

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/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/242378>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Менеджмент (другое)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                   |     |                                                                    |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------|---|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                     | 41. | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... | 6 |
| 1.1 Сущность системы аттестации персонала организации.....                                        | 6   |                                                                    |   |
| 1.2 Модели системы аттестации персонала организации.....                                          | 19  |                                                                    |   |
| 1.3 Международный опыт системы аттестации персонала организации.....                              | 30  |                                                                    |   |
| 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «БИЗНЕС-ИНВЕСТ».....                        | 38  |                                                                    |   |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....                                  | 38  |                                                                    |   |
| 2.2 Анализ системы аттестации персонала организации .....                                         | 55  |                                                                    |   |
| 2.3 Оценка организации системы аттестации персонала организации.....                              | 62  |                                                                    |   |
| 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «БИЗНЕС-ИНВЕСТ»..... | 65  |                                                                    |   |
| 3.1 Направления развития системы аттестации персонала организации.....                            | 65  |                                                                    |   |
| 3.2 Мероприятия по разработке системы аттестации персонала организации.....                       | 68  |                                                                    |   |
| 3.3 Эффективность предложений по совершенствованию.....                                           | 74  |                                                                    |   |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                   | 78  |                                                                    |   |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....                                                             | 80  |                                                                    |   |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Рыночные отношения в настоящее время требуют от организаций использование эффективных механизмов по управлению трудовыми ресурсами. Особое значение в этом аспекте приобретает проведение процедур по оценке профессионального уровня персонала компании от того, насколько развит уровень компетенций у сотрудников и соответствует квалификация занимаемой должности напрямую зависят финансовые показатели компании, включая доходность, эффективность деятельности, уровень рентабельности, и в значительной части имидж на рынке, так как именно сотрудники являются представителями компании во внешней среде [10]. Проведение аттестация персонала значимый и эффективный инструмент в управлении персоналом, который влияет на эффективность деятельности предприятия в целом, в особенности, когда результат произведенного товара или услуги напрямую зависит от человеческих ресурсов. Аттестация необходима и руководителям, и самому сотруднику, так как одна сторона хочет видеть результат, а вторая сторона заинтересована в получении заработной платы, зависимой от качества выполняемой работы. Таким образом, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности организации. Все вышеназванное подчеркивает актуальность темы исследования. Степень научной разработанности темы. Наиболее известными отечественными исследователями в области изучения аттестации персонала являются Н.И. Архипова, Т.Ю. Базаров, А.А. Гасанова, Н.А. Горелов, А.Я. Кибанов и др.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Бизнес-Инвест».

В связи с поставленной целью в работе решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы аттестации персонала;
- выполнен анализ системы аттестации персонала на примере ООО «Бизнес-Инвест»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала организации на

примере ООО «Бизнес-Инвест».

Объект исследования – ООО «Бизнес-Инвест».

Предмет исследования – система аттестации персонала.

Практическая значимость предполагаемых рекомендаций заключается в том, основные положения и выводы, изложенные в работе, могут быть использованы в работе ООО «Бизнес-Инвест» для решения практических задач по совершенствованию системы управления персоналом.

Информационная база исследования включает в себя научные источники информации о вопросах аттестации персонала (книги, журналы, научные публикации, материалы научных конференций, семинаров, материалы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, бухгалтерская отчетность ООО «Бизнес-Инвест» за 2021-2022 гг.

В работе использовались следующие методы исследования: изучение и анализ документов, сравнение, группировки, наблюдение, анкетирование.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цель и задачи исследования, указываются объект и предмет ВКР. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических вопросов аттестации персонала организации. Во второй главе приведен анализ системы аттестации персонала организации. В третьей главе предложены мероприятия по разработке системы аттестации персонала и проведен расчет их эффективности. В заключении подведены итоги и сделаны выводы исследования.

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1 Сущность системы аттестации персонала организации

Проведение аттестации играет очень значимую и важную роль в процессе формирования эффективной кадровой стратегии организации: в сочетании с использованием различных методов она дает возможность сделать оценку, как состав трудовых ресурсов организации, так и потенциал развития в будущем, что является основой для формирования краткосрочных и долгосрочных планов по управлению персоналом организации.

«Аттестация» (от латинского «attestatio» - свидетельство) – это определение уровня соответствия сотрудников. Сотрудники большинства организаций в мире с налаженной системой управления проходят регулярно процедуры аттестации, с регулярностью не менее раз в год [7, с.46].

Аттестация кадров организации – является важной составной частью используемой системы управления персоналом и является наиболее эффективной формой оценки персонала.

Процедура аттестации, как принято называть регулярную оценку персонала в Российской системе управления персоналом, появилась еще в государственных предприятиях и иных организациях в 70-е годы уже прошедшего XX столетия. Применялась процедура аттестации для оценки соответствия занимаемой должности в отношении руководителей, специалистов и различных служащих. Данная система была в значительной степени формализована и по факту во многих организациях осуществлялась только на бумаге. Когда дело доходило до реальных действий, сам процесс аттестации заканчивался серьезной нервной встряской для всех участников процедуры, и чаще использовалась для увольнения сотрудников негодных начальству по субъективным причинам [15, с.32].

На категории рабочих эта система аттестации не применялась, однако для них использовалась система разрядов. Для повышения разряда для рабочего персонала в случае усложнения выполняемой работы и в целях повышения заработной платы проводились экзамены при участии квалификационных комиссий. С переходом Российской экономики к рыночным отношениям большинство предприятий отказались от проведения аттестации как от пережитка социализма. Однако пришедшие иностранные модели ведения бизнеса в страну принесли и наработанные за многие годы эффективные подходы к оценке персонала организаций. Выяснилось, что данные подходы в значительной степени отличаются от привычных для российского бизнеса. Несмотря на значительную новизну пришедших подходов управления персоналом, предполагающих более высокий уровень ответственности руководителей за проведение процедур оценки, стали приживаться в Российских компаниях.

В 2002 году определение термина «аттестация» появился в Трудовом Кодексе РФ (статья 81 пункт 3, подпункт «б» и статья 82) в качестве способа признания сотрудника не соответствующим занимаемой

должности с целью увольнения по инициативе работодателя [1].

Аттестация в настоящее время представляет собой проведение процедур оценки эффективности выполнения каждого сотрудника своих должностных обязанностей, которая осуществляется непосредственным руководителем и службой по работе с персоналом. Аттестация осуществляется в несколько этапов и по своему существу является непрерывным процессом в деятельности организации и управления трудовыми ресурсами.

Основными установленными целями проведения аттестации являются:

- Получение необходимой информации для принятия эффективных управленческих решений. Оценка, насколько потенциал персонала позволяет реализовать существующие цели компании, а для этого необходимы сформулированные цели и задачи в организации, оценка положения на рынке, и выявленные проблемы развития.
- Получение необходимой информации для ведения текущей работы с персоналом - для осуществления коррекции деятельности и поведения персонала, а также для выявления проблемных областей, нуждающихся в повышенном контроле со стороны руководителей. Разработка системы ротации кадров прежде всего за счет имеющихся ресурсов. Как показывает мировая практика внутренне продвижение сотрудников наиболее эффективный и дешевый способ, особенно в ситуации дефицита качественных профессиональных кадровых ресурсов на рынке труда в настоящее время. Разработка и детализация системы внутреннего обучения и развития сотрудников [24]. Упорядочивание существующей системы принятия управленческих решений об увольнении сотрудников.
- Формирование или изменение существующей системы мотивации и оплаты труда сотрудников. Повышение уровня ответственности персонала за компетентное выполнение своих должностных обязанностей. Формирование системы мотивации сотрудников к повышению своего профессионализма и развитию навыков и знаний. Консолидация индивидуальных целей сотрудников и целей компании.
- Принятие необходимых решений, связанных с изменением существующего компенсационного пакета, являющиеся самыми значимыми для сотрудников: это изменение заработной платы; изменение системы дополнительной материальной поощрения за результаты; повышение уровня мотивации сотрудников к выполнению поставленных показателей.
- Принятие управленческих решений, связанных с развитием компании, а также приведение человеческих ресурсов компании в соответствие с поставленными планами организации: получение качественной обратной связи от персонала; выявление возможного потенциала сотрудников; информирование сотрудников о том, что ожидает от них компания; эффективное развитие карьеры каждого сотрудника; личное развитие каждого сотрудника; корректировка существующих планов компании; сбор необходимой информация для планирования и развития человеческих ресурсов.

Аттестация персонала может проводиться в различных формах в зависимости от компании и таких ее характеристик, как установленная организационно - правовая форма, масштабы, численность персонала компании, стадия жизненного цикла компании, составляющих внутренней среды и внешнее окружение компании и иных особенностей компании.

В соответствии с трудовым кодексом РФ проведение процедур аттестации сотрудников на соответствие занимаемой должности является обязательным для научных сотрудников (ст. 336.1 ТК РФ) и педагогов (ст. 332 ТК РФ). При этом научные сотрудники должны проходить аттестацию не реже чем один раз в 5 лет и не чаще раза в 2 года. Периодичность аттестационных проверок для педагогов составляет – один раз в 5 лет [1].

Кроме прописанных в ТК РФ, аттестация предусмотрена в некоторых отраслевых нормативно-правовых актах для урегулирования порядка ведения деятельности, чаще всего в организациях ведущих небезопасную деятельность.

Предусмотрено в том числе, что обязаны проходить аттестацию следующая категория работников:

- работники, которые призваны обеспечивать должную транспортную безопасность согласно ст. 12.1 закона «О транспортной безопасности» от 09.02.2007 № 16-ФЗ;
- все государственные гражданские служащие согласно ст. 48 закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ;
- работники, которые отвечают за погрузку/выгрузку, размещение, крепление грузов на железнодорожном транспорте и работы, связанные с движением и маневрированием поездов согласно п. 4 ст. 25 закона «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» от 10.01.2003 № 17-ФЗ;
- работники, которые заняты в сфере промышленной безопасности согласно ч. 2 ст. 9 закона «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» от 21.07.1997 № 116-ФЗ;

- лица, которые возглавляют предприятия федеральных унитарных форм согласно постановлению Правительства РФ «О порядке заключения трудовых договоров и аттестации руководителей...» от 16.03.2000 № 234;

- прочие категории работников по отношению, к которым имеются специально указанные в законах и отраслевых нормативных актах требования (к примеру, пожарные, спасатели, работники прокуратуры, авиаторы и пр.).

Порядок проведения процедуры аттестации может регламентироваться различными актами, не носящими по своей сути нормативный характер. Так, например, работники учреждений культуры и искусства проходят аттестацию в соответствии с письмом Минкультуры России от 08.02.2010 № 7790-44/04-ПХ. В п. 2.1 данного документа указывается, что периодичность проведения процедур аттестации определяется каждым учреждением самостоятельно с учетом временных отрезков, за которые происходит устаревание знаний и навыков, необходимых для осуществления деятельности.

Работодатели часто используют процедуру аттестации для проверки соответствия квалификации сотрудников с целью их последующего увольнения. Так, в п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ указывается на возможность увольнения сотрудников работодателем на основании установленных плохих аттестационных результатов. Из ст. 81 ТК РФ следует, что порядок проведения аттестационных мероприятий устанавливается как трудовым законодательством, так и иными нормативно-правовыми актами, а также локальными актами организации. Поскольку на законодательном уровне общий порядок проведения аттестации не установлен, каждое предприятие прописывает свои правила в соответствующем положении [22, с.63].

При разработке положения о порядке проведения аттестации предприятиям следует ознакомиться с нормами, прописанными, к примеру, в постановлении ГКНТ СССР, Госстроя и Госкомтруда от 17.02.1986 № 38/20/50, которое до сих пор действует.

Нормы для использования данного постановления разрешено применять организациям в той части, которая не противоречит установленными положениями ТК РФ. На практике несоблюдения норм могут приниматься во внимание судами при рассмотрении трудовых споров о восстановлении, уволенных на основании результатов аттестационной проверки.

В справочном порядке можно использовать положения постановления ГКНТ СССР и Госкомтруда от 05.10.1973 № 470/267, источника, регулярно использовавшегося кадровыми службами до его отмены с 02.12.2021 постановлением Правительства России от 16.11.2021 № 1850. На его основе формировалась довольно обширная судебная практика. Так, в определении Мосгорсуда от 10.09.2015 № 4г/8-7875-2015 со ссылкой на постановление № 470/267 указывается, что утвержденный на предприятии нормативный акт о проведении аттестации ухудшил положение работников из-за несоответствия нормам постановлений времен СССР.

Порядок проведения аттестации сотрудников можно разделить на следующие этапы:

- 1) Утверждение положения о проведении аттестации.
- 2) Процедура подготовки к проведению аттестации, которая включает в себя следующее:
  - а) утверждение необходимого состава аттестационной комиссии;
  - б) установление категорий в отношении аттестуемых сотрудников;
  - в) утверждение графика проведения аттестационных процедур;
  - г) подготовка необходимых документов на каждого аттестуемого сотрудника организации;
  - д) доведение информации до сотрудников о сроках, форме и месте проведения аттестации;
- 3) Проведение самой процедуры аттестации.
- 4) Проведение протоколирование полученных результатов и принятие решения руководителем по итогам проведенной аттестации в отношении каждого сотрудника.

Проведение аттестация работников на соответствие занимаемой должности в 2022 году проводится в соответствии с установленными нормами закона «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации...» от 02.05.2015 № 122-ФЗ, вступившими в силу с 01.07.2016 [1].

С 1 марта 2022 г. применяется много новых положений на основании установленных законодательства об охране труда.

Законодательно установлена необходимость применения единых профессиональных стандартов при определении требований к уровню квалификации персонала. В первую очередь это касается медицинских работников, аудиторов, работников контрактной службы, т. е. тех, к чьей деятельности предъявляются определенные квалификационные требования.

О профессиональных стандартах и нормах квалификации подробно говорится в ст. 195.1 ТК РФ [1]. Именно определение уровня квалификации сотрудника и есть основная цель аттестации. И для установления этого

уровня в 2022 году следует пользоваться только профессиональными стандартами.

В государственных учреждениях правила проведения аттестации приняты на ведомственном уровне.

Частные организации могут проводить аттестацию по собственному желанию и составить для этого внутренние локальные акты, которые будут регулировать данный процесс.

Квалификацию сотрудников в организациях проверяют на основании положения о проведении процедуры аттестации. В данном положении необходимо подробно определить порядок аттестации, иначе результаты процедуры могут признать недействительными. Примерное содержание положения следующее:

- что является понятием аттестации для организации, ее задачи и цели;
- категории работников, к которым применительно проведение процедуры аттестации;
- установление сроков аттестации;
- формы проведения аттестации;
- состав и полномочия аттестационной комиссии;
- установленные критерии оценки;
- порядок проведения процедуры аттестации;
- как формируются результаты аттестации.

В приложении должны утверждаться формы необходимых документов, которые будут относиться к процессу проведения аттестации:

- форма приказа о проведении аттестации;
- график проведения аттестации;
- форма приказа об утверждении состава аттестационной комиссии;
- положение о работе аттестационной комиссии;
- форма протокола заседания аттестационной комиссии;
- формы документация по экспертизе о оценке качеств работника;
- форма приказа об итогах аттестации и т.п.

Не подлежат аттестации следующие категории сотрудников [1]:

- работники, которые проработали в занимаемой должности менее одного года;
- беременные женщины;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет и находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

В последнем случае аттестация проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска по уходу за ребенком.

Компания может расширять данный список. Например, сделать неприкосновенными молодых специалистов

- на год или два. Или работников, которые трудятся по совместительству.

Аттестация сотрудников может быть, как плановая, так и внеплановая. Внеплановую процедуру оценки соответствия занимаемой должности проводят после произошедших несчастных случаев или, когда за работником зафиксировано, что он систематически не справляется со своими должностными обязанностями.

Плановую аттестацию чаще всего проводят один раз в несколько лет. Периодичность можно прописать следующими формулировками в положении: «аттестация работников проводится 1 раз в 3 года» или «аттестация работников проводится не чаще, чем 1 раз в 3 года». Дату начала установленного срока нужно отсчитывать с момента издания руководителем приказа о проведении аттестации или с даты, указанной в приказе.

Также нужно установить срок, который отводится на проведение аттестации вплоть до установления итогов. Он может быть разным и зависит от количества и квалификационного состава аттестуемых.

Если в положении об аттестации в компании сроки проведения определить сложно, то их можно указать в приказе в отношении проведения каждой конкретной проверки.

Основные виды проводимых аттестаций персонала [7, с.68]:

- 1) Очередная аттестация сотрудников проводится ежегодно и обязательна для всех работников организации. Основа данной аттестации – заключается в описание проделанной работы и подведении результатов по основным видам деятельности.
- 2) Аттестация по истечении прохождения испытательного срока. Данная аттестация преследует цель получение документального вывода по результатам проведения аттестации, а

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые источники:

1. Трудовой кодекс РФ,

2. Федеральный закон от 09.02.2007 № 16-ФЗ,
  3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ,
  4. Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ,
  5. Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ,
  6. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ,
- Учебники, монографии, брошюры:
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.,
  8. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.,
  9. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.,
  10. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2020. – №1(19). – С. 3-10.,
  11. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2020. – №11. –С. 50-53.,
  12. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 144 с.,
  13. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 270 с.,
  14. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021г. – 249 с.,
  15. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2020. – 77 с.,
  16. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2020. – 208 с.,
  17. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2021. – 800 с.,
  18. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2020г. – 236 с.,
  19. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2020г. – 363 с.
  20. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2021. – 152 с.,
  21. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2022г. – 168 с.,
  22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2022. – 360 с.,
  23. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 216 с.,
  24. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020г. – №2. – С. 54-59.,
  25. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021г. – 414 с.,
  26. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 202 с.,
  27. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2022г. – 78 с.,
  28. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2020г. – № 1. – С. 242-244.,
  29. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2021г. – 232с.,
  30. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е

- изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020г. – 384 с.,
31. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 191 с.,
32. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 424 с.,
33. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022г. – 575 с.,
34. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2018. – 161 с.,
35. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018г. – № 12-1. – С. 83.,
36. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2021. – 720 с.
37. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 248 с.,
38. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: ИНФРА-М, 160 с.,
39. Чернопяттов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопяттов. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2020г. – 277 с.
40. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.,
- Электронные ресурсы:
41. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru/>,
42. Информационный портал всероссийской системы проверки контрагентов «За честный бизнес»: <https://zachestnyibiznes.ru/>
43. Официальный сайт организации ООО «Бизнес-Инвест»: <https://vorobevski.ru/>.

*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/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/242378>