

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом в российской компании на основе зарубежного опыта (на примере ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»)

Студент

Н.А. Кочнева

---

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

---

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Н.А. Кочнева

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом в российской компании на основе зарубежного опыта (на примере ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»)»

Руководитель: А.Л. Никишина, к.п.н., доцент.

Цель исследования - совершенствование системы управления персоналом за счет включения элементов повышения компетентности на основе зарубежного опыта.

Объект исследования работы – ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Предметом исследования является система управления персоналом международной компании.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанной программы для повышения эффективности деятельности компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и источников из 33 источников. Общий объем работы 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 11.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления персоналом в международной компании .....	7
1.1 Персонал как объект управления .....	7
1.2 Концепции и методы оценки эффективности системы управления персоналом в международной компании.....	15
2 Анализ управления персоналом в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика и анализ действующей системы управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» ....	25
2.2 Разработка возможных стратегий развития системы управления ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» .....	34
3 Основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» .....	42
3.1 Внедрение зарубежной модели управленческих компетенций в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» .....	42
3.2 Оценка эффективности программы повышения компетентности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» .....	48
Заключение .....	56
Список используемой литературы .....	58

## Введение

Для любого бизнеса – и крупного, и малого – значительную роль приобрела за последние годы функция управления сотрудниками (кадрами). Руководящий состав компании распределяет свое собственное рабочее время и рабочее время подчиненных, определяет первостепенные задачи, наделяет полномочиями, мотивируют сотрудников на эффективный и результативный труд.

Не менее важным служит наличие у сотрудников умения рационального использования рабочего времени, ведь ему предстоит выполнить возложенные на него обязанности, отыскать новые возможности для этого выполнения, иными словами, личная организация времени и возможностей.

Управление персоналом – это гибкая система, основанная на понимании того, что сотрудники – это люди с различными потребностями и целями в жизни, ее основной задачей является обеспечение согласованности между управлением сотрудниками и решением стратегических задач компании. Изменения во внутренней и внешней среде многих предприятий привели к формированию новых методов управленческой деятельности.

Современная обстановка деятельности индустриально-промышленных компаний призывает к созданию успешной концепции для управления персоналом, для формирования профессионально-кадрового потенциала.

В этих условиях возникает потребность в теоретическом переосмыслении кадровых процессов. Развитие улучшенной стратегии, а также тактики. Это необходимо для обеспечения конкурентоспособности отечественных производств, как на внешних, так и на внутренних рынках.

Недостаточно высокий уровень квалифицированности кадров затрудняет не только развитие предприятия, а также и адаптацию к постоянно изменяющимся современным требованиям в мире. Именно

поэтому актуальность разработки улучшенной стратегии и тактики остро необходима для российских филиалов международной компании.

Зарубежный опыт управления персоналом более широкий и успешный. Его применение в многонациональной компании необходимо для повышения эффективности, конкурентоспособности, а также для более успешной адаптации работников в условиях современных изменений.

Существует две известных модели управления персоналом:

- японская;
- американская.

В японской системе управления персоналом в основе лежит принцип отождествления сотрудника с самой компанией, сотрудник исполнение своих обязанностей возводит в ранг жертвенности во благо успехов фирмы.

В американской системе управления прослеживаются следующие признаки: конкретная и четкая организация системы управления и контролирования; решение вопроса сотрудник принимает самостоятельно; делегирование (передача) функций персоналу; формальность отношений между руководителем и подчиненными.

Одним из зарубежных основоположников с 1895 года данной науки является американский инженер и исследователь Ф. Тейлор. По Тейлору, организация труда включала в себя:

- научный отбор сотрудников;
- системное стимулирование труда;
- подгонку возможностей работника к необходимой профессии.

Также своими трудами известны такие ученые как А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, и другие.

В России же интерес к управлению персоналом как науки стал возрастать в 1920-ые года. Большой вклад в развитие данной науки был внесен такими российскими учеными как Н.Д. Левитов, А.В. Петровский, Н.А. Рыбников, И.М. Бурдянский, И.М. Сеченов, И.П. Павлов, Н.Е.

Введенский, Е.Н. Дементьев, В.М. Бехтерев, О.А. Ерманский и др. Исходя из этого, можно сделать вывод, что Россия гораздо позже начала изучать данную науку, и стремиться к развитию.

Объект исследования работы – ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Предметом исследования является система управления персоналом международной компании.

Целью работы является совершенствование системы управления персоналом за счет включения элементов повышения компетентности на основе зарубежного опыта.

Для достижения цели необходимо выполнение следующих задач:

- исследовать управление персоналом в международной компании: концепции и методы оценки эффективности;
- провести анализ организации системы управления персоналом на примере международной компании;
- разработать программу повышения компетентности персонала компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанной программы для повышения эффективности деятельности компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Структура работы: введение, три главы основной части, заключение, список используемой литературы. Во введении раскрыта актуальность темы исследования, обозначены цель, объект и предмет исследования. Приведена структура работы. В первой главе отражены теоретические аспекты управления персоналом международной компании. Во второй главе дана общая характеристика объекта, проведен анализ системы управления персоналом международной компании. В третьей главе разработана программа повышения компетентности персонала компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». В заключении работы представлены основные выводы по главам исследования.

# 1 Теоретические основы управления персоналом в международной компании

## 1.1 Персонал как объект управления

Персонал – это сотрудники организации, которые работают и обладают определенными характеристиками, непосредственно характеризующими сам персонал [22, с. 240]:

- квалификация;
- компетентность;
- способности.

Главным из этих атрибутов является наличие трудовых отношений с работодателем [14, с. 539].

Управление персоналом – деликатная и ответственная работа, требующая гибкого подхода и опыта в области управления персоналом. Управление персоналом состоит из нескольких подразделов, отраженных на рисунке 1.

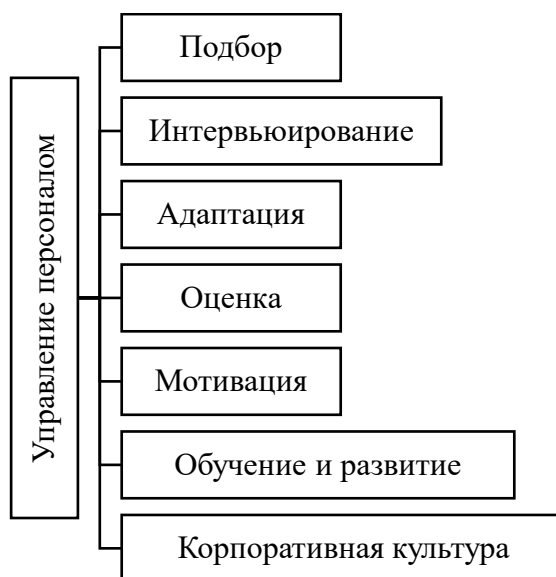


Рисунок 1 – Подразделы, входящие в управление персоналом [17, с. 192]

В систему задач, которая ставится перед структурой управления сотрудниками, относят следующие:

- обеспечить компанию профессиональными сотрудниками, заинтересованными в результатах своего труда;
- эффективно использовать потенциал каждого сотрудника, его способности и навыки;
- обеспечивать удовлетворенность сотрудников от выполнения своего труда, повышать уровень удовлетворенности;
- создавать и поддерживать доброжелательный психологический климат в коллективе;
- стимулировать повышение уровня профессионализма сотрудников, обеспечивая для этого возможностями;
- предлагать карьерный рост перспективным сотрудникам;
- создавать возможности для творческой активности сотрудников;
- обеспечивать необходимыми условиями труда [18, с. 539].

В таблице 1 представлена структура системы управления персоналом.

Таблица 1 – Структура системы управления персоналом

Наименование	Характеристика
Элементарная	«Используется на малых предприятиях; руководитель и исполнитель – один человек» [22, с. 10].
Линейно-вертикальные связи	«Многогранное производство» [22, с. 10].
Функциональная	«Глубокое разделение труда по функциям» [22, с. 10].

К имеющимся методам управления персоналом используются такие определения:

- административный, это метод, использующий дисциплинарное воздействие на сотрудников за невыполнение ответственности;



- социально-психологический, когда применяются социальные рычаги в управлении персоналом, а если точнее - использование жизненных потребностей сотрудников, выстраивание позитивного психологического климата в коллективе [9, с. 23].

Проведение конкурсного отбора на вакантные должности HR-менеджера, входящие в функции управления кадрами, качественный анализ профессиональных качеств претендентов позволяет избежать набора несоответствующих сотрудников, экономить в ближайшей перспективе ресурсы компании.

Кадровые нужды компании определяются исходя из потребностей сотрудников на конкретную должность в данный момент и на перспективу. Кадровые потребности устанавливаются четко определенными критериями в отборе сотрудников из числа претендентов.

Осуществление поиска и набора персонала: компания уточняет перечень вероятных мест, где будут подбираться сотрудники, проводится рекламная компания с объявлением вакансий с указанием требований к ним, в том числе и по молодым специалистам [13, с. 14].

Оценку претендентов проводят с помощью многоступенчатого отбора, состоящего из конкурсного отбора, собеседований, тестирований, по завершению которых даются рекомендации по кандидатам.

На завершающем этапе – принятие решения – рассматриваются предлагаемые условия трудовой деятельности, определяется должность, дата вступления в должность, обсуждаются условия заключения трудового договора [19, с. 35].

При наличии конкретных затруднений в поиске сотрудников учитываются такие критерии и причины, отраженные на рисунке 2.

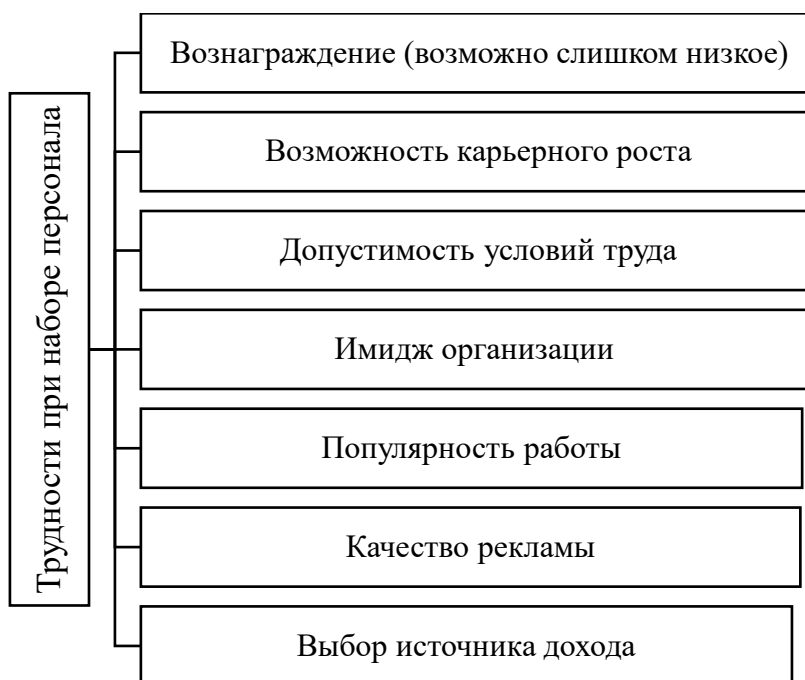


Рисунок 2 – Трудности при наборе персонала

Итак, структура управления ресурсом сотрудников есть деятельность компании по организации целевого влияния на персонал для достижения наибольшей производительности в деятельности компании, и, с другой стороны, обеспечение удовлетворенности потребностей всего рабочего коллектива и каждого сотрудника в отдельности [6, с. 27].

Сфера управления персоналом в международной компании находится в компетенции HR-отделов, поэтому сам процесс управления построен в первую очередь на целях развития компании. Но здесь должны учитываться личные амбиции и стремления сотрудников, поэтому применяемые инструменты достаточно широки и включают в себя различные методы – от экономико-статистических до философских и психологических.

Концепции управления персоналом в международной компании предприятия зависят от многих условий [1, с. 124]. Компонентами концепции управления персоналом в международной компании являются:

- цели деятельности;

- субъекты деятельности;
- задачи деятельности;
- средства (методы и технологии) [21, с. 39].

Характер концепции, как правило, определяется рядом внутренних и внешних факторов.

Внешние обстоятельства могут включать в себя:

- культура региона, определяющая уровень восприятия менеджмента как самостоятельного направления;
- социально-экономическое положение различных групп населения.

Данный фактор влияет на уровень требований работников к работодателю и задает основной вектор общей системы управления;

- ситуационные особенности. В данном случае речь идет о форс-мажорных обстоятельствах (стихийные бедствия, политический кризис) [3, с. 74].

Наиболее важными внутренними факторами являются факторы, отраженные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Внутренние факторы [9, с. 52]

Наличие существующих внешних и внутренних причин влияют на выбор целей и соответствующих методов в деятельности структуры управления.

Рассматривая международную компанию, необходимо уточнить, что технология управления кадровым составом выбирается такая, при которой достаточно полно отражены имеющиеся субъекты управления [15, с. 66].

Современная теория определяет следующие концепции. Отраженные на рисунке 4.

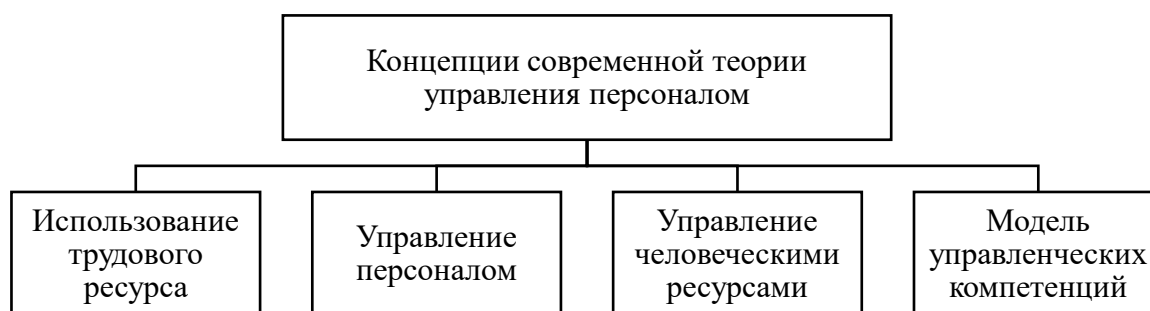


Рисунок 4 – Концепции современной теории управления персоналом

Управленческая компетенция – это совокупность знаний и навыков, способствующих эффективному руководству. Каждая компетенция объединяет в себе навыки и знания, важные для успешного решения задач конкретного типа – коммуникационные, организационные и т.д. [4, с. 87].

Существуют такие компетенции как:

- лидерство;
- ориентация на клиента;
- коммуникация;
- управление исполнением;
- системное мышление;
- следование правилам и стандартам;
- стратегическое мышление;
- способность к развитию;
- работа в команде;

- управление персоналом.

Лидерство подразделяется на такие характеристики как:

- проявление внимания к клиенту;
- аргументация точки зрения;
- разрешение конфликтов.

Управление исполнением подразделяется на следующие характеристики:

- определение целей и задач;
- структурированная постановка задач;
- контроль и предоставление обратной связи.

Системное мышление состоит из:

- оценка влияния работы на результаты компании;
- принятие обоснованного решения.

Следование правилам и стандартам содержит такие характеристики, как:

- следование правилам и стандартам, принятым в компании;
- отслеживание изменений в регламенте.

Компетенция стратегического мышления содержит следующие характеристики:

- понимание бизнеса;
- осуществление стратегического планирования;
- прогнозирование последствий.

Далее следует компетенция под названием «способность развитию».

Она состоит из:

- осуществление профессионального развития;
- планирования развития;
- адаптация к новым условиям.

Работа в команде содержит следующие характеристики:

- организация совместной работы;

- взаимодействие с коллегами в уважительной и корректной манере.

Последняя компетенция – это управление персоналом. Она содержит следующие характеристики:

- работа с персоналом в подразделении;
- организация процесса наставничества новых сотрудников;
- мотивация сотрудников.

Каждая компетенция состоит из поведенческих индикаторов определенных действий, из которых формируется модель поведения успешного руководителя. Индикаторы включают в себя перечень конкретных знаний и навыков. Чем сильнее развиты навыки у сотрудника в рамках каждой компетенции – тем больше вероятность, что действия сотрудника приведут к успеху в части управления людьми и проектами [2, с. 35].

Управленческая компетенция как концепция управления персоналом является эффективной в международной компании, так как такая концепция является связующим звеном между индивидуальными компетенциями сотрудников и непосредственными компетенциями компании, а также успешным инструментом для повышения квалификации менеджеров компании.

Ряд факторов позволяет разграничивать инструментарию: использование некоторых помогает организовать плановые мероприятия, другие используются для чрезвычайной ситуации, для работы с чрезвычайными мерами.

## **1.2 Концепции и методы оценки эффективности системы управления персоналом в международной компании**

На современном этапе перечень технологий управления персоналом разнообразен, его можно сгруппировать по нескольким часто применяемым типам [12, с. 2].

Большой популярностью пользуются технологии, применимые для практически всех организационных структур, т.к. они имеют законодательное обоснование и относятся к результатам деятельности [28, с. 45].

Специфику отдельных отраслей определяют применяемые конкретные методы для деятельности узкоспециализированных структур. Если в организации имеются подобные службы, то в наличие имеем развитие технологии методов управления персоналом в филиале. Чаще всего это продемонстрирует примерная модель [10, с. 85].

Новые технологии управления персоналом, относящиеся к этой группе, создаются по специальному заказу консалтинговых агентств в международной компании. В последние годы появились инновационные технологии, позволяющие эффективно решать структурам организации самые актуальные задачи. Но такие технологии управления требуют со своей стороны высококвалифицированных сотрудников [16, с. 52].

Реализация поставленных целей управления зависит от многих факторов, в том числе и от средств, а значит и от выбора типа технологий. В таблице 2 приведены 4 группы основных технологий.

Таблица 2 – Основные группы

Наименование группы	Характеристика
Административная	«Основаны на нормах, правилах и стандартах, которые юридически закреплены. Основной задачей данного подхода является унификация отношения ко всем сотрудникам организации и обеспечение объективности при оценке их деятельности» [17, с. 69].
Экономическая	«Данная технология управления персоналом в международной компании связана с использованием экономических выгод в качестве рычага управления» [17, с. 69].
Организационная	«Группа технологий, связанных с использованием ресурсов предприятия, называется организационными технологиями. В процессе применения данной группы могут быть использованы такие инновационные технологии в управлении персоналом, как гибкий график, системы семинаров, современные средства коммуникации» [17, с. 69].
Социально-психологический	«Эти технологии являются наиболее выгодными для использования, так как средства, лежащие в их основе – человеческие отношения. Регулирование социальной сферы в соответствии с целями организации способствует формированию необходимого коллектива предприятия» [17, с. 69].

Существует две наиболее известных модели управления персоналом:

- японская;
- американская.

Ниже, в таблице 3, приведено сравнение этих моделей.

Таблица 3 – Сравнение американской и японской моделей управления [14, с. 44]

Японская модель	Американская модель
1	2
Управленческое решение принимается коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность.
Нестандартная, гибкая структура управления	Четко формализованная структура управления
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе



Продолжение таблицы 3

Японская модель	Американская модель
1	2
Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – профессионализм
Неформальная организация контроля	Строго формализованная процедура контроля
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения с подчиненными.	Формальные отношения с подчиненными.
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на короткий период

По сравнению моделей можно сделать вывод, что японская модель не рассматривает одного человека (работника), а ориентируется на группу, в отличие от американской модели.

Российская модель не соответствует уровню зарубежных моделей, в связи с этим идет медленная адаптация сотрудников к нововведениям, низкий уровень конкурентоспособности.

Но не во всех случаях стоит перенимать зарубежный опыт, стоит учитывать уровень квалификации сотрудников, индивидуальные особенности предприятия, перспективы предприятия.

Для более полного сравнения на рисунке 4 представлена российская модель управления.

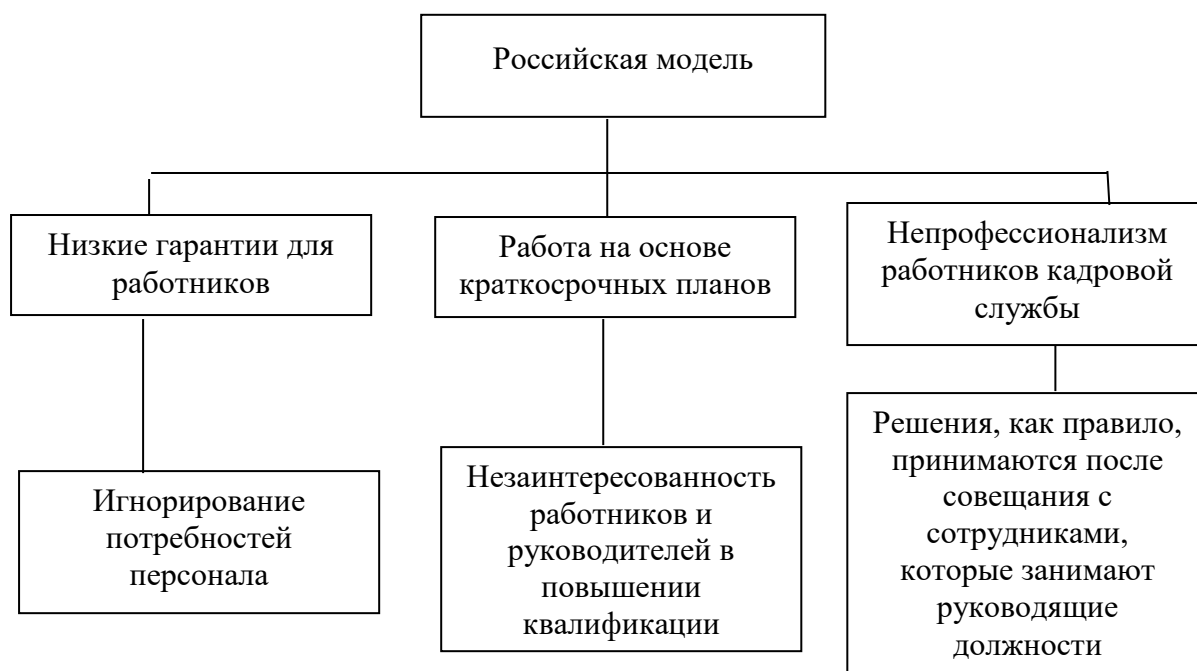


Рисунок 5 – Российская модель управления

В международной экономической системе в основном делается упор на использование многоуровневого подхода для изучения влияния деятельности системы управления персоналом в международных компаниях. Такие исследовательские работы осуществляют штатные сотрудники компании, но в основном привлекаются высокопрофессиональные сотрудники специальных фирм и агентств.

В ряде действующих методов, анализирующих эффективность управления сотрудниками в международной корпорации, имеется метод оценки персонала. Проведение тестирования для этих целей наиболее простой и широко применяемый метод. Но тестирование не во всех случаях эффективно, этим методом нельзя определить уровень профессионализма сотрудника в сфере сбыта, рекламы [30, с. 85].

Более-менее реальную картину об отношении сотрудников к фирме, о созданном психологическом климате внутри коллектива могут дать опросы среди персонала.

С их помощью своевременно можно погасить назревающую конфронтация между сотрудниками, найти слабые места в деятельности компании. В распоряжении организаторов имеются различные виды опросов: анонимный, письменный, личная беседа. Предназначаться вопросы могут сотрудникам компании, клиентам, контрагентам. Точка зрения сотрудников или клиентов фирмы увеличивает степень объективности реального положения вещей в работе компании, помогает выстраивать плодотворные отношения на рынке и с клиентами [11, с. 66].

Организовывая деловые игры, рекомендуется для достижения большей эффективности обращаться за помощью в специализированные фирмы.

Такой способ работы с коллективом позволит получить сведения о личных качествах каждого сотрудника, его потенциальных возможностях, зачастую скрытых от руководителей, разобраться в межличностных отношениях в коллективе и их причинах. Деловая игра гораздо эффективнее простого опроса или тестирования, поскольку именно здесь сотрудник больше раскрывается [8, с. 4].

Результаты проведения аттестации во многом зависят от грамотно сформулированных и корректных целей и задач, для которых идет оценка профессионализма сотрудников, также немаловажное значение имеет квалификация самих экзаменаторов. Недостаток опыта в аттестационной работе может исказить реальное положение дел. Чтобы избежать этого, можно привлечь сторонних консультантов для оценки сотрудников.

Зачастую во многих организациях руководство размер заработной платы определяет относительно результатам пройденной аттестации. В таких случаях аттестацию сотрудники не считают объективным инструментом, у них может снижаться мотивация к качественному труду, могут последовать и уходы сотрудников из компании.

Подвергать персонал критике по поводу их оценки не рекомендуется. Основная часть найденных просчетов относится к руководству, это либо их

просчеты, либо явные ошибочные действия: не смог организовать должным образом работу, принял на должность некомпетентных сотрудников, не обеспечил повышение уровня профессионализма через обучение и пр. [33, с. 77].

Для многих сотрудников компании прохождение аттестации связано со стрессовым состоянием. Они могут испытывать неуверенность и опасения, что полученные итоговые оценки при аттестации будут являться причиной негативного внимания со стороны коллег [32, с. 65].

Еще один метод управления персоналом – обеспечение контроля.

У контрольной функции как положительная сторона, обеспечивающая рост эффективности, так и отрицательная – может спровоцировать разрушительные тенденции, снизить эффективность и развитие компании. Именно такая двоякая сущность контроля заставляет большую часть руководителей прибегнуть к контролю для эффективности, а не проводить эффективный контроль [7, с. 32].

Осуществление нужных контрольных действий выявляет возникшие проблемы и не допускает их негативных последствий.

Одной из первых задач руководителя любого ранга – это четко определить выполнение трудовой дисциплины от выполнения служебных обязанностей. Ни в коем случае нельзя объединять эти понятия. Кажется, что в принципе это одно и то же. Можно сказать, что сотрудник, опаздывающий на работу неаккуратен и в своих обязанностях. Чаще всего это не соответствует такому утверждению, ведь сотруднику присущ иной мотив в процессе его деятельности и соответственно иной подход. Многие творческие люди подвержены рассеянности и склонности не соблюдать трудовую дисциплину, но с большим удовольствием выполняют свою работу, даже сверх положенных обязанностей. Иногда это происходит и из-за страха остаться без интересной для него работы.

Следует отличать контроль деятельности (действий) от контроля результата. Достаточно рассмотреть пример работы творческого человека: пока он обдумывает задание, может делать то, что никак не попадает в его обязанности, но в конце рабочего времени он достигает требуемого результата. И получается, что, контролируя его действия (процесс) следует наказать его за не выполнение обязанностей, хотя результат достигнут [5, с. 28].

Но существует масса различных видов работ, процесс выполнения которых необходимо контролировать: производственная деятельность, документооборот, операции с материальными ценностями и многое другое [11, с. 49].

Разным видам деятельности необходимы и разные виды контрольных процедур.

Предварительный контроль должен проводиться в ситуациях:

- перед сотрудниками поставлена новая для них задача. Допустим, это освоение совершенно новой области в деятельности компании с выходом на другой рынок. Поскольку перед фирмой новая задача, руководство должно убедиться в следующем: задача сотрудникам понятна и в какой мере, обеспеченность ресурсами, наличие готовности сотрудников к выполнению поставленной задачи, какие в принципе проблемы могут встать перед фирмой в этой новой сфере деятельности;
- контроль результата. Подобный вид контроля рационально применять в тех случаях, когда сотрудники выполняли такие задачи многократно либо, это была задача на небольшой период действия и ее результат практически не оказывает влияния на общий итог деятельности фирмы [16, с. 21].

Первый рассмотренный вид контроля требует от руководства достаточно большого доверия сотрудникам и сотрудникам должен быть

присущ высокий профессионализм и инициатива, чтобы при появлении каких-то проблем эти проблемы решались вместе с руководством, а не замалчивались, поскольку могут быть впустую затрачены время и материальные ресурсы. К контролю по результату при выполнении многих задач прибегают изредка.

Второй рассмотренный вид контроля применим для каждодневных, незначительных задач (передача документов, отправка почты и пр.). Задание выполнено, результат достигнут, руководство поставлено в известность. Исполнение подобных поручений (задач) происходит беспроблемно.

Рассмотрим еще два вида контроля – поэтапного и периодического. Их используют практически всегда, ведь с их помощью можно контролировать процесс решения задачи сотрудниками, заблаговременно увидеть назревающую проблему [26, с. 52].

Поэтапный контроль выстраивается следующим образом: задачу разделяют на ряд этапов. Приведем пример: для создания сайта выделили такие этапы – разработка и согласование интерфейса, программирование, тестирование. Руководство может осуществлять контроль результатов всех этапов поочередно и затем окончательно [26, с. 52].

Рассмотрим иную ситуацию. Предположим, ставится задача разработать сложный сайт, и такую работу в таком объеме сотрудники будут делать впервые. В данном случае эффективно применение периодического контроля, руководство постоянно будет в курсе процесса выполнения задачи, получая отчеты через установленные им, периоды времени (в конце рабочего дня или иное). При такой организации контроля руководство в состоянии быстро отреагировать на появляющиеся затруднения и проблемы.

Существует ещё такой вид контроля, как выборочный. Его применяют лишь изредка, как правило, во время внеплановой ревизией либо в случае появления серьезных проблем для фирмы. Проведение выборочного контроля малоэффективно из-за попыток руководства контролировать

сотрудников с целью «подловить», что вызывает негативные реакции у персонала. Лучше всего и результативнее этот вид контроля проводить для сотрудников, которым руководство не доверяет или сотрудникам в силу своих психологических особенностей требуется постоянное поддержание активности [24, с. 38].

Излишнее давление контрольных мероприятий значительно уменьшает мотивационные тенденции для активной деятельности сотрудников. В большей степени это относится к творческим, инициативным личностям. Постоянное вмешательство в их деятельность, её координация, подготовка отчетов мешает творческому процессу, замедляет его. Следует четко дозировать контрольные действия и применять только обоснованно, основываясь на специфичности исполнителей и поставленных задач [24, с. 39].

Есть методы, ушедшие в прошлое, в тоже время внедрение новых информационных технологий делает более простыми исследования любой по масштабам компании. Исследуя системы управления персоналом, приобретается опыт, на основе которого повышается эффективность внедрения различных методик и международного опыта [31, с. 85].

Системный анализ уже много лет используется крупным бизнесом. Именно с помощью него удастся не допустить наличие сбоев в системе управления на каждом уровне и подуровне компании. В настоящее время эта система применяется и на небольших фирмах, вступающих на международный рынок [24, с. 19].

На основании представленного в первой главе этого исследовательского материала можно сделать вывод: международные компании обладают структурой управления персоналом, объединяющей в себе приемы, методики, средства, технологии выстраивания работы с персоналом.

Организационная система управления персоналом и специфика ее развития в международных компаниях характеризуется рядом параметров организационной системы, таких как цели системы, специфика субъекта и объекта, деятельность и структура организации [29, с. 69].

Объектами в системе управления персоналом международных компаний служат: каждый сотрудник компании; руководители групп (менеджеры); весь коллектив.

В системе управления персоналом в международных компаниях можно выделить следующие входящие в нее элементы:

- направления, средства и методики в подборе и оценке сотрудников;
- технология, обеспечивающая привыкание и включение в работу новых сотрудников;
- способы и средства, обеспечивающие профессиональное развитие кадров;
- развитие мотивационных целей, рациональных подходов в организации работ [29, с. 70].

Итак, определив, что такое система управления персоналом для межнациональных и транснациональных компаний, проведем анализ данных систем в таких компаниях.



## **2 Анализ управления персоналом в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика и анализ действующей системы управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»**

ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» дислоцирована в двух зонах крупнейшего мирового производства автомобилей (Турин и Самарская область) и многие годы сотрудничает с известными мировыми производителями автомобильного сектора.

Итальянская компания «Аутокомпонент Инжиниринг» создана на базе Департамента внешних связей итало-американской группы IAO/Gallino/BREED. Начиная с 70-х годов, компания стояла на передовых рубежах Европы по литью изделий из пластмасс для автотранспортных средств разного рода.

За последние 40 лет компания успешно реализовала десятки важных международных проектов «под ключ» по оборудованию и оснастке для автомобильной отрасли, в основном речь идёт о России, Белоруссии, Украине.

В 2010 году в результате покупки крупного предприятия AV-EL в г. Орбассано (провинция Турина) была сформирована новая промышленная группа, специализирующаяся на литье термопластов. В том же году, благодаря нашему многолетнему присутствию на российском рынке, было открыто предприятие ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» в г. Октябрьск, которое за короткие сроки стало важным непосредственным производителем и поставщиком изделий группе АВТОВАЗ г. Тольятти, а также транснациональным корпорациям - лидерам производства компонентов к автотранспортным средствам.

Адрес ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»: 445244, РФ, Самарская область, г. Октябрьск, ул. Аносова, 7

Деятельность ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» состоит из следующих элементов:

- инжиниринг и разработка продукта (Россия и Италия);
- изготовление прототипов и промышленных пред-серий (Италия);
- проектирование и изготовление оснастки и комплексных систем производства (Россия и Италия);
- литьё автокомпонентов из пластмасс (Россия и Италия);
- пост-продажный сервис, передача ноу-хау и лицензий (Россия);
- технико-коммерческое представительство ведущих европейских компаний (Россия).

Продукт ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» - проектирование, изготовление производственной оснастки и инжиниринг изделий. Таких как: бамперы, панели приборов и консоли, дверные обивки. А также интерьер/экстерьер автомобиля, молдинги, воздуховоды, крыльчатки, накладки, рулевые колёса, сидения.

Миссия ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»:

- занять лидирующие позиции на рынке готовых пластиковых систем;
- постоянные инвестиции в сотрудников компании. технологические инновации и качество;
- всегда сохранять конкурентоспособность, действовать упреждающе и автономно чтобы оправдать все ожидания наших Клиентов.

Ценности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»:

- высокое качество продукции и услуг;
- вовлеченность персонала и профессионализм;
- динамичность, гибкость, высокая этика в работе;
- забота об окружающей среде;
- интернационализм.

Основные клиенты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»: ОАО «АВТОВАЗ», ООО «Автомобильный завод «ГАЗ», ОАО «Ульяновский автомобильный завод», ООО «BCP» (VALEO), ЗАО «Джи Эм-АВТОВАЗ», FAURECIA, U-Shin.

Результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» за 2019-2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				+/-		%	+/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	5024590	6357400	8080500	1332810	126,5	1723100	127,1
Себестоимость продаж	1144000	1991000	2183000	847000	174,0	192000	109,6
Валовая прибыль	3880590	4366400	5897500	485810	112,5	1531100	135,1
Управленческие расходы	4105500	4846600	5220700	741100	118,1	374100	107,7
Доходы от участия в других организациях	4550100	6 714 000	4 813 000	2163900	147,6	-1901000	71,7
Проценты к получению	149541	151055	134736	1514	101,0	-16319	89,2
Прочие доходы	3547	4774	506	1227	134,6	-4268	10,6
Прочие расходы	121500	118997	73446	-2503	97,9	-45551	61,7
Прибыль до налогообложения	4356778	6270632	5551596	1913854	143,9	-719036	88,5
Текущий налог на прибыль	871355,6	1254126,4	1110319,2	382770,8	143,9	-143807,2	88,5
Изменение отложенных налоговых активов	3284	3284	3284	0	100,0	0	100,0
Чистая прибыль	868071,6	1250842,4	1107035,2	382770,8	144,1	-143807,2	88,5

По данным таблицы можно сделать следующие выводы:

- выручка в 2020 году выросла на 127,1%;
- чистая прибыль уменьшилась на 88,5%.

Чистая прибыль уменьшилась в связи:

- увеличением управленческих расходов;
- уменьшились доходы от участия в других организациях;
- уменьшились прочие доходы и проценты к получению.

Управленческие расходы увеличились на 107,7%, что говорит о том, что управленческая деятельность требует совершенствования.

Представим данные таблицы 4 в графическом виде на рисунке 6 для большей наглядности.

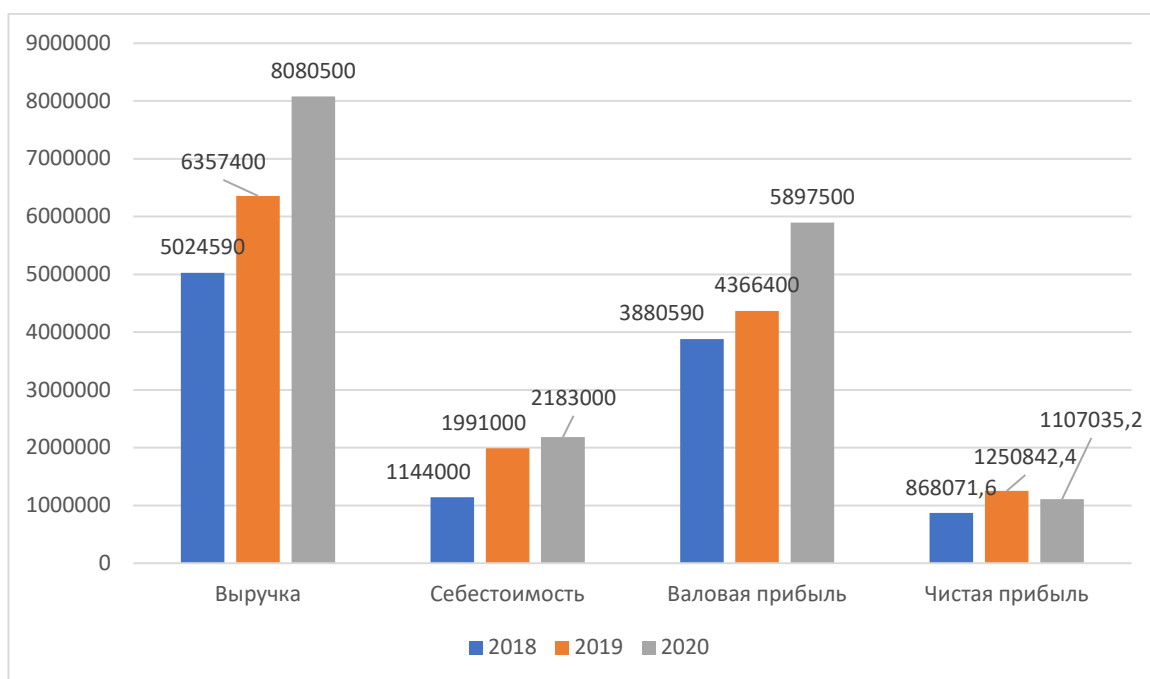


Рисунок 6 – Результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

На рисунке 7 показана организационная структура компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».



Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»

Организация имеет линейную организационную структуру управления. В организации действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

На предприятии применяется административный стиль управления, организация является в большей степени бюрократической. Однако, деятельность предприятия в отрасли научных разработок требует большей самостоятельности для высококвалифицированных сотрудников, чьи разработки являются основой деятельности и развития предприятия. В таблице 5 дана краткая характеристика блоков управления организацией.

Таблица 5 – Характеристика блоков управления организацией

Наименование подразделения	Характеристика
2	3
Бухгалтерия	Бухгалтерский учет.
Отдел МТС	Материально-техническое снабжение предприятия.
Юридическая группа	Правовое регулирование производственных и трудовых отношений.
Группа по охране труда	Охрана труда на предприятии.

Продолжение таблицы 5

Наименование подразделения	Характеристика
2	3
Планово-финансовая группа	Планирование бюджета и финансов организации, работы по договорам и претензиям.
Группа по управлению имуществом	Аренда, регистрация, учет имущества, земельные отношения.
Отдел по персоналу	Прием на работу, увольнение, кадровый и табельный учет, организация труда и заработной платы, нормирование труда, начисление заработной платы, работа по обеспечению социальных гарантий работникам.
Секретариат	Делопроизводство.

Численность персонала на конец рассматриваемого периода составляла 4000 человек и оставалась стабильной в течение последних трех лет, однако наблюдалась текучесть кадров.

Персонал предприятия выбирается директором, лично устанавливает систему взаимоотношений между ними, включает их в процесс работы, способствует их обучению и продвижению по службе. В основном они используют внешний источник и методы, такие как поиск сотрудников, через своих знакомых, а также нанимают выпускников местных университетов.

При подборе персонала чаще всего используется метод отборочного собеседования, отсюда можно сделать вывод, что на предприятии минимальные затраты на подбор и отбор персонала минимальны, но нельзя с уверенностью сказать, что персонал подбирается именно таким образом. Такая кадровая стратегия менеджмента может негативно повлиять на результаты деятельности.

В ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» существует централизация власти, т.е. все решения принимаются «сверху», получается сосредоточение всех властных полномочий на верхнем уровне руководства. При этом сложилась система распределения полномочий и ответственности, когда над одним работником «стоят» три человека, сам директор, его заместитель и начальник, последние имеют почти одинаковые полномочия, а

ответственность вышестоящего лица полностью поглощают ответственность всех нижестоящих лиц. Все вышеперечисленные факторы являются ограничениями в работе предприятия. Исходные данные для анализа состава количественно-качественного персонала представлены в таблицах 6 и 7.

Таблица 6 – Структура персонала по категориям

Категория персонала	2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
Менеджеры	1788	45,3	1924	48,0	1924	47,2
Производственный персонал	1408	35,7	1378	34,3	1408	34,5
Специалисты	204	5,2	204	5,1	340	8,3
Водители	136	3,4	136	3,4	136	3,3
Руководители	408	10,3	370	9,2	272	6,7
Всего	3944	100	4012	100	4080	100

По данным таблицы построена диаграмма (рисунок 8).

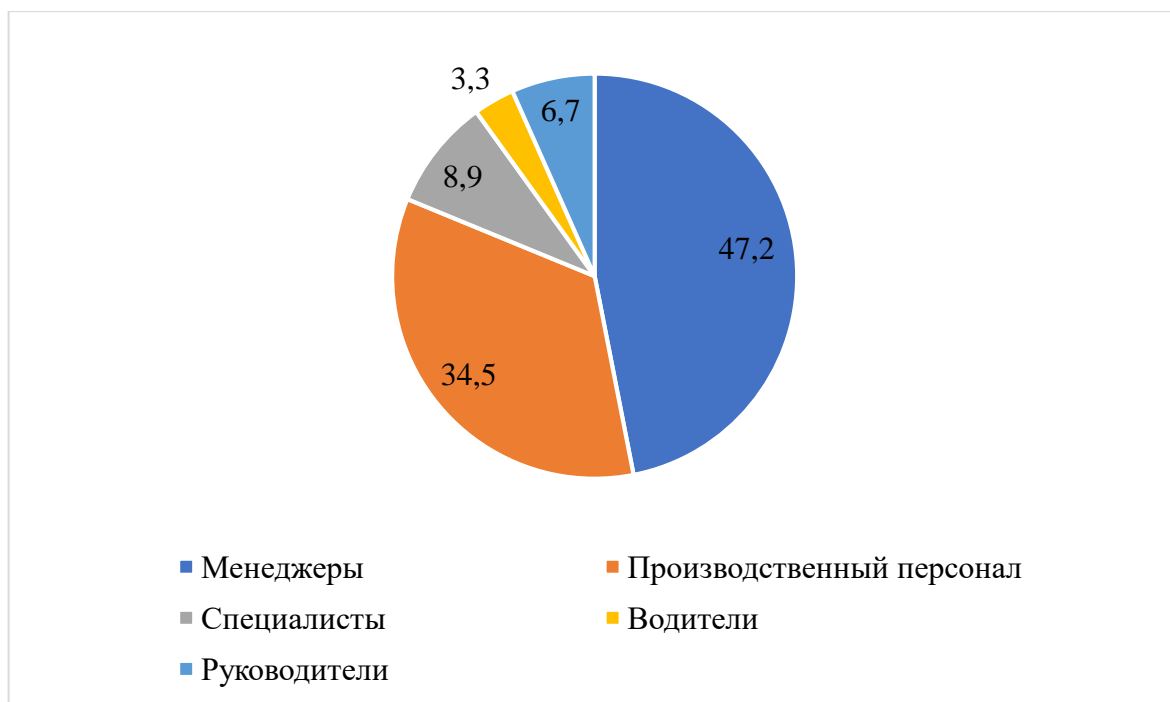


Рисунок 8 – Структура персонала по категориям за 2020 год, %

Наибольшую долю в структуре персонала в 2020 году занимают менеджеры, а именно 47,2%. Незначительно увеличилась доля производственного персонала на 0,2%, на 8,3% увеличилась доля специалистов. А удельный вес руководителей снизился на 6,7%. Снижение и повышение численности персонала может повлиять на производительность труда и прибыль предприятия.

В таблице 7 представлена численность персонала по возрастным группам.

Таблица 7 – Численность персонала по возрастным группам, чел.

Возрастная группа, чел.	2018	Удельный вес, %	2019	Удельный вес	2020	Удельный вес
1	2	3	4	5	6	7
До 20 лет	68	2	0	0	0	0
20-30 лет	680	17	680	17	680	17
30-40 лет	1020	26	1088	27	1020	25
40-50 лет	1496	38	1496	37	1496	37
50-60 лет	544	14	544	14	680	16
Свыше 60 лет	136	3	204	5	204	5
Итого	3944	100	4012	100	4080	100

Для наглядности построим диаграмму (рисунок 9) по данным 2020 года таблицы 7.



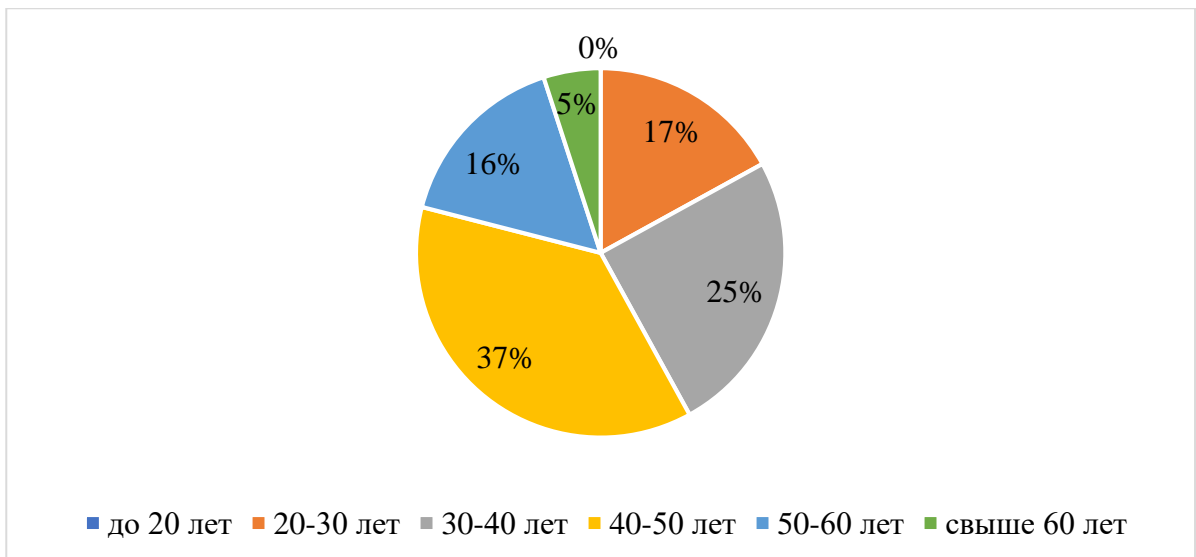


Рисунок 9 - Структура возрастного состава персонала за 2020 год, %

По данным таблицы можно сделать вывод. Наибольший удельный вес в структуре персонала занимает категория от 40 до 50 лет – 37%, а наименьший категория до 20 лет, в 2020 году снизилась до 0%. В возрастной группе 20-30 лет изменений не произошло (на протяжении трех лет – 17%).

Численность категории 30-40 лет снизилась, но это вторая по численности доля возрастного состава – 25%. В группе 50-60 лет произошло увеличение доли на 2%, группа свыше 60 лет не изменила свой удельный вес по сравнению с 2019 годом. Из этого следует, что в организации предпочтение отдается опытным работникам в возрасте от 30 до 50 лет, нежели молодым специалистам.

По данным расчетам можно сделать вывод, что средний возраст персонала от 40 до 50 лет.

## **2.2 Разработка возможных стратегий развития системы управления ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»**

Рассмотрим внешние факторы, влияющие на работу предприятия.

Политико-правовая ситуация оказывает следующее влияние.

Предприятие осуществляет значительные налоговые платежи и платежи во внебюджетные фонды, в частности по налогу на прибыль, налогу на добавленную стоимость, налогу на снижение прибыли. Поскольку большая часть предприятий компании находятся в России, основные налоговые риски связаны с изменением налоговой системы России. Российское правительство регулярно осуществляет пересмотр налогового законодательства. Новые законы направлены в основном на уменьшение имущества, по страховым взносам на обязательное социальное страхование.

Изменения налогового законодательства могут привести к увеличению наших налоговых отчислений и к последующему количеству налогов и снижению налоговой нагрузки на бизнес с последующим упрощением налогового законодательства. Тем не менее, если дальнейшие изменения российского налогового законодательства будут связаны с увеличением налоговых ставок, это может иметь негативное воздействие на наши операционные результаты.

Деятельность предприятий должна соответствовать требованиям национального экологического. Основные эколого-экономические проблемы связаны с изменениями и ужесточением требований российского законодательства, которое в настоящее время подвержено серьезному реформированию.

Планируемые изменения требований законодательства могут привести к увеличению расходов, связанных с приобретением нового технологического или очистного оборудования, приборов непрерывного

контроля выбросов и сбросов, а также к росту платежей за негативное воздействие на окружающую среду.

Рассмотрим экономические факторы.

Девальвация рубля по отношению к доллару США может иметь негативное влияние на чистую прибыль в связи с отражением соответствующих убытков в нашем консолидированном отчете о прибылях и убытках. Тем не менее, организация частично защищена от валютных рисков, поскольку выручка от продажи продукции в иностранной валюте может быть использована для погашения валютных кредитов.

Несмотря на меры российского правительства, направленные на сдерживание роста инфляции, рост уровня инфляции может быть существенным в краткосрочной перспективе. Предприятие не в состоянии оперативно увеличивать рублевые цены на свою продукцию адекватно уровню инфляции

Усилия по улучшению кредитного портфеля и снижению долговой нагрузки могут оказаться недостаточными.

В случае ухудшения экономической ситуации на рынках, на которых мы ведем свою деятельность, а также ситуации на мировых финансовых рынках предприятие может не выполнить некоторые финансовые обязательства [25, с. 12].

Повышение процентных ставок приведет к увеличению расходов по финансированию, что неблагоприятно скажется на финансовых результатах.

Далее рассмотрим отраслевые факторы.

К основным видам сырья, используемым в производстве ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», относятся: полиэфирные стеклопластики и слоистые пластики на основе фенольных смол и тканей из растительных волокон (фенотекстолиты) сополимер АБС и жесткие пенополиуретаны. Потребность в сырье зависит от объема продаж продукции ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», значительное влияние на который

оказывает состояние мировой экономики. Цены на сырье и материалы являются ключевым компонентом, влияющим на себестоимость продукции и наши операционные результаты. Они подвержены воздействию многих внешних факторов, включая цены на нефть и пенополиуретаны, мировые мощности по производству продукции для автомобилестроения и уровень их загрузки, инфляцию, валютные курсы, торговые барьеры и технологию производства. Рост цен на энергоносители приведет к увеличению себестоимости продукции и может оказать негативное влияние на производственные и финансовые результаты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Итак, оценив макросреду ведения бизнеса, нужно уделить внимание микросреде, в которой функционирует компания. Согласно концепции Майкла Портера, на деятельность предприятия в отрасли действуют пять конкурентных сил: непосредственные конкуренты, потенциальные конкуренты, клиенты, поставщики и продукты-заменители. Рассмотрим влияние этих сил на деятельность компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Угроза появления новых игроков невысока.

Это, в первую очередь, связано с емкостью отраслевых рынков, которая может определяться высокой насыщенностью рынка товарами или низкой платежеспособностью покупателей. В совокупности это делает рынок ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» малопривлекательным для новых агентов в связи с низким уровнем прибыльности, высоким уровнем конкуренции и инвестиционного риска. Кроме того, при заданной емкости рынка существенным барьером входа в отрасль оказывается импорт. Риск появления новых крупных игроков на рынке – невысокий.

Материалы, используемые на предприятии высококачественные. ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» использует различные виды сырья и материалов для производства своей продукции. Потребность в сырье зависит

от объема продаж продукции ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». Значительное влияние на него оказывает состояние мировой экономики. Цены на сырье и материалы являются ключевым компонентом, влияющим на себестоимость продукции и операционные результаты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». Они подвержены воздействию многих внешних факторов, включая цены на нефть и пенополиуретаны, мировые мощности по производству продукции и уровень их загрузки, инфляцию, валютные курсы, торговые барьеры и технологию производства. В 2020 году доля затрат на энергоресурсы в себестоимости продаж продукции составила 7%. Цены (в рублях) на электроэнергию увеличились на 5% по сравнению с 2019 годом. Рост цен на энергоносители приведет к увеличению себестоимости продукции и может оказать негативное влияние на производственные и финансовые результаты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». Развитие ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» сдерживается нехваткой нужных специалистов.

Поскольку ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» ориентировано на продажу своей продукции, крупнейшими покупателями являются компании автомобилестроения. Увеличение зависимости продаж от какого-либо крупного покупателя может негативно влиять на операционные результаты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». Рост конкуренции производителей или ухудшение отношений с крупными потребителями могут негативно повлиять на рыночную позицию ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», объемы продаж, операционную деятельность или финансовые показатели. Кроме того, рынок в большой степени зависит от строительства новых химических производств по переработке пластмассы в России и СНГ. Отмена, заморозка или иные изменения, касающиеся объемов и сроков

реализации масштабных автомобилестроительных проектов, могут оказать негативное воздействие на продажи ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» и, следовательно, на производственные и финансовые результаты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» в регионе своего присутствия является крупным работодателем. В настоящий момент у ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» нет определенных социальных обязательств по отношению к сотрудникам; тем не менее, возможность оптимизации численности персонала может быть подвержена определенным политическим и социальным ограничениям. Невозможность осуществить плановое снижение численности персонала или внести другие изменения в операционную деятельность может иметь негативное воздействие на операционные результаты и дальнейшие планы ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». Конкуренция на рынке труда в части специалистов по производству автокомпонентов по-прежнему остается относительно высокой, и затраты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» на персонал продолжают умеренно расти. Спрос и, следовательно, расходы на квалифицированных сотрудников будут возрастать в связи со спросом со стороны других компаний и отраслей промышленности. Постоянный высокий спрос на квалифицированную рабочую силу и дальнейший рост затрат на оплату труда могут оказать негативное влияние на производственные и финансовые результаты ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Возрастающая конкуренция на мировом и внутреннем рынке требует от ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» эффективного использования современных технологий.

Предприятие обладает надёжной основой для дальнейшего развития.

На новом качественном уровне обеспечена надежность, безопасность и управляемость производственной инфраструктуры предприятия.

Предприятие является конкурентоспособным на современном рынке. В таблице 8 представлена матрица SWOT ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Таблица 8 – Матрица SWOT ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»

Возможности/угрозы	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Возможности	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	1. Наличие у ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» домашних рынков с устойчивым уровнем спроса на свою продукцию 2. Применение передовых научных и конструкторских разработок 3. Эффективная организация производства.	1. Большие задолженности по привлеченным средствам 2. Нехватка высококлассных специалистов
Возможности (O)	SO (СИВ)	WO (СЛВ)
1. Появление новых продуктовых ниш 2. Появление новых рынков сбыта	Повышение образовательного уровня персонала в связи с выходом на новые рынки и увеличением ассортимента продукции Совершенствование системы управления персоналом	Сокращение уровня текучести кадров и привлечение квалифицированных специалистов
Угрозы (Т)	ST (СИУ)	WT (СЛУ)
1. Ухудшение ситуации в отрасли 2. Снижение цен в отрасли	Интенсификация маркетинговых усилий Повышение эффективности производственной деятельности Обучение кадров в связи с диверсификацией производства поиск новых рынков сбыта	Сохранение занимаемых позиций и уровня конкурентоспособности Обучение персонала новым методам работы, включая дистанционную работу

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что, учитывая все возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, для компании необходимо

повышение образовательного уровня персонала в связи с выходом на новые рынки и увеличением ассортимента продукции.

Предприятию рекомендуется увеличивать объемы производства и реализации продукции, в том числе за счет увеличения доли конкурентной продукции, увеличение экспорта продукции.

Для роста привлекательности, сохранения финансовой устойчивости предприятия и успешного продвижения наукоемкой конкурентоспособной продукции на отечественном и международном рынке, на период до 2021 года необходимо осуществлять активную деятельность по обеспечению компании высококлассными специалистами в области технологий и продвижения.

Итак, проведем выделение проблем в существующей системе управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» в таблице 9.

Таблица 9 – Обоснование проблем в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» и рекомендуемые предложения по их решению

Формулировка проблем	Обоснование проблем	Рекомендуемые предложения
Несовершенство системы управления персоналом в организации	Неудовлетворительный уровень управленческих компетенций (таблица 8)	Разработка программы повышения компетентности персонала
Несовершенство организации рабочего процесса	Эпидемиологическая обстановка в стране	Внедрение перехода на дистанционную работу

Для повышения конкурентоспособности необходимо осуществлять деятельность по оптимизации бизнес-процессов; внедрению прогрессивных методов организации производства, продаж и управления; прогрессивных технологий управления кадрами, обучения персонала, привлечения ведущих специалистов.

Основными направлениями деятельности должны быть:



- сохранение клиентской базы, развитие и поддержание взаимоотношений с покупателями;
- диверсификация производства;
- выход на новые рынки;
- активное продвижение;
- обучение кадров;
- развитие и сохранение высококлассного персонала [23, с. 14].

Управленческая компетенция – это совокупность знаний и навыков, способствующих эффективному руководству. Каждая компетенция объединяет в себе навыки и знания, важные для успешного решения задач конкретного типа – коммуникационные, организационные [20, с. 135].

Управленческие компетенции в международной компании имеют высокий приоритет, так как необходимо всегда повышать уровень знаний и навыков у персонала, для того чтобы общаться с иностранными клиентами, иметь хороший имидж, иметь возможность на выход на новые рынки [27, с. 631].

Для того чтобы увеличить уровень конкурентоспособности компании, необходимо повысить компетентность персонала. При повышении знаний и навыков будет увеличиваться доход предприятия, будет доступен выход на новые рынки.

Таким образом, проведенный анализ говорит о необходимости внедрения Итальянской модели повышения компетенций Autocomponentengineering в российский филиал ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

### **3 Основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»**

#### **3.1 Внедрение зарубежной модели управленческих компетенций в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»**

Итак, определение, которое было сформулировано в теоретической части исследования, которое будем использовать для оценки экономической эффективности: управленческая компетенция – это совокупность знаний и навыков, способствующих эффективному руководству. Каждая компетенция объединяет в себе навыки и знания, важные для успешного решения задач конкретного типа – коммуникационные, организационные и т.д.

Для оценки уровня развития управленческих компетенций в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» будем использовать четырехбалльную шкала оценки (с шагом 0,25). При оценке учитываются теоретические знания в рамках компетенций, опыт применения конкретных навыков на практике, а также сложность ситуаций, с которыми сталкивается сотрудник.

Также в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» разработана специальная шкала оценки управленческих компетенций. Она представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Шкала оценки и значение

Оценка	Значение
1	2
«4»	Признанный эксперт в данной компетенции. Своей работой оказывает влияние на результаты деятельности компании.
«3,5»	Регулярно применяет компетенцию на экспертном уровне. Оказывает положительное влияние на работу своего подразделения.
«3»	Владеет широким спектром инструментов на уровне отработанного навыка, способен быть наставником для коллег по данной компетенции. Оказывает положительное влияние своей деятельностью на результат работы конкретного отдела/службы.

Продолжение таблицы 10

1	2
«2,5»	Использует широкий спектр инструментов, что оказывает положительное влияние на отдел/службу.
«2»	Использует широкий спектр инструментов для достижения конкретных задач и целей.
«1,5»	Использует некоторые методы и инструменты, что оказывает влияние только на результаты его собственной работы.
«1»	Имеет знание методов и инструментах компетенции и практический опыт их применения, но не использует их систематически.
«0,5»	Имеет общее представление о части методов и инструментов в рамках компетенции.
«0»	Не имеет знаний в данной области.

Оценка компетенций направлена на определение соответствия текущего уровня развития компетенции целевому (требуемому) уровню, установленному для каждой управленческой должности. Каждый сотрудник проходит внутреннее тестирование, на основе которого выставляется оценка его компетенции. Результаты тестирования показаны на рисунке 10.

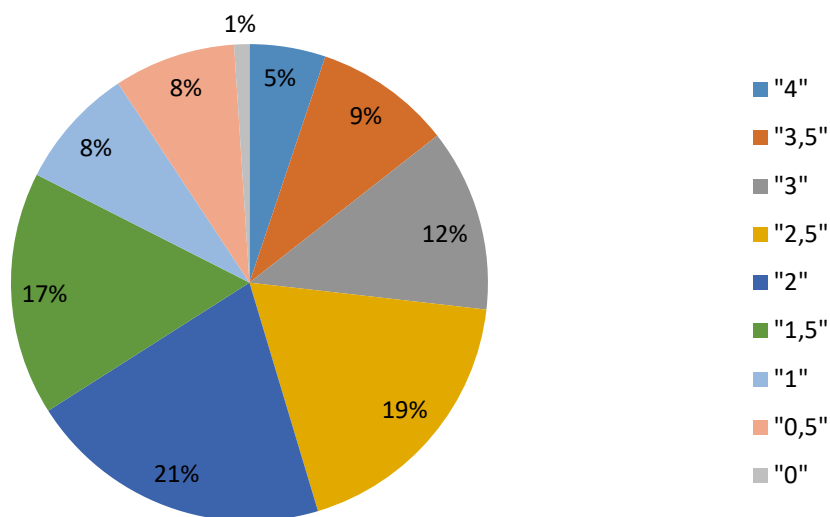


Рисунок 10 - Результаты тестирования

На основе результатов внутреннего тестирования сотрудников можно сделать вывод, что подавляющее большинство сотрудников 20%, 18%, 16% имеют оценки «2», «2,5», «1,5» соответственно.

Это говорит о том, что работа только 5% сотрудников влияет на деятельность компании в целом. Работа 75% сотрудников влияет положительно только на отделы/службы. Остальные 20% сотрудников имеют общее знание методов и инструментов, но не используют их, или же вообще не имеют представление.

Развитие сотрудников очень важно для ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», прогресс высоких технологий способствует быстрому устареванию профессиональных навыков. В этом вопросе поможет совершенствование персонала. Если квалификация сотрудников компании не соответствует времени и современным потребностям – это, несомненно, не скажется положительно на развитии ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

На основе результатов внутреннего тестирования сотрудников можно сделать вывод, что подавляющее большинство сотрудников 20%, 18%, 16% имеют оценки «2», «2,5», «1,5» соответственно. Это говорит о том, что работа только 5% сотрудников влияет на деятельность компании в целом. Работа 75% сотрудников влияет положительно только на отделы/службы. Остальные 20% сотрудников имеют общее знание методов и инструментов, но не используют их, или же вообще не имеют представление.

Из этого можно сделать вывод, что высококвалифицированных кадров на предприятии всего 5%, что из 4200 сотрудников это 210 человек, что негативно влияет на конкурентоспособность предприятия.

Для того чтобы увеличить конкурентоспособность предприятия необходимы следующие мероприятия:

- сокращение персонала, который не имеет представление об общих знаниях и методов своих компетенций;
- проведение тренингов;

- непрерывное повышение квалификации;
- проведение мероприятий, повышающих заинтересованность персонала;
- проведение внутреннего тестирования как результата обучающей программы.

Целью программы, которую необходимо разработать с использованием методов и принципов инновационного обучения персонала является повышение компетентности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

План при его реализации должен обеспечить:

- овладение персоналом умениями и навыками определять, понимать и решать проблемы, в том числе проблемы при переговорах с зарубежными партнерами и проблемы адаптации к новым условиям работы;
- внедрение нововведений и новых форм взаимодействия с партнерами из других стран;
- приобретение новых психологических установок и представлений, формирование новых ценностных ориентаций;
- развитие способностей в области планирования и организации деятельности, поддержания имиджа компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» в соответствии с его миссией и стратегией развития;
- обязательное повышение уровня английского языка.

Решение этих задач предусматривается при создании системы обучения персонала, включая весь коллектив. Необходимо использовать различные формы обучения: курсы повышения квалификации, семинары, методические советы, фокус-группы, тренинги.

Прежде всего, рекомендуется всему коллективу пройти курсы повышения квалификации «Деловая культура Востока и Запада». Изучив данный курс, слушатели получают знания об организационной культуре, о средствах и методах работы зарубежных партнеров, о методах повышения

компетентности, а также навыки и умения проведения диагностики и формирования компетентности, эффективных способов взаимодействия, практические приемы построения управленческой команды.

Возможность внедрения этого направления в ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» может быть обеспечено путем организации системы обучения персонала, использующей современный инструментарий психологического сопровождения процесса формирования компетентности и оснащенной кадрами квалифицированных специалистов - организационных консультантов по вопросам компетентности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2».

Также можно рассмотреть возможность перехода на дистанционную работу, преимущества и недостатки которой представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Преимущества и недостатки удаленной работы

Преимущества	Недостатки
Экономия на издержках	Трудность контроля и управления
Оплата сотруднику только за выполненные проекты, исполненные задачи	Не все сотрудники имеют необходимую технику дома
Оплата сотруднику только за отработанное время	Возможны перебои с Интернетом
Возможность использовать необходимых работников проживающих в другом городе или стране	Отсутствие живого общения
Сохранение занятости при неблагоприятном эпидемическом положении в стране	Возможность попасть на мошеннические схемы
Сохранение занятости при неблагоприятном положении на предприятии	Возможны дополнительные затраты на обучение

Для того чтобы перейти на удаленную работу можно обучить не весь штат сотрудников, а только часть. Для того, чтобы сделать вывод, сколько сотрудников будут готовы перейти на дистанционную работу, был проведен опрос.

Опрос состоял из 5 вопросов:

- 1 вопрос: «Укажите Ваш пол»;
- 2 вопрос: «Укажите Ваш возраст»;
- 3 вопрос: «Есть ли у Вас дома компьютер/ноутбук/планшетный компьютер?»;
- 4 вопрос: «Оцените по 3 бальной шкале Ваши умения пользоваться компьютером и сетью Интернет, где 1 - не умею, 2 - иногда возникают сложности, 3 - уверенный пользователь»;
- 5 вопрос: «Готовы ли Вы перейти на удаленный формат работы?».
- В опросе приняло участие 786 человек.
- Результаты опроса представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Результаты опроса

Вопрос	Ответы %
Укажите Ваш пол	46% - мужчин 54% - женщин
Укажите Ваш возраст	средний возраст опрошенных составил 39-40 лет
Есть ли у Вас дома компьютер/ноутбук/планшетный компьютер	86% - дома есть компьютер/ ноутбук/ планшетный компьютер 14% - отсутствует
Оцените по 3 бальной шкале Ваши умения пользоваться компьютером и сетью Интернет, где 1 - не умею, 2 - иногда возникают сложности, 3 - уверенный пользователь	89% - уверенный пользователь 7% - иногда возникают сложности 4% - не умею
Готовы ли Вы перейти на удаленный формат работы	85% - готовы перейти 15% - не готовы перейти

Таким образом, как минимум 668 человек из числа опрошенных готовы перейти на удаленный формат работы, дополнительное обучение не требуется, так как все они являются уверенными пользователями ПК и сетью Интернет.

Итак, сформулируем мероприятия, которые позволят устранить выявленные проблемы в системе управления персоналом исследуемой организации в таблице 13.

Таблица 13 - Мероприятия, которые позволят устранить выявленные проблемы в системе управления персоналом

Решаемая проблема	Рекомендуемые предложения	Реализация
Несовершенство системы управления персоналом в организации	Разработка программы повышения компетентности персонала	1. Курсы повышения квалификации «Деловая культура Востока и Запада» 2. Курсы повышение уровня английского языка 3. Обучение работников новым технологиям продвижения
Несовершенство организации рабочего процесса	Внедрение перехода на дистанционную работу	Оборудование электронных рабочих мест

Реализация мероприятия по внедрению плана повышения компетентности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» в контексте обучения персонала и частичный переход на формат удаленной работы, позволит реализовать эффективное его развитие. Предложенные мероприятия помогут развить компетенции сотрудников ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», сделать работу более эффективной, что окажет положительное влияние на эффективность деятельности компании.

### **3.2 Оценка эффективности программы повышения компетентности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»**

Оценку эффективности реализованных мероприятий возможно оценивать по двум направлениям:

- социальная эффективность;



- экономическая эффективность.

Показатели результативности дают представление о количественной стороне социальных целей, для достижения которых был разработан и реализован проект.

Для того чтобы оценка социальной эффективности внедрения программы управленческих компетенций являлась актуальной, было произведено повторное внутреннее тестирование персонала для оценки компетенции.

Результаты оценки изображены в рисунке 11.

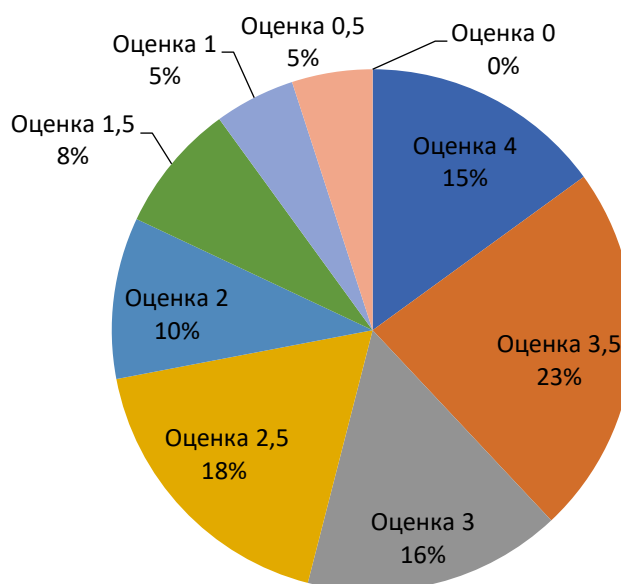


Рисунок 11 – Результаты повторного тестирования персонала, %

Для наглядности по результатам первого и повторного тестирования составим таблицу (таблица 14).

Таблица 14 – Сравнение результатов тестирования, %

Результаты первого тестирования		Результаты повторного тестирования	
Оценка 4	5	Оценка 4	15
Оценка 3,5	9	Оценка 3,5	23
Оценка 3	12	Оценка 3	16
Оценка 2,5	18	Оценка 2,5	18
Оценка 2	20	Оценка 2	10
Оценка 1,5	16	Оценка 1,5	8
Оценка 1	8	Оценка 1	5
Оценка 0,5	8	Оценка 0,5	5
Оценка 0	1	Оценка 0	0

Из таблицы 14 можно сделать вывод, что мероприятия, предложенные для повышения компетентности персонала, были успешно усвоены. Об этом говорит увеличение процента персонала, которые по итогам тестирования получили оценки «4» и «3,5». Так же уменьшился процент персонала, которые имели оценку «2», «1,5», «1», «0,5». Оценку «0» никто из участвующих в опросе не получил.

В связи с эпидемиологической ситуацией в стране был произведен переход на удаленную работу. Социальный эффект от данного мероприятия заключается в том, что работодатели, предлагающие опцию работы удаленно/частично удаленно имеют больше шансов привлечь и удержать высококвалифицированных профессионалов, возможность гибких режимов работы привлекла бы дополнительных людей в состав рабочей силы. Также сотрудники, иногда или постоянно работающие вне офиса, чаще генерируют инновационные идеи и решения, чем работающие только из офиса.

Экономическая эффективность рекомендованных действий основывается на минимизации затрат на их разработку и осуществление.

Для любого проекта эффективность выражается отношением полученного результата к понесенным расходам. Экономическая эффективность, в конечном счете, может быть охарактеризована

стоимостными или природными показателями. Другая часть отражена в показателях эффективности.

Эффективность предлагаемых мероприятий будет достигнута:

- в повышении производительности труда;
- в оздоровлении атмосферы на ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2»;
- в совершенствовании адаптации трудового процесса к нуждам и потребностям человека;
- в ориентировании обучения на личность сотрудников, обеспечении возможности их самореализации;
- в снижении расходов организации.

Для оценки экономической эффективности сведем затраты на реализацию предложенных мероприятий в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Составляющие проекта	Стоимость
Курсы повышения квалификации «Деловая культура Востока и Запада»	1120 тыс. руб.
Курсы повышение уровня английского языка	1115 тыс. руб.
Обучение работников новым технологиям продвижения	1350 тыс. руб.
Оборудование электронных рабочих мест	1240 тыс. руб.
Итого	4825 тыс. руб.

Также для обоснования эффективности рассмотрим фактор повышения производительности труда, то есть отношение выручки к количеству персонала.

Расчет произведем по следующей формуле:

$$PP_{ст} = V_{ст}/N \quad (1)$$

где  $PP_{ст}$  – стоимостная производительность труда;

$V_{ст}$  – объем произведенной продукции в финансовом (стоимостном) выражении (выручка, доход);

$N$  – количество единиц, вырабатывающих продукцию (количество работающих).

$$PP_{ст} = \frac{1217738,72}{4000} = 304,43 \text{ тыс./чел.}$$

Для наглядности в таблице 16 отражено сравнение до и после внедрения мероприятий по повышению компетентности персонала ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». Максимальный рост выручки может составить 10%, если все сотрудники выполнят план. Так как мы брали максимальный прирост заработной платы, то возьмем и максимальный прирост выручки 10%.

Таблица 16 – Сравнение показателей производительности труда

Показатель	Значения до предложенных мероприятий	Значения после предложенных мероприятий	Изменение, %
Доход, тыс. руб.	1 107 035,2	1 217 738, 72	10
Количество персонала, чел.	4 080	4 000	-2
Производительность труда, тыс./чел.	271,33	304,43	12,2

Итак, в таблице 15 посчитаны все затраты на предполагаемые мероприятия.

Прирост выручки рассчитаем по формуле:

$$\Delta B = B_{2020} * k \quad (2)$$

где  $\Delta B$  – прирост выручки,

$B_{2020}$  – объем выручки за 2020 год,

$k$  – коэффициент ожидаемого прироста выручки в 2021 году.

Экономический эффект предложенных мероприятий определим по формуле:

$$\Delta \text{Э} = \Delta \text{В} - \text{С} \quad (3)$$

где  $\Delta \text{Э}$  - экономический эффект предложенных мероприятий;

$\Delta \text{В}$  – прирост выручки;

$\text{С}$  – расходы на внедрение мероприятий.

Экономическая эффективность программы внедрения определяется соотношением между экономическим эффектом, полученным от эффективной работы отдела и величиной затрат (материальных, трудовых, финансовых) на внедрение мероприятий:

$$\text{Э} = \frac{\Delta \text{В}}{\text{С}} \quad (4)$$

где  $\text{Э}$  – эффективность мероприятия;

$\Delta \text{В}$  – прирост выручки;

$\text{С}$  – расходы на внедрение мероприятий.

В денежном выражении прирост выручки составит:

$$\Delta \text{В} = 1107035,2 \cdot 0,1 = 110703,52 \text{ тыс. руб.}$$

Можем рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий:

$$\Delta \text{Э} = 110703,52 - 4825 = 105878,52 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятий:

$$\varepsilon = \frac{110703,52}{4825} = 22,9 \text{ р.}$$

Таким образом, реализация предложенных мероприятий принесет предприятию дополнительный доход в размере 105878,52 тыс. руб.

Также видно, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия даст возможность получения дополнительных 22,9 рублей на 1 рубль затрат.

Итак, после анализа возможных стратегий развития системы управления были выявлены такие проблемы системы управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», как:

- несовершенство системы управления персоналом в организации;
- несовершенство организации рабочего процесса.

Для решения этих проблем была разработана программа повышения компетентности персонала и внедрение частичный переход персонала на дистанционную работу.

Реализация мероприятия по разработке и внедрению плана повышения компетентности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» обучения персонала позволила реализовать эффективное его развитие.

Предложенные мероприятия помогли развить компетенции сотрудников ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», сделать работу более эффективной, что оказало положительное влияние на эффективность деятельности компании.

Главный экономический эффект от внедрения мероприятий по повышению компетентности персонала для ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» заключается в улучшении хозяйственных показателей

работы предприятия, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий по повышению компетентности персонала доход компании повысился на 10%, производительность труда так же увеличилась на 12%.

В международной компании ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» квалифицированный персонал оказывает прямое воздействие на ее доходы. Даже сокращение совершенно некомпетентного персонала не оказало отрицательного влияние на производительность труда.

Из проведенной оценки эффективности можно сделать вывод, что аспект компетентности персонала очень важен в международной компании, так как доход большей частью зависит именно от квалифицированного, компетентного персонала.

## Заключение

Обобщим выводы настоящего исследования.

На основании представленного в первой главе этого исследовательского материала можно сделать вывод: международные компании обладают структурой управления персоналом, объединяющей в себе приемы, методики, средства, технологии выстраивания работы с персоналом. Организационная система управления персоналом и специфика ее развития в международных компаниях характеризуется рядом параметров организационной системы, таких как цели системы, специфика субъекта и объекта, деятельность и структура организации.

Объектами в системе управления персоналом международных компаний служат: каждый сотрудник компании; руководители групп (менеджеры); весь коллектив.

В системе управления персоналом в международных компаниях можно выделить следующие входящие в нее элементы:

- направления, средства и методики в подборе и оценке сотрудников;
- технология, обеспечивающая привыкание и включение в работу новых сотрудников;
- способы и средства, обеспечивающие профессиональное развитие кадров;
- развитие мотивационных целей, рациональных подходов в организации работ.

Определив, что такое система управления персоналом для межнациональных и транснациональных компаний, был проведен анализ данных систем в таких компаниях.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика и анализ действующей системы управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2». После анализа возможных стратегий развития системы



управления были выявлены такие проблемы системы управления персоналом ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», как:

- несовершенство системы управления персоналом в организации;
- несовершенство организации рабочего процесса.

Для решения этих проблем предполагается разработать программу повышения компетентности персонала и внедрение частичный переход персонала на дистанционную работу.

В третьей главе рассчитан экономический эффект предлагаемых мероприятий. Таким образом, реализация предложенных мероприятий принесет предприятию дополнительный доход в размере 105878,52 тыс. руб.

Также видно, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия даст возможность получения дополнительных 22,9 рублей на 1 рубль затрат.

Реализация мероприятия по разработке и внедрению плана повышения компетентности ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» обучения персонала позволила реализовать эффективное его развитие. Предложенные мероприятия помогли развить компетенции сотрудников ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2», сделать работу более эффективной, что оказало положительное влияние на эффективность деятельности компании.

Главный экономический эффект от внедрения мероприятий по повышению компетентности персонала для ООО «Аутокомпонент Инжиниринг-2» заключается в улучшении хозяйственных показателей работы предприятия, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управления.

## Список используемой литературы

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. М.: Проспект, 2016. 224 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Юнити, 2017. 223 с.
3. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2018. 288 с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2019. 384 с.
5. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017. 128 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2018. 224 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность. М.: Инфра-М, 2017. 156 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2018. 63 с.
9. Кибанова А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2019. 115 с.
10. Лециевски К.Д. Assessment Center. Как успешно пройти тестирование в Центре оценки специалистов. М.: SmartBook, 2017. 743 с.
11. Логинова А.Ю. Кадры из жизни менеджера по персоналу. М.: Книга по Требованию, 2018. 236 с.
12. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. М.: Проспект, 2017. 72 с.
13. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К, 2017. 344 с.

14. Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник. М.: Инфра-М, 2017. 539 с.
15. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования. М.: КноРус, 2016. 128 с.
16. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.
17. Морозова И.Н. Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала. М.: Феникс, 2018. 192 с.
18. Полетаев А.В. Расходы на страхование работников. М.: Дело и сервис, 2017. 176 с.
19. Сидоркина С.В. Практика управления численностью непроизводственного персонала. М.: LAPLambert Academic Publishing, 2019. 949 с.
20. Слепцова А.К. Психодиагностика персонала. М.: Книжкин дом, 2019. 955 с.
21. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. М.: КНТ, 2018. 476 с.
22. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: Риор, 2018. 240 с.
23. Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2017. 36 с.
24. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации. М.: КноРус, 2018. 190 с.
25. Шуваткин П.П., Горбатов С.А. Управление персоналом промышленных предприятий. Учебник. М.: Юрайт. 2020. 280 с.
26. Четвернина Т.Я. Становление системы защиты от безработицы в современной России. М.: Наука, 2019. 952 с.
27. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография. М.: Инфра-М, 2018. 1142 с.

28. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 292 с.

29. Akerlof G. Spiritus Animalis, or How human psychology governs the economy and why it is important for world capitalism. М.: United Press, 2017. 280 с.

30. Buckingham M. Maximize. Strengths of employees in the service of business. М.: Alpina Publisher, 2017. 240 p.

31. Demin D. Corporate culture. 10 most common misconceptions. М.: Alpina Publisher, 2017. 154 p.

32. Scheer A. Managing managers. М.: Alpina Business Books, 2018. 224 p.

33. Ulrich D. HR in the fight for competitive advantage. М.: Pretext, 2018. 368 p.