

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/59100>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1 Теоретические основания управления потенциалом человеческих ресурсов предприятия 6

1.1 Сущность и характеристики человеческих ресурсов предприятия 6

1.2 Понятие потенциала человеческих ресурсов и его составляющие. Зарубежный опыт управления потенциалом человеческих ресурсов предприятия 11

1.3 Методы исследования потенциала человеческих ресурсов предприятия 18

2 Анализ кадрового потенциала человеческих ресурсов ООО «Сфера» (АН «Этажи») 24

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия 24

2.2 Оценка человеческих ресурсов 27

2.3 Исследование потенциала человеческих ресурсов предприятия 38

3 Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления потенциалом человеческих ресурсов ООО «Сфера» (АН Этажи) 51

3.1 Направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами предприятия 51

3.2 Программа мероприятий по совершенствованию управления потенциалом человеческих ресурсов ООО «Сфера» (АН Этажи) 54

3.3 Прогнозная оценка эффективности предложенных мероприятий 64

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 68

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 71

ПРИЛОЖЕНИЯ 75

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях всеобщего перехода к использованию интеллектуального труда в производстве человек становится основной движущей силой в достижении успеха в деятельности предприятия. Человеческие ресурсы (персонал) - это важнейший ресурс предпринимательской деятельности в целом и предприятия в частности.

Своевременная оценка, развитие и управление кадровым потенциалом позволяет расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень и обеспечить устойчивое развитие предприятия. Современное управление кадровым потенциалом включает большой ряд функций: формирование системы управления персоналом, кадровое планирование, мотивация, стимулирование, развитие персонала; социализация и гуманизация труда и другие.

В сегодняшней концепции управления человеческими ресурсами понятие «человеческие ресурсы» рассматриваются с точки зрения того, что человек представляет собой не возобновляемый ресурс в единстве трех качеств: трудовые функции, социально-трудовые отношения, состояние работника, а понятие «потенциал человеческих ресурсов» рассматривается как возможности сотрудников предприятия для решения стоящих перед ними задач или достижения имеющихся целей.

При этом в современных условиях развития производства получить большие преимущества только за счет достижений науки, техники и технологии невозможно, что заставляет обратить внимание на необходимость постоянно развивать и использовать более мощный человеческий потенциал. Как показывают исследования зарубежных ученых, увеличение расходов на профессиональное обучение персонала на 10% дает прирост производительности труда 8,5%, а такое же увеличение капиталовложений увеличивает прирост производительности труда только на 3,8% [4].

Потенциал является управляемой характеристикой человеческих ресурсов, что открывает широкие возможности для достижения предприятиями и организациями самых амбициозных целей и решения самых сложных задач.

Помимо этого потенциал человеческих ресурсов является измеримым показателем, что значительно повышает его привлекательность и удобство применения в качестве критерия эффективности управления человеческими ресурсами предприятий и организаций.

Повышение эффективности использования потенциала человеческих ресурсов связано с управлением формальными и неформальными группами работников предприятия. В этой связи актуальность также приобретают методы анализа данного показателя и поиск путей его повышения.

Все вышеизложенное объясняет выбор темы для написания выпускной квалификационной работы.

Цель данной работы – разработка программы мероприятий по управлению потенциалом человеческих ресурсов предприятия.

В соответствии с поставленной целью в процессе написания работы необходимо решить следующие основные задачи:

- рассмотреть сущность и характеристики человеческих ресурсов предприятия;
- изучить понятие потенциала человеческих ресурсов, его составляющие, а также методы его исследования;
- провести оценку имеющихся человеческих ресурсов на примере агентства недвижимости «Этажи» (г. Норильск);
- исследовать потенциал человеческих ресурсов агентства недвижимости «Этажи»;
- определить направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами исследуемого предприятия;
- предложить программу мероприятий по совершенствованию управления потенциалом человеческих ресурсов агентства недвижимости «Этажи» с дальнейшей прогнозной оценкой их эффективности.

Объектом исследования является потенциал человеческих ресурсов предприятия.

Предметом исследования является совокупность приемов анализа и совершенствования потенциала человеческих ресурсов предприятия.

Базой для проведения послужило агентство недвижимости «Этажи» (филиал в г. Норильск).

Теоретической базой для написания работы послужили труды классиков и основателей менеджмента, среди которых Ф. Тейлор, А. Файоль, Р. Шелтон; представителей школы управления человеческими ресурсами – Э. Мейо, Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга; отечественных ученых в области управления персоналом – Иванова О.И., Бадьина А. В. Кибанова А.Я., Корнева И.К., Кязимова К.Г., Литвинова И.Л., Мироседи С.А., Тамберга В.В., Щедрина А.В. и др. авторов; а также материалы периодической печати и результаты авторских исследований.

Основными методами исследования в настоящей работе являются:

- анализ литературы по рассматриваемой проблеме;
- методы системного и сравнительного анализа, а также методы сбора информации (анализ управленческой отчетности предприятия; математические и статистические методы).

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

1 Теоретические основания управления потенциалом человеческих ресурсов предприятия

1.1 Сущность и характеристики человеческих ресурсов предприятия

В современных условиях важнейшим направлением успешной работы системы управления организациями является управление человеческими ресурсами и повышение уровня компетентности работников организации.

Следует заметить, что трактовка персонала предприятия как ресурса, который можно развивать с целью повышения эффективности его работы по аналогии с процедурой обновления и модернизации основных средств предприятия, возникло в России после начала рыночных преобразований. Новые экономические условия хозяйствования предприятий, появившаяся и неведомая до этого момента конкуренция заставили руководителей предприятий искать инструменты повышения эффективности деятельности и уровня конкурентоспособности фирм не только путем использования финансовых средств и технологических приемов, но и путем развития персонала.

Далее рассмотрим наиболее важные понятия, относящиеся к развитию персонала.

Понятие «человеческие ресурсы» связано с развитием теории менеджмента и означает важность развития

способностей работников предприятия для повышения эффективности деятельности предприятия в текущий период и в перспективе.

Тесно связано с понятием «человеческие ресурсы» понятие «трудовой потенциал» – экономически активное население, которое включает в себя «человеческие ресурсы» – население, которое может трудиться (занятые и безработные), и «рабочую силу» – способность человека к труду, совокупность духовных и физических сил, благодаря которым могут быть произведены потребительные стоимости.

Понятие «человеческие ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. В масштабах предприятия человеческие ресурсы – это все его работники, в том числе производственный и управленческий персонал [8, С. 12].

Очень часто вместо термина «человеческие ресурсы» используется термин «персонал предприятия».

Концепция управления персоналом широко распространилась в 50-60-е годы прошлого столетия, т.е. предшествовала концепции управления человеческими ресурсами, когда человек рассматривался не как субъект, а управление работниками осуществлялось только через административные механизмы.

Также отметим, что понятие «персонал» (от лат. personalis – личный) является более узким понятием по сравнению с понятием «человеческих ресурсов», которое подразумевает весь личный состав организаций (всех наемных работников предприятия, состоящих в договорных отношениях с предприятием, а также работающих собственников и совладельцев).

«Управление персоналом» – это вид деятельности по руководству людьми для достижения корпоративных целей предприятия (лояльность клиентов, экономия затрат и прибыльность) путем использования их труда, опыта, таланта с учетом удовлетворенности ими своего труда.

В последнее десятилетие двадцатого века осознанной необходимостью стал пересмотр существовавшей концепции «управления персоналом», когда в рабочей среде организации преобладали строгие процедуры взаимодействия между сотрудниками, а противоречивые отношения между работодателями и работниками были заменены на атмосферу сотрудничества, имеющую следующие особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание целям бизнеса и вовлечения персонала для достижения этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

Развитие концепции управления человеческими ресурсами в 80-90-е гг. XX века привело к понятию, что человек – не субъект и должность, а не возобновляемый самовосполняемый ресурс в единстве трех важных качеств: трудовые функции, социально-трудовые отношения, состояние работника. При этом, человеческие ресурсы как один из видов производственных ресурсов имеют свои определенные особенности, которые вызывают дополнительные затраты по их использованию в производственном процессе, например, отказаться от условий труда, повысить свою квалификацию.

В этот же период появилось понятие «стратегическое управление» организацией (регионом, отраслью), которое опирается на человеческие ресурсы, ориентирует деятельность организаций на запросы работников и потребителей, осуществляет генерирование и внедрение инноваций, а подразделения управления персоналом во многих зарубежных странах и Российской Федерации стали преобразовываться в подразделения управления человеческими ресурсами где наряду с традиционными функциями – прием, отбор, профессиональное обучение, оценка персонала и др., стали выполняться функции по «стратегическому управлению человеческими ресурсами» – формирование корпоративной кадровой политики, разработке программ обучения и развития персонала, планированию дополнительной потребности в человеческих ресурсах.

Таким образом, сформировалось основное отличие концепции «управления человеческими ресурсами» от концепции «управления персоналом» – ресурсный подход к человеку и применение к нему принципов стратегического развития.

В таблице 1.1.1 приведены основные отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».

Таблица 1.1.1 – Основные отличительные особенности понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»

Практика большинства отечественных предприятий доказывает, что разница между работой специалистов по «персоналу» и «человеческим ресурсам» особенно не видна. Независимо от названия такого

подразделения в его функции, как правило, входят такие традиционные функции, как прием, отбор, профессиональное обучение, оценка персонала и др., так и функции, связанные со стратегическим управлением и развитием человеческих ресурсов.

На сегодняшний день различными школами управления сформированы следующие группы теорий управления человеческими ресурсами (персоналом): классическая; человеческих отношений; человеческих ресурсов.

Представители классических теорий – Ф.Тейлор, Л.Гилберт, А.Файоль, Г.Эмерсон, М.Вебер, Г.Форд, А.К.Гастев, П.М.Керженцев и другие утверждали, что:

- работа людей не приносит особого удовлетворения; цели бизнеса для них менее важны, чем их заработок; работники не очень хотят заниматься работой, требующей творчества, инициативы, независимости;
- главной задачей менеджеров является строгий контроль и надзор за подчиненными; руководитель должен разбить задачи на легко усваиваемые и простые, разработать простые трудовые процедуры;
- строгий контроль и достаточно упрощенные задачи для работников позволят соблюдать установленные производственные стандарты.

Представители теорий человеческих отношений – Э. Майо, Р. Ликарт, Р. Блейк и другие отмечали, что:

- для людей необходимость быть полезным и значимым важнее денег;
- главная задача руководителя, чтобы каждый подчиненный чувствовал себя полезным и необходимым; он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов;
- обмен информацией с подчиненными улучшает процесс взаимодействия, а удовлетворение потребностей снижает сопротивление при решении различных производственных задач.

Авторы теорий человеческих ресурсов – А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. подчеркивали, что:

- работа для большинства людей приносит удовлетворение и они стремятся внести свой вклад, используя личный самоконтроль, в реализацию целей, в развитии которых они участвуют сами;
- главная задача менеджера – оптимальное использование человеческих ресурсов, создание среды, позволяющей максимально использовать способности и возможности персонала;
- расширение влияния, самостоятельности и самоконтроля подчиненных повышает удовлетворенность работой и влечет за собой прямое повышение эффективности производства;
- существуют возможности изменения бюрократических форм организаций с учетом как потребности, так и возможности человека.

Более современные авторы – Т. Петерс и Р. Уотерман, разработали в дальнейшем следующие принципы взаимодействия людей в организации: приверженность действиям; близость к потребителю; автономия и предпринимательство; производительность; ценностная ориентация; развитие организации («от кирпича к кирпичу») на основе знания ее сильных сторон и рыночной ниши; единство свободы и дисциплины.

Современный комплексный подход к управлению человеческими ресурсами предприятия предполагает учет совокупности и взаимосвязи организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов при определяющей роли социально-экономических факторов.

1.2. Понятие потенциала человеческих ресурсов и его составляющие. Зарубежный опыт управления потенциалом человеческих ресурсов предприятия

Потенциал человеческих ресурсов представляет собой совокупность знаний, умений, навыков, применяющихся для удовлетворения различных нужд человека и общества.

Во всем мире в условиях развития научно-технического прогресса социальные и экономические преобразования ведут к ускоряющемуся, глобальному процессу человеческого развития, когда возрастают качественные характеристики потенциала людей – здоровье, нравственность, общее и профессиональное образование, компетентность, креативность, трудовая, социальная, общественная и политическая активность. С учетом этих тенденций экспертами ООН в конце 80-х гг. прошлого столетия была предложена концепция развития человеческого потенциала, рассматривающая человека как цель и критерий общественного прогресса, а развитие его потенциала связывается с расширением спектра и возможностей интеллектуального, социального, экономического и политического выбора для каждого человека.

В настоящее время целью управления человеческими ресурсами является развитие у людей способности реализовывать свой потенциал, проживая долгую, здоровую, плодотворную и творческую жизнь, приобретая новые знания, навыки, умения, профессиональные и общекультурные компетенции, получая доступ к ресурсам, необходимым для достойного уровня жизни.

К основным составляющим элементам потенциала человеческих ресурсов предприятия можно отнести квалификационную, психофизиологическую и социально-личностную составляющие.

Квалификационная составляющая включает в себя знания, умения, навыки; профессиональную компетентность; организаторские способности каждого члена коллектива. Совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работником в результате обучения или опыта работы необходимо систематически повышать для поддержания и повышения кадрового потенциала предприятия. Затраты на образование персонала предприятия являются наиболее весомыми в общих затратах, направленных на поддержание и повышение уровня потенциала человеческих ресурсов.

Психофизиологическая составляющая включает такие индивидуальные способности и склонности человека как состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы, темперамент и т.п., которые предопределены от рождения.

Социально-личностная составляющая включает уровень гражданского сознания и социальной зрелости; степень усвоения работником норм отношения к труду; ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда; характер человека; творческие способности и характеризует способность человека к самопреобразованию и саморазвитию.

Потенциал личности в социально-личностной составляющей включает в себя следующие основные элементы:

- коммуникативный (способность к сотрудничеству и взаимодействию);
- творческий (творческие способности);
- идейно-мировозренческий и нравственный (ценностно-мотивационные свойства).

При этом, как показывает практика, человеческий потенциал личности только отчасти представляет собой нечто данное ему от рождения, а в большей части формируется и развивается в процессе социализации личности.

На качество кадрового потенциала влияют внутренние и внешние факторы:

- внешние - это условия жизни и ее качество среди населения региона (средний уровень дохода и прожиточный минимум, доступ к медицинским услугам, качество и возможности образования, динамика трудовой миграции, наличие необходимых квалифицированных рабочих мест, социальное обеспечение и поддержка культурного развития населения);
- внутренние - это отношение людей к сохранению и укреплению здоровья, доходов, качество планирования бюджета образования, объем инвестиций в развитие человеческих ресурсов, отношение к дополнительному образованию, инициатива в приобретении дополнительных знаний и навыков, отношение к карьере и желанию профессионального роста и развития, наличия и формирования культурных ценностей среди членов общества, материальной поддержки детей в процессе становления их профессиональной карьеры и т. д.

Желание и способность работать, активность и предприимчивость в работе, способность творчески подходить к работе, являются показателями возможности развития трудового потенциала такого работника.

Потенциал работника на рабочем месте может изменяться под влиянием накопленного производственного опыта, навыков, полученных в результате работы, улучшения своего образования и навыков.

К сожалению, из-за старения организма человека теряет свою эффективность, что приводит к снижению производительности труда и потере потенциала.

Количественные и качественные характеристики потенциала человеческих ресурсов предприятия постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов, но и управленческих решений (таблица 1.2.1).

Таблица 1.2.1 - Характеристики потенциала человеческих ресурсов предприятия

Развитие кадрового потенциала происходит только в системе непрерывного образования, подготовки и переподготовки кадров, совершенствовании организационных структур и стиля управления; повышение человеческого трудового потенциала возможно путем продвижения по службе наиболее успешных сотрудников внутри организации, использованием системы вознаграждения персонала, позволяющей удерживать сотрудников с высоким уровнем знаний и умений, необходимых компании; использованием

политики отбора претендентов для работы, учитывая значительные склонности отдельных работников к повышению квалификации.

Способность решать более сложные задачи работниками организации напрямую зависит от потенциала человеческих ресурсов предприятия, а также от потенциала привлеченной наемной рабочей силы. Без развития и четкого управления потенциалом человеческих ресурсов невозможно осваивать новые техники и увеличивать производительность труда, снижать затраты и развивать бизнес в соответствии с текущими и перспективными задачами развития

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2002г.) (ред. от 22.11.2011г., с изм. от 15.12.2011г.) // «Собрание законодательства РФ». – 07.01.2002. – № 1 (ч.1). – Ст.3. «Российская газета». – 2001. – №256. – 31 декабря.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. (утверждена распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (дата обращения: 15.03.2019)
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 239с.
5. Беспалова, О.В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия / О.В. Беспалова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2014. – №1 (4). – С. 69-72.
6. Верховцев, А.В. Аттестация работников организации./ А.В. Верховцев. – И.: Инфра-М, 2013. – 31 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА М, 2014. – 576 с.
8. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2016. – 392 с.
9. Добровинский, А. П. Управление персоналом в организации: учеб. пособие / А. П. Добровинский. – Томск: ТПУ, 2011. – 416 с.
10. Ермолина, Л. В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности / Л. В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 2 (8). – С. 98-102.
11. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.
12. Командообразование как способ идеального управления персоналом // Коммерческий директор. – 2016. – №1. – С. 52-56.
13. Кондаурова, А. А. Методы оценки кадрового потенциала / А. А. Кондаурова // Сборник научных трудов XI Международной научно- практической конференции. – Новосибирск: НГПУ, 2015. – С. 199-201.
14. Кохановская И.И., Зиновьев А.Л. Кадровый потенциал предпринимательской деятельности // Кадры предприятия. – 2014. – №5 – С. 42-45.
15. Кречетников, К.Г. Поддержание и развитие кадрового потенциала организации как функция менеджера по персоналу / К.Г. Кречетников, К.Е. Комолова. // Государственное и муниципальное управление: теория, методология, практика. – 2013. – № 10. – С. 139-144.
16. Кречетников, К.Г., Смолякова Ю.А. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации / К.Г. Кречетников, Ю.А. Смолякова. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 8. – С. 147-152.
17. Кузьмин, М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор / М. А. Кузьмин // Экономические науки. – 2011. – № 78. – С. 251-255.
18. Кязимов, К.Г. На смену концепции управления человеческими ресурсами – концепция управления человеческим потенциалом. / К.Г. Кязимов. // Профессиональное образование в современном мире. – 2017. –№ 7(4) – С. 1348-1356.
19. Никитенкова, О. В. Комплексный подход к оценке кадрового потенциала организации посредством внедрения универсальной системы показателей / О.В. Никитенкова // Творческое наследие А. С. Посникова и современность. – 2016. – № 9. – С. 86-92.
20. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори – М.: Вильямс ИД, 2007. – 672с.

21. Петрусенко, М.В. Эффективность труда как комплексный показатель характеризующий уровень использования рабочей силы / М.В. Петрусенко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 10 (17). – Часть 3. – С. 65-66.
22. Совершенствование системы управления персоналом // Директор по персоналу . – 2017 – №5. – С. 47-52.
23. Стукало, М.Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе / М.Г. Стукало. // Молодой ученый. – 2017. – №51. – С. 247-249.
24. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник. / А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС – 2009. – 624 с.
25. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов - М.: Маркетинг, 2015 . – 892с.
26. Фисакова, О.С. Управление кадровым потенциалом в современных компаниях / О.С. Фисакова, Р.М. Тлупов. // Синергия наук. – 2017. № 10. – С. 295-300.
27. Шлендер, П.Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Шлендер П.Э. и др.; под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с.
28. Александрова, В. Оценка персонала: роскошь или необходимость? / В. Александрова. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.classs.ru/digest/management/management74/> (дата обращения 15.03.2019).
29. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации [Электронный ресурс]. URL: <http://strategupr.ru/shpargalka-strategicheskij-menedzhment/310-analiz-kadrovogo-aspekta-vnutrennej-sredy-i-kadrovogo.html> (дата обращения: 17.03.2019)
30. Каданцева М.С. Методические подходы к оценке кадрового потенциала предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/08/84254> (дата обращения: 17.03.2019)
31. Методы оценки кадрового потенциала предприятия С. А. Мироседи, А. В.Щедрина. Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета [Электронный ресурс]. URL: www.volpi.ru (дата обращения: 17.03.2019)
32. Управление талантами (talent management) [Электронный ресурс]. URL: <https://goo-gl.ru/4YzC> (Дата обращения 16.03.2019)
33. Официальный сайт интегратора SAP Success Factors с России ABC Consulting – <http://abcconsulting.ru/>
34. Официальный сайт агентства недвижимости «Этажи» г. Норильск (ООО «Сфера») – <https://norilsk.etagi.com/>
35. Положение об аттестации ООО «Сфера»

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/59100>