

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://studservis.ru/diplomnaya-rabota/92700>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Оценка персонала

Содержание

Введение 3

1. Теоретические представления о развитии персонала 8

1.1. Сущность и содержание категории «развитие персонала организации» 8

1.2. Развитие персонала в стратегии современной организации 16

1.3. Современное состояние развития персоналом российских и зарубежных компаний 23

Глава 2. Совершенствование управления персоналом АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» 33

2.1. Социальная характеристика компании АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» 33

2.2. Структура и технологии управления профессиональным развитием кадров компании 38

2.3. Обоснование направлений совершенствования управления развитием персонала в современных компаниях 55

Заключение 70

Библиографический список 74

Приложения 80

Введение

Современный быстроменяющийся мир, основанный на экономике знаний и информации, изменяет условия существования и функционирования организаций – происходит реструктуризация трудовых и бизнес-процессов, внедряются новые инновационные технологии, информационные системы, осваиваются цифровые приемы и методы работы с персоналом, появляются новые автоматизированные рабочие места.

В этих условиях важнейшим ресурсом проведения организационных изменений становятся люди, имеющие высокую профессиональную компетентность и знания – интеллектуальный капитал. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных компаний, инвестиции в человеческий капитал, создание привлекательных условий для качественного роста работников и повышения профессионального потенциала дают в 2-3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач. Поэтому сегодня большинство российских организаций начинают расходы, связанные с обучением персонала, рассматривать как приоритетные и наиболее выгодные инвестиции. В российской HR-теории и практике сегодня часто используемыми терминами являются «обучение» и «развитие персонала».

1. Теоретические представления о развитии персонала

1.1. Сущность и содержание категории «развитие персонала организации»

Развитие персонала, как конкретная специфическая часть системы управления персоналом предприятия, сфокусировано на использовании этого процесса с целью достижения

3

экономической и социальной эффективности предприятия. Развитие персонала – комплекс взаимосвязанных действий, включающих разработку стратегии, управление карьерой, профессиональным ростом и обучением персонала. Это систематический процесс, направленный на формирование потенциала сотрудников предприятия. Системность процесса подразумевает необходимость регулярного проведения мер, связанных с профессиональным обучением, повышением квалификации, ротацией и планированием карьеры персонала в организации.

Развитие персонала включает 6 направлений: обучение; переподготовка и повышение квалификации; адаптация; перспективная и текущая оценка персонала; планирование карьеры работников; формирование кадрового резерва .

Такой подход ориентирован на элементную составляющую процесса развития персонала.

Вместе с тем, современные условия диктуют необходимость повышения темпов развития персонала, что обусловлено ускорением научно-технического прогресса, в результате которого убыстряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

В рамках данного подхода, основным аспектом является недопущение несоответствия квалификации персонала потребностям компании, чтобы предотвратить отрицательное влияние на результаты ее основной экономической деятельности. Развитие персонала должно опираться на комплекс мер, включающих профессиональное обучение, повышение квалификации и планирование карьеры персонала внутри организации, для повышения уровня компетентности административных кадров.

Обеспечение организации компетентными сотрудниками должно быть согласовано со стратегией развития персонала и целями, которые ставит перед собой организация. Значение развития персонала для организации и значительное расширение потребностей в нем в современных условиях привело к тому, что компании напрямую заинтересованы в повышении квалификации и уровня компетентности своих сотрудников .

Основные аспекты системы развития персонала в организации:

1. Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению управленческих задач и т.п.
2. Базовыми формами профессионального развития персонала можно считать семинары для сотрудников маркетингового отдела компании, бизнес-курсы для коммерческих агентов, изучение английского языка инженерами и конструкторами, работа руководителей подразделений по профилю их отдела в должности рядового сотрудника.
3. Профессиональное развитие персонала в современных организациях включается и в показатели для оценки эффективности работы отдельных сотрудников.
4. От уровня компетентности и профессиональных навыков может зависеть и размер оплаты труда административного персонала .

Развитие персонала для предприятия выражается как процесс подготовки сотрудников для выполнения новых производственных, коммерческих или управленческих функций. В соответствии с этими целями развития персонала может выступать повышение трудового потенциала персонала в целом, повышение эффективности труда, снижение текучести кадров, подготовка управленческих работников и др.

Основными направлениями развития персонала выступают: сохранение или повышение работоспособности и трудовых навыков сотрудников; адаптация персонала к изменяющимся условиям; подготовка ключевых сотрудников для выполнения более важных функций на

4
более высоком уровне управления; организация методологического повышения квалификации персонала .

1.2. Развитие персонала в стратегии современной организации

Суть стратегии развития персонала заключается в обеспечении непрерывного циклического процесса, который направлен на удовлетворение потребностей компании в лояльном, стабильном и эффективном штате сотрудников.

Ожидаемый результат реализации стратегии заключается в трех основных составляющих: предупреждение негативных тенденций, связанных с неэффективной системой развития персонала; повышение лояльности сотрудников, планируемых к замещению ключевых управленческих должностей; сохранение стабильного функционирования системы развития персонала, ориентированных на профессиональный рост с последующим продвижением по управленческой иерархии.

Реализация стратегии развития персонала должна охватывать два аспекта:

стратегический подход к развитию персонала – необходимо обеспечить гарантии профессионального роста и развития персонала на долгосрочную перспективу, а также защиту интересов компании в создании лояльного, стабильного и эффективного штата сотрудников;

системный подход к развитию персонала – формирование обобщающей модели действий, которые ориентированы на конкретные требования, предъявляемые к персоналу, и уровню эффективности его работы, что должно отвечать потребностям предприятия в

комплексной совокупности компетенций сотрудников.

Направления реализации стратегии:

адаптационное развитие, направленное на повышение заинтересованности персонала в профессиональном росте, совершенствовании управленческих навыков и способностей, квалификационного уровня и возможностей для их реализации в организации с учетом карьерного роста;

процессуальное развитие персонала, включая определение базовых и функциональных потребностей в замещении ключевых управленческих должностей, а также наращивание потенциала и эффективное использование человеческого капитала;

профилирующее развитие сотрудников, планируемых к замещению на руководящих должностях, по профессиональным, функциональным и управленческим компетенциям

(Рисунок 1.2) . 1.3. Современное состояние развития персоналом российских и зарубежных компаний

При определении ключевых трендов в управлении персоналом, получивших распространение в настоящий момент, в качестве основы были использованы результаты ежегодного исследования, проводимого компанией Deloitte, «Global Human Capital Trends». Можно выделить следующие фундаментальные изменения в сфере управления персоналом, получившие распространение в 2018 г.

1. Формирование экосистемы персонала: управление работниками за рамками предприятия.

На протяжении уже нескольких лет все более распространенными становятся «альтернативные способы трудоустройства», например, фриланс, проектная деятельность, неполный рабочий день или гиг-работа. По оценкам экспертов, к 2010 г. более 40% работников в США будли заняты в «альтернативных способах». В настоящий момент происходит замена традиционных отношений между работником и работодателем «целой «экосистемой трудовых ресурсов», представленной разнообразным пулом сотрудников, сетей талантов, гиг-работников и поставщиков услуг, который обеспечивает работодателям 5

гибкость, возможности и потенциал для изучения различных экономических моделей в поиске талантов .

В экосистему входят как штатные работники (занятые полный и неполный рабочий день), так и контрактники, удаленные работники, партнеры, агенты, фрилансеры, гигработники и краудсорсинговые работники, сосредоточенные в разнообразных проектах и отдельных задачах. Как правило, «альтернативные работники» мало интересуются общей стратегией организации и не стремятся ее понять. Среди проблем, с которыми сталкиваются HRменеджеры, можно выделить отсутствие программного обеспечения для HR-сферы и эффективных инструментов, помогающих работодателям управлять такими нетрадиционными работниками, а также системы обучения и оценки деятельности таких сотрудников.

В России пока не сформировано четкого представления о механизмах управления экосистемой персонала, а почти у 40% руководителей HRотделов препятствием к ее развитию являются репутационные риски, проблема сохранности конфиденциальной коммерческой и технологической информации, отсутствие уверенности в стабильности привлечения такого персонала.

2. Усиление внимания к корпоративной социальной ответственности. В странах ЕС получили распространение следующие критерии оценки уровня развития в организации корпоративной социальной ответственности: отсутствие дискриминации при подборе персонала; уровень интеграции сотрудников; степень интеграции в коллектив сотрудников с ограниченными возможностями; наличие системы сопровождения сотрудников, занятых на «критических должностях», и их переобучение; качество диалога с профсоюзами; соблюдение корректных условий труда.

3. Активное внедрение новых методов работы и новых мест для работы. Целью разработки и внедрения новых методов, технологий работы и организационного дизайна, пересмотра физических рабочих пространств и подходов к руководству работниками является, с одной стороны, обеспечение роста производительности труда, а с другой – избегание перегруженности работника. Можно выделить три основных направления в рамках данной

тенденции: – формирование гиперсвязанных рабочих мест. Причиной этого является развитие новых интересных коммуникационных средств и инструментов. Привычки и инструменты общения, которые люди используют в своей личной жизни, стали применяться и в повседневной трудовой жизни. Современная рабочая среда отличается многообразием способов общения. Причем физические встречи (личные встречи и общение по телефону) уступают место виртуальному сотрудничеству, активно развиваются платформы для совместной работы .

Глава 2. Совершенствование управления персоналом АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

2.1. Социальная характеристика компании АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

АО «Pricewaterhousecoopers Audit» является частью глобальной сети фирм PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом и не выступает в качестве агента PwCIL или любой другой фирмы сети. На основании данных о выручке по итогам 2009 года - РА «Эксперт» ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» занимает первое место в рейтинге аудиторскоконсалтинговых групп России. Хотелось бы отметить достижения ЗАО

«ПрайсвотерхаусКуперс» в цифрах:

в компании работает свыше 163 000 человек;

6

757 офисов находятся в различных городах;

сеть фирм PwCIL представлена в 151 стране;

суммарная выручка в 2009 составила 26.2 миллиарда долларов США.

PricewaterhouseCoopers Audit (АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит») – крупнейшая в мире международная сеть компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга, бухгалтерского учета и аудита. Под «PricewaterhouseCoopers» понимаются компании, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.

Полное наименование организации – Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит». Компания является членом Саморегулируемой организации аудиторов «Аудиторская Палата России» от 21.12.2009 за номером (ОРНЗ) 10201003683.

Компания была основана в 1849 году в Лондоне и существует на протяжении более 160 лет. На данный момент организация входит в так называемую «Большую четвёрку» лучших аудиторских компаний мира: PwC, Deloitte, Ernst & Young и KPMG. PricewaterhouseCoopersInternational Limited является частной английской компанией. На данный момент сеть Pricewaterhouse Coopers насчитывает 756 офисов более чем в 150 странах мира.

История PwC в России начинается в 1913 году, когда компания-предшественник «Куперс энд Лайбранд Деллойт» открыла свой офис в Санкт-Петербурге. Однако, становление развития компании на территории нашей страны официально относят к 1989 году, когда начал функционировать офис в Москве. Сейчас офисы PwC компании располагаются в нескольких регионах, в таких городах как Москва, Санкт-Петербург, Казань (именно здесь расположен центральный отдел по работе с персоналом), Екатеринбург, Новосибирск, Краснодар, Воронеж, Южно-Сахалинск и Владикавказ.

Высшим исполнительным органом управления является Общее собрание акционеров. Совет директоров является органом управления, осуществляющим общее руководство деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных законодательством и Уставом к компетенции Общего собрания акционеров. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Размер уставного капитала на текущий момент составляет 33 466 665 рублей.

Основным направлением деятельности компании является предоставление аудиторских и консультационных услуг, а также услуг в области налогообложения публичным и частным компаниям различных отраслей. В соответствии с указанными видами деятельности АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» присвоены следующие коды экономической деятельности (ОКВЭД):

- деятельность в области бухгалтерского учета и аудита (74.12);
- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области (72.20);
- деятельность в области права (74.11);

- аудиторская деятельность (74.12.2)
- исследование конъюнктуры рынка (74.13.1);
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (74.14);
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки (82.90);
- образование для взрослых и прочие виды образования, не включенные в другие группировки (80.42).

2.2. Структура и технологии управления профессиональным развитием кадров компании

7

Кадровый состав предприятия является самостоятельной экономической категорией и представляет собой реальные ресурсы живого труда в их количественном и качественном выражении.

Основными факторами социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности любого предприятия можно считать обеспеченность его квалифицированными кадрами, потому что уровень качественного состава кадров во многом определяет и уровень эффективности функционирования деятельности организации в целом. Рассмотрим кадровый состав АО «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» в г. Екатеринбург по количественным и качественным показателям.

По численности персонала РwC – одна из крупнейших в России фирм по предоставлению аудиторских и консультационных услуг: ее штат насчитывает свыше 2500 сотрудников. В свою очередь, общая численность сотрудников в на сегодняшний день составляет 64 человека, это связано с тем, что в регионе представлено всего одно бизнес-подразделение – департамент аудита.

Многие международные компании используют классификацию, подразделяя работников на три категории: производственный персонал (основные рабочие, оказывающие услуги), непроизводственный персонал (не занятые в основном производстве), административный персонал (руководители, технические сотрудники и специалисты).

Соотношение персонала по категориям работников для данного предприятия удовлетворительное и способствует решению оперативных и стратегических задач. Как и полагается управляющей компании, основную массу на данный момент составляет производственный персонал – 70% и административный – 23%.

Следует отметить сокращение численности административного персонала на 7% и увеличение производственного на 32% по сравнению с предыдущим годом.

Очевидно, что имеется тенденция к росту численности. За последний отчетный период численность персонала выросла на 12 человек или на 23%. Данный факт напрямую связан с территориальным расширением офиса в Екатеринбурге.

Далее рассмотрим динамику функциональной структуры кадрового потенциала организации, составленную на основе штатного расписания. Динамика функциональной структуры кадрового потенциала АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» за последние два года представлена в таблице 2.3.

На данный момент всю деятельность в осуществляют три подразделения: дирекция, управление корпоративных служб и департамент аудита.

Исходя из данных, представленных в таблице 2.3, можно сделать общий вывод о том, что основные изменения численности происходят за счет старших консультантов, интернов и консультантов. Это связано, в первую очередь с тем, что основная деятельность РwC – работа с проектами, поэтому численность персонала напрямую зависит от сложности проекта и сроков его реализации.

Численность основных сотрудников, – консультантов, оказывающих услуги клиентам в области аудита, выросла на 9 человек, или 32%. Также увеличилось количество менеджеров на 2 человека в управлении корпоративных служб.

В два раза выросла численность интернов – сотрудников стартовой позиции, которую, преимущественно, занимают студенты и выпускники без опыта работы. В свою очередь, численность дирекции и технического персонала на протяжении двух лет остается неизменной.

2.3. Обоснование направлений совершенствования управления развитием персонала в современных компаниях

Корпоративная социальная ответственность компании РwС представляет собой совокупность закрепленных принципов и обязательств, которыми данная организация руководствуется при осуществлении своей деятельности в следующих направлениях: рынок, общество, люди и окружающая среда.

Основной идеей КСО компании является создание среды, которая будет способствовать добросовестному ведению бизнеса с соблюдением законодательных и этических норм. При этом к основным принципам, на которых базируется программа корпоративной ответственности РwС, относятся обеспечение высокого качества услуг, добросовестное выполнение обязательств перед местными сообществами, забота о благополучии сотрудников компании и рациональное использование природных ресурсов. Корпоративная социальная ответственность компании РwС выглядит следующим образом (Таблица 2.13). Анализ отчета о корпоративной ответственности, различных обучающих материалов, а также официального российского сайта компании, помогли сделать вывод о том, что на данный момент компания РwС включает политику корпоративной социальной ответственности во все аспекты своей деятельности.

Однако, стоит отметить очень важный недостаток. Большинство заявленных мероприятий в программе КСО (Приложение Г) реализуются только в крупных х – в Москве, Санкт-Петербурге и Казани.

В реализуется лишь малая часть программ, таких как:

- созданы базовые кафедры в двух университетах: УрГЭУ и УрФУ;
- проект Летняя Академия аудита для студентов 3-х курсов;
- программа «В стиле аудит»;
- обучающие программы для сотрудников.

Менеджер Управления корпоративных служб отмечает, что некоторые заявленные направления в КСО, совершенно не реализуются, например, программы в области волонтерства и благотворительности. В связи с этим возникает необходимость разработки и внедрения мероприятий в рамках КСО конкретно в . Одной из важнейших составляющих программы КСО является соблюдение требований по уплате налогов, сборов и обязательных платежей во внебюджетные фонды (таблица 2.14):

Из данных Таблицы 2.14 видно, что сумма налогов и платежей увеличилась на 4% по сравнению с предыдущим периодом. Взносы во внебюджетные фонды увеличились на 140 млн. руб., или на 13%. В целом, можно сделать вывод, что компания демонстрирует повышенный уровень открытости перед обществом относительно налоговой нагрузки бизнеса.

Одним из ключевых показателей успешной деятельности в области КСО является реализация в компании программ, предоставляющих возможности профессионального совершенствования для сотрудников. В бюджете затрат наибольший удельный вес имеет блок затрат на обучение и профессиональное развитие персонала – 72% в 2017 году и 75% в 2018 году, соответственно. Рассмотрим состав затрат на обучение в таблице 2.15:

Заключение

Подводя итоги настоящей работы, можно сделать вывод, что цель исследованием достигнута. Теоретический анализ исследования показал, что сутью принципов управления персоналом является такая работа с персоналом, которая соответствует концепции развития

9

организации. Персонал предприятия является таким же ресурсом производства, как основные фонды и оборотные средства предприятия, соответственно в рамках управления предприятием предусматривается и управление персоналом. Целями управления персоналом являются: повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и в частности, достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива; эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, выбора наиболее оптимальных методов работы с людьми.

Система управления персоналом представляет собой систему, в которой реализуются

функции управления персоналом. Она имеет свою организационную структуру, которая состоит из элементов линейного руководства и функциональных подразделений, осуществляющих однородные функции.

Библиографический список

1. Конвенция № 156 Международной организации труда «О равном обращении и равных возможностях для трудящихся мужчин и женщин: трудящиеся с семейными обязанностями» (принята в г. Женеве 23.06.1981 на 67-ой сессии Генеральной конференции МОТ) // Бюллетень международных договоров. – 2004. – № 10.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1. – Ст. 3.
3. АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://intalent.pro/company/ao-praysvoterhauskupers-audit.html>, свободный.
4. Акельева, Д.В. Управление персоналом предприятия / Д.В. Акельева // Новая наука: финансово-экономические основы. – 2017. – № 1. – С. 8-13.
5. Акбулатова, А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» . – 2018. – №1(17). – С. 1-4.
6. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 147 с.
7. Бадренкова, Л.И. Специфика управления персоналом в сфере розничной торговли / Л.И. Бадренкова // Вестник МГУУ. – 2016. – № 4 (54). – С. 39-40.
8. Бабаян, Э. А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Армении. – 2018. – № 9. – С. 60-63.
9. Бабаян, Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. – №9. – С. 63-68.
10. Бодак, Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. – 2019. – №1. – С. 124-126.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 453 с.
12. Бухгалтерская отчетность АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» за 2015-2017 гг.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru>, свободный.
13. Валиуллина, В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 393-395.
- 10
14. Веприкова, М.Я. Кадровая политика, как инструмент повышения эффективности муниципальной службы // Экономика и предпринимательство.– № 9 (ч.1) – 2017 г. – С.1008-1013.
15. Веприкова, М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1231-1235.
16. Власенко, У.В. Кадровая стратегия предприятия в условиях турбулентности внешней среды / У.В. Власенко // ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». – 2017. – №7. – С. 87-90
17. Воротникова, Т. Н. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Т.Н. Воротникова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» – 2018. – №6(22). – С. 1-4.
18. Громова, О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт.экон.наук: 08.00.05/Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления.– Москва: 2018.–150с.
19. Данцева, Д.С. Современные методы управления персоналом организации / Д.С. Данцева // Молодой ученый. – 2017. – № 40. – С. 106-108.
20. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В.

Дейнека. – М.: Дашков и К, 2016. – 288 с.

21. Дмитриева, И.М. Финансовый и управленческий учет в условиях перехода на МСФО / И.М. Дмитриева, Г.Е. Машинистова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 167 с.

22. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА –М; Москва 2016. –569с.

23. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

24. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2016. – 56 с.

25. Калмыкова, О. Ю. Факторы повышения производительности труда в организации / О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономика–2017.–№ 2.–С.8.

26. Кибанов, А.В. Концепции стратегии кадровой политики организации / А.В. Кибанов, М.А.Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 10 октябрь. – С.12-15.

27. Коротков, Э.М. Концепция обучающейся организации [Электронный ресурс] / Э.М. Коротков. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/konsepccija_obuchajushhejsja_organizacii.

28. Корсакова, М. Вредные, бесполезные и полезные тренинги [Электронный ресурс] / М. Корсакова. – Режим доступа: http://marinakorsakova.blogspot.com/2014/12/blog-post_38.html, свободный.

29. Конова, И.В. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // Новое поколение. 2017. № 14-2 (4). – С. 249-254.

30. Карточка предприятия АО «Прайсвотерхаускоперс Аудит». [Электронный ресурс]. – Информационное агентство «Интерфакс». – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru>, свободный.

31. КСО в международном понимании: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://csrjournal.com>, свободный.

11

32. КСО: принципы управления в международных компаниях: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://articlekz.com>, свободный.

33. Куатпекова, А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. –2016. –№1. –С. 389-392.

34. Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле / В.В. Лукашевич. – М.: Экономика, 2016. – 350 с.

35. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2016. – 360 с.

36. Махметова, Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 35-37.

37. Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 160 с.

38. Митрофанова, А.Е. Нематериальное стимулирование в системе управления персоналом / А.Е. Митрофанова // Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья. – 2017. – С. 67-73.

39. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

40. Мурзов, А.А. основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. – 2017. – № 1. – С. 60-64.

41. Мхтарқызы, А. Методы и принципы управления персоналом / А. Мхтарқызы // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. – № 1-1 (21). – С. 17-22.

42. Образцы документов по обучению персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://hr-portal.ru/training_doc, свободный.

43. Оптимизация процессов в управлении персоналом: [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://www.hr-director.ru>, свободный.

44. Особенности управления персоналом в международных компаниях: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika>, свободный.

45. Оценка эффективности кадрового потенциала организации: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net>, свободный.

46. Пархимчик, Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. – Минск:, ГИУСТ БГУ, 2016. – 128 с.

47. Петрова, Ю.О. Роль мотивации в повышении эффективности управления персоналом / Ю.О. Петрова, Т.Ю. Ивановская // Actualscience. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 66–67.

48. Петрюкова, К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – № 2. – С. 96–98.

49. Савёлов, В.А. Формирование кадровой политики организации / В.А. Савелов // «Научно-практический журнал Аллея Науки». – 2018. – №6(22) . – С. 1–5.

50. Семенюк, Е.А. Управление персоналом на современных предприятиях / Е.А. Семенюк, Е.А. Колесниченко // Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития. – 2017. – №2. – С. 150–154.

51. Серкина, Н. А. Совершенствование управления развитием персонала / Н.А. Серина // Молодой ученый. – 2015. – №18. – С. 286–289.

12

52. Синдеева, К.Ю. Система управления персоналом организации / К.Ю. Синдеева, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 13–15.

53. Сухов, М. А. Опыт внедрения системы саморазвития персонала в российских компаниях / М.А. Сухов, О.А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. – 2015. – № 4.2

54. Трушков, С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77–86.

55. Хлынина, А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42– 44.

56. Хрусталёв, А. В. Формирование кадровой стратегии и кадровой политики организации / А.В. Хрусталев // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3081–3085.

57. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, – 2017. – 122 с.

58. Чумак, В.Г. Проведение изменений в управлении персоналом организации / В.Г. Чумак // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 2. – С. 94–97.

59. Эффективность корпоративной социальной ответственности для бизнеса: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://csrjournal.com>, свободный.

60. PwC в России. [Электронный ресурс]. – Официальный сайт компании PwC. – Режим доступа: <http://www.pwc.ru>, свободный.

61. PwC GlobalAnnualReview 2016. [Электронный ресурс]. – Официальный международный сайт компании PwC. – Режим доступа: <http://www.pwc.com>, свободный.

62. PwC Career. [Электронный ресурс]. – Официальный международный сайт компании PwC. – Режим доступа: <http://www.pwc.com>, свободный.

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/92700>