предмет исследования – стимулирование кадрового персонала.
Объект исследования – кадровый персонал торгового представительства в Казахстане ООО «LADA-Казахстан».
Методы исследования. В работе применяются такие общетеоретические методы научного исследования, как наблюдение, сравнение, описание, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, метод анализа документов и некоторые другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПЕРСОНАЛА

Наряду с этим важным внутренним мотивом может быть для конкретного человека значима работа как средство развития его определенных качеств, полезность его труда для группы людей и общества, соответствие работы убеждениям конкретного человека.
По мнению И.П. Чередниченко и Н.В. Тельных, к внутреннему стимулированию относят: мечту, стремление к самореализации; стремление к творчеству; самоутверждение, востребованность; убежденность; любопытство; личностный рост; потребность общения . По мнению тех же авторов, к внешнему стимулированию относят: деньги; карьеру; статус, признание; возможность путешествовать .
Управление стимулированием персонала можно рассматривать как процесс. Мотивационный процесс имеет циклический характер и состоит из семи этапов. Выделение указанных этапов мотивационного процесса, конечно, условное, поскольку в реальной жизни нет четкого разграничения этапов и нет обособленных мотивационных процессов. Однако приведенная модель полезна для выяснения процесса развертывания мотивации и содержания основных этапов.
Первый этап – возникновение потребности. Потребность проявляется как ощущение человеком недостатка в чем-то. Это ощущение создает определенный дискомфорт и требует его устранения.
Второй этап – поиск средств удовлетворения потребности. Наличие потребности вызывает определенную реакцию человека. Люди по-разному, как уже отмечалось, могут реагировать на потребности: пытаться любым способом их удовлетворить, игнорировать их, компенсировать полным удовольствием других потребностей. Впрочем, наступает момент, когда обязательно нужно что-то сделать, осуществить, принять необходимые меры для устранения дискомфорта, вызванного неудовлетворенной потребностью.
Третий этап – поиск и анализ информации, взвешивания собственных возможностей, анализ внешних условий, в частности ограничений и препятствий. На этом этапе человек определяет реалистичность (достижимость) получение необходимых средств удовлетворения потребности учитывая собственные возможности (компетентность, наличие времени и т.п.) и внешние условия (наличие необходимых ресурсов, одобрения руководителем, сдавливания коллег, корпоративные нормы и т.д.).
Четвертый этап – определение направлений действий. Человек определяет, какое благо ему нужно получить и что, соответственно, для этого нужно сделать для удовлетворения потребности.
Пятый этап – выполнение конкретных действий. На этом этапе человек прилагает усилия для того, чтобы достичь поставленных целей и удовлетворить потребность.
Шестой этап – получение вознаграждения за свои действия. После того как человек приложил определенные усилия, выполнил действия, он получает блага, которые позволят удовлетворить потребность. Полученная награда дает возможность или непосредственно удовлетворить потребность, или обменять на желаемый объект (предмет, услугу, ценность). На этом этапе человек определяет, насколько полученное вознаграждение совпадает с ожидаемой, насколько оно справедливо и ценно для человека, в какой мере позволяет удовлетворить потребность. В зависимости от этого мотивация человека или ослабляется, или остается на том же уровне, или усиливается.
Под вознаграждением надо понимать любые блага (материальные, моральные, социальные, культурные, духовные и т.д.), которые получает человек в процессе трудовой деятельности, которые являются ценными для него и позволяют удовлетворить актуальные для него потребности [17, с.23].
Вознаграждение может быть как внутренним, так и внешним. Внутреннее вознаграждение связано с удовлетворением своим трудом: собственно процессом труда, достигнутыми целями, осознанием общественной значимости труда и его результатов, ощущение в связи с этим самоуважения. Внешнее вознаграждение работник получает от организации. Трудовой доход, карьерный рост, символы служебного статуса и престижа, положительные отзывы со стороны коллег и руководителей, государственные награды и награды, которые предоставляет предприятие, другие формы нематериальной мотивации – разновидности внешнего вознаграждения.
Седьмой этап – удовлетворение потребности. В зависимости от уровня удовлетворения потребности, размера вознаграждения, его соответствия усилиям и ожиданиям человек будет пытаться удовлетворить новую потребность, обычно потребность высшего уровня, или же искать другие способы удовлетворения потребности.
Мотивация – непрерывный и циклический процесс, поскольку потребности всегда есть, и человек стремится их удовлетворить. В случае если деятельность, направленная на удовлетворение определенных потребностей, дала положительный результат, человек будет пытаться не только повторить эту ситуацию, но и удовлетворить другие потребности, в частности потребности высшего уровня. Неудача побуждает

человека к попытке снова удовлетворить эту потребность. Для этого нужно приложить больше усилий, работать усерднее. Человек может и не изменять своего трудового поведения, но тогда он сможет удовлетворить потребности только низшего уровня [17, с.24].

Управление ресурсами труда имеет такую же давнюю историю, как и человечество, поскольку появилось одновременно с возникновением первых форм совместной трудовой деятельности. Управление персоналом по мере углубления и развития общественного разделения труда и с появлением организаций превратилось в особую функцию управления, которая требует специальных знаний и навыков, управленческих и других технологий.

Принципиальное отличие персонала от других ресурсов организации заключается в том, что работник наделен сознанием, сочетает в себе телесное, духовное, интеллектуальное, эмоциональное начало, является неповторимой личностью. Действительно, каждый человек индивидуален по-своему, он наделен присущими ему чертами, волей, имеет личные интересы, потребности, цели, по-разному реагирует на воздействие внешней среды. К тому же трудовая деятельность происходит в условиях сложного взаимодействия индивидуальных, групповых и коллективных интересов и целей.

Положительными характеристиками персонала как ресурса труда является способность к постоянному самосовершенствованию и развитию, уникальность каждого человека, что создает неповторимую организационную культуру, возможность длительных партнерских отношений организации и работника на почве общих интересов.

За последние 20-30 лет работодатели и менеджеры разных уровней существенно пересмотрели свое отношение к персоналу, его роли в обеспечении устойчивого развития. Окрепло осознание, что персонал организации с основным ресурсом. Поэтому не является преувеличением вывод, что в сфере бизнеса утверждается философия, согласно которой человек – это главный ресурс, величайшая ценность и цель развития экономики. Восприятие и распространение этой философии сохранится и в будущем.

Мировой практикой наработаны общие подходы к решению проблем управления персоналом. Несмотря на существенные различия в управленческой и корпоративной культуре, подходах по решению конкретных управленческих задач, успешные организации следуют схожим основным взглядам:

- Практически каждая проблема организации – это, прежде всего, проблема управления персоналом;
- Персонал организации – наиболее ценный и продуктивный ресурс, от которого в значительной мере зависит формирование конкурентных преимуществ;
- Работник и работодатель являются партнерами, которые имеют свои интересы и цели;
- Понимание и сближение интересов и целей работников и работодателя – путь к повышению эффективности деятельности организации;
- Основой высокопроизводительного труда персонала является высокий уровень его мотивированности, что требует целенаправленного воздействия на поведение работников, побуждение их к конкретным действиям для достижения личных и организационных целей.

Таким образом, организаций управлением мотивацией представляет собой сложный комплекс мероприятий и действий управляющего звена компании по формированию условий стимулирования труда и заинтересованности работников в эффективном выполнении своих трудовых функций и задач. Данный процесс призван воздействовать на широкий спектр экономических, психологических и социальных факторов, определяющих поведение человека.

Стимулирования персонала является теоретико-прикладной конструкцией, которая применяется для описания поведения человека в той или иной ситуации, обычно связанной с трудовой деятельностью во всех ее проявлениях, и для объяснения причин (как внутренних, так и внешних) изменения этого поведения.

Анализ литературных источников свидетельствует, что понятие «мотивация» первым применил в 1813 году А. Шопенгауэр, который понимал его как «причинность, которую видно изнутри». Нет сомнения, что проблемы целенаправленного воздействия на поведение людей волновали человечество еще задолго до появления этого термина. Однако лишь с конца XIX - начала XX в. началось масштабное научное изучение данного вопроса, поиск эффективных методов изменения мотивационных установок работников, которые выходили за пределы традиционного экономического принуждения.

В научной и учебной литературе находим значительное количество подходов к трактовке понятия «мотивация». Долгое время ее определяли как «…объяснения внутренних факторов или психологического состояния и отношение человека к тому, что должно быть сделано или достигнуто в результате поведения»[1, с.23].

Ф. Лютенс, например, предлагает следующее определение: «Мотивация – это процесс, что начинается с

физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активирует поведение или вызывающее побуждение, направленное на достижение определенной цели или получение вознаграждения»[8, с.45].

Мотивация может быть представлена как состояние человека и как процесс, направленный на изменение этого состояния. В развернутом виде мотивация (в первом ее значении) – это характеристика психологического состояния человека, который является отражением потребностей, интересов, установок в конкретный период времени и характеризует степень его трудовой активности. Это состояние является следствием действия внутренних факторов (мотивов, ожиданий, ценностных установок и т.п.) и внешнего воздействия (стимулов).

В связи с этим мотивация трудовой деятельности является своеобразным результатом согласования внутренних мотивов человека и внешних стимулов трудовой деятельности. Отметим, что эти процессы взаимосвязаны и взаимообусловлены, а предоставление им одновекторного развития – одна из основных задач субъектов управления (владельцев, руководителей, менеджеров по персоналу и т.д.).

Мотивацию персонала можно рассматривать (в третьем ее смысле) и как сферу профессиональной, практической деятельности, которая предполагает выработку методов, средств воздействия на поведение человека в организации для достижения его личных целей и целей организации.

Усиление мотивации, трудовой активности, формирование положительного отношения к труду является одной из главных задач руководителей и специалистов по управлению персоналом. Комплексное внешнее воздействие на работников с целью формирования у них устойчивой мотивации к труду можно определить как процесс мотивирования [16, с.123].

В зависимости от способа воздействия на персонал со стороны менеджмента организации можно выделить следующие виды мотивации:

- подкрепляющая (усилительная), или собственно мотивирование, осуществляемое при использовании субъектами управления различных стимулов к труду;
- социально-психологическая мотивация, основанная на идеологии удовлетворения высших потребностей личности – в уважении, общении, признании, самореализации и т.д. – и предполагает использование таких методов воздействия на персонал, как мотивирование содержанием работы, участие в принятии решений, убеждения, демонстрация собственного примера, создания надлежащего микроклимата и т.п.;
- принудительная мотивация, которая опирается на использование субъектами управления методов административного воздействия, принуждения, других механизмов формальной власти.

Внешние средства усиления мотивации работника не ограничиваются сугубо материальными стимулами, ведь только ими трудно поддерживать высокую трудовую активность в течение длительного времени. Для поддержания мотивации на высоком уровне должны быть созданы условия для высокопроизводительного труда, профессионального и должностного роста, надлежащая организация труда. Большое значение имеет разработка объективной системы оценки персонала, привлечение работников к участию в управлении предприятием, формирование благоприятного социально-психологического климата, ощущение причастности у работников к организации, развитие корпоративной культуры.

Вместе с тем перечисленные средства не будут способствовать сильной мотивации работника без надлежащей системы материального стимулирования, конкурентного компенсационного пакета, справедливой оплаты труда, достойного уровня заработной платы. Благоприятные условия труда могут положительно влиять на мотивацию работника только определенный период времени. Впоследствии отсутствие должного материального вознаграждения спровоцирует ослабление трудовой активности работника.

Особенностью вопроса о теориях мотивации является то, что до настоящего времени ни одна из теорий не устарела, не потеряла своей актуальности, и добавляются новые теории.

Исследователи разнообразно неодинаково определяют понятие мотивации, исходя из того, что это сложное и объемное понятие.

Так, М.В. Григорьева считает, что под мотивацией «понимается совокупность факторов, энергетизирующих и направляющих поведение»[8, с.44].

Б.М. Генкин дает определение, подчеркивая, что: «мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей» .

И.П. Чередниченко и Н.В. Тельных считают, что «мотивация является сложным психофизиологическим состоянием, которое характеризуется совокупностью динамически иерархизированных побуждений человека к той или иной деятельности» .

Б.В. Харазишвили провел анализ различных составляющих мотивации. С его точки зрения, предпосылкой

того или иного поведения сотрудника, основой его деятельности является потребность. Человек стремится удовлетворить возникшую потребность, которая вызывает мотивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенным действиям [26, с.57].
О.С. Виханский и О.Н. Наумов считают, что в общих чертах мотивация человека к деятельности представляет собой совокупность движущих сил, которые побуждают его (осознанно или же неосознанно) к определенным действиям. При этом связь между этими действующими силами и действиями человека осуществляется в результате сложной системы взаимодействий. Поэтому люди могут по-разному реагировать на одно и то же воздействие со стороны одинаковых сил [27, с.47].
Все эти авторы рассматривают понятие мотивации, которое относится не к персоналу организации в целом, а лишь к отдельному человеку.
Группа авторов пытается определить понятие мотивации по отношению к персоналу организации. С их точки зрения, «мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах» [4, 6, 9].
Отсюда следует, что понятие мотивации можно рассматривать как по отношению к отдельному человеку, работающему в организации, так и по отношению к персоналу организации в целом.

1.2 Виды стимулирования кадрового персонала

Стимулирование персонала предприятий некоммерческой сферы имеет определенную специфику ввиду отсутствия у специалистов заинтересованности в получении организации экономической выгоды и невозможности установить зависимость между трудовыми усилиями и объемом вознаграждения. На рис1нке 1 представлено разнообразие способов и типов и мотивации в разных организациях некоммерческой сферы.

Рисунок 1 – Способы стимулирования руда кадрового персонала

Действующие на данном этапе теории управления персоналом предприятий рассматривают подходы к мотивации и стимулированию труда через анализ сущности «человека экономического», «человека социального», «человеческих ресурсов»: о подход «человек экономический» – работник в организации рассматривается как экономический субъект, измеряется самим человеком посредством экономических показателей. Суть подхода – материальное вознаграждение.
Существуют разные формы вознаграждения. Количественные и качественные показатели отражают эффективность использования стимулирования «человека экономического» путем нормирования труда – определения трудоемкости выполнения единицы работ, оказания единицы услуг, на основании чего определяется норма выработки, лежащая в основе определения расценки, и его оплаты и путем дифференциации заработной платы, связанной с квалификацией сотрудников и условиями труда; о подход «человек социальный» – базируется на справедливом вознаграждении, дифференциации его размера в зависимости от количественных и качественных трудовых достижений, лояльности, поддержании удовлетворенности трудом, учете трудового стажа, прочих организационных составляющих.
Мотивация и стимулирование сотрудников кадровых подразделений предприятий служит в процессе управления персоналом реализации нескольких целей:
– привлекает потенциальных кандидатов на работу в организацию, так как отбор и наем кандидатов более эффективны в статусной организации;
– помогает удерживать квалифицированных работников, так как развитая мотивационная система реализует принцип справедливости, высоко ценимый на рынке рабочей силы; мотивирует работников выполнять работу с высоким качеством и необходимой работодателю трудовой активностью; способствует достижению общих целей организации – выполнению стратегических планов организации, обеспечивая создание в организации атмосферы поддержки и признания.
«Важнейшими признаками системы мотивации персонала являются то, что она определяется целями бизнеса организации и задачами, которые перед компанией стоят, а также ее взаимосвязь с другими системами, определяющими функционирование организации – системой финансового планирования и учета, системой продаж и др.».
В организации «Красный крест» стимулирование труда основано на создании необходимых условий для реализации профессиональных задач и амбиций специалиста, так как спектр деятельности и масштабы позволяют людям, которые пришли в нее работать достичь высоких результатов профессионального

развития.
Так как организация не получает коммерческую выгоду и существует на пожертвования меценатов и выделения из бюджетов разных стран, то уровень монетарной мотивации достаточно низкий по сравнению с коммерческими организациями. Однако, организация старается использовать другие механизмы стимулирования труда (рис.2).

Рисунок 2 – Стимулирование персонала
Таким образом, согласно данной схеме организация компенсирует невозможность создания высокой экономической мотивации предоставлением возможности профессионального развития и работы в условиях высокой оценки и поддержки коллегами и руководством.

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Учебник / М. Амстронг. - Издательство «Питер», 2016. - 824 с.
2. Жданкин, Н.А. Инновационный менеджмент: учебник / Н.А. Жданкин. - Москва: КНОРУС, 2017. - 316 с.
3. Зарецкий, А.Д. Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - М.: КНОРУС, 2016. - 268с.
4. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 507 с.
5. Лымарева О.А. Социально-психологический климат, как один из важных факторов влияния на удовлетворенность трудом и мотивацию персонала / О.А. Лымарева, Н.М. Пирогов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №11. – С. 45-50/ URL https: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskiy-klimat-kak-odin-iz-vazhnyh-faktorov-vliyaniya-na-udovletvorennost-trudom-i-motivatsiyu-personala (дата обращения: 23.08.2019)
6. Мальцева, С.В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / под ред. С. В. Мальцевой. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 527 с
7. Мардас, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 205 с.
8. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 492 с.
9. Мордвинникова, А.С. Идентификация товаров и услуг: методическое пособие для вузов / А.С. Мордвинникова. - М.: Терра, 2014. - 78 с.
10. Не ковидом единым: мотивация персонала сетей в период пандемии // https://www.retail.ru/articles/ne-kovidom-edinym-motivatsiya-personala-setey-v-period-pandemii/ (дата обращения: 12.05.2021)
11. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 415 с.
12. Разумов, И.В. История менеджмента/ И.В. Разумов.- Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 120 с.
13. Самочетова Н.В. Значение мотивации в механизме менеджмента // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. V междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5. URL: http://sibac.info/archive/economy /5.docx (дата обращения: 23.05.2021)
14. Семиглазова, В.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.А.Семиглазов. - Томск: ЦПП ТУСУР, 2014. - 172 с.
15. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для СПО / М. Н. Сидоров. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 158 с.
16. Слепцова Е.В., Баграмян Л. Мотивация персонала как условие роста производительности труда // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. - № 11. – С. 123-126. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-uslovie-rosta-proizvoditelnosti-truda (дата обращения 23.05.2021)
17. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
18. Степанова, И.П. Инновационный менеджмент/ И.П. Степанова. - Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». - Саратов, 2014. - 124 с.
19. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2015. - 415 с.
20. Судоргина Т.М. Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала / Т.М. Судоргина, Т.А. Труфанова // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Тамбов, 2017. – С. 203-211.

21. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. - 2-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 333 с.
22. Финансовый менеджмент: учебник [Текст] / Латышева Л.А., Склярова Ю.М., Скляров И.Ю., Фролко С.В., Глушко А.Я., Кулешова Л.В., Скребцова Т.В., Шамрина С.Ю., Собченко Н.В., Нестеренко А.В., Башкатова Т.Н., Урядова Т.Н., Капустина Е.И.; под общ. редакцией Л.А. Латышевой. - М.: МИРАКЛЬ, 2016. - 340 с.
23. Финансы: учебник / коллектив авторов; под ред. Е. В. Маркиной. - 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2014. - 432 с.
24. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд./ Р.А. Фатхутдинов - СПб.: Питер, 2017. - 400 с.
25. Финансовая отчетность за 2020 год компании ООО «LADA-Казахстан»/ Финасовая отчетность, 2020. – 5с.
26. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018.
27. Юдин А.П. Кадровый менеджмент. Учебное пособие/ А.П. Юдин. - ВШТЭ СПбГУПТД. - СПб., 2018. - 129 с.

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/magisterskaya-rabota/183504