

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДТЕЛЬКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЕСЕВСКОГО (СГУ)

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ
РАБОТУ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «СЭЗ ИМ. СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ»)

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Булдаковой Наталии Ильиничны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга _____

должность, место работы, уч. степень, уч. звание подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

Введение. Тема дипломной работы затрагивает один из важнейших аспектов в управлении персоналом - мотивацию и стимулирование труда. Проблема трудовой мотивации персонала является одной из самых актуальных проблем науки и практики управления. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами становится особенно важным на различных уровнях управления.

Организация работы по управлению мотивацией труда становится приоритетной в настоящее время, так как стараясь добиться лучших результатов при наименьших затратах человеческих и, соответственно, материальных ресурсов, у компаний не остается другого выбора, как внедрять и осуществлять мотивационный механизм.

Организация может разрабатывать прекрасные планы и стратегии, находить оптимальные структуры и создавать эффективные системы передачи и обработки информации, устанавливать самое современное оборудование и использовать передовые технологии. Но все это не даст должной отдачи, если члены организации не будут должным образом стимулированы, если они не будут заинтересованы в достижении организацией ее целей. Очевидно, что грамотно спланированная, устойчиво действующая на всех персональных уровнях мотивационная система является одним из основных факторов, гарантирующих эффективность деятельности.

Объектом для раскрытия темы дипломной работы выбрано предприятие ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе». Предметом исследования является система мотивации и стимулирования персонала предприятия ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе».

Проблемы мотивации работников производственных предприятий всегда были и остаются на сегодняшний день актуальными. Современные российские предприятия не достаточно уделяют внимания организации мотивирующей среды. А руководителям необходимо знать и уметь

использовать мотивирующие факторы для повышения самоотдачи работников.

Целью дипломной работы является обоснование путей совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе».

Задачи дипломной работы:

1. Раскрыть сущность мотивации и стимулирования труда, выявить особенности материального и нематериального стимулирования.
2. Проанализировать кадровый потенциал предприятия ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе».
3. Провести анализ системы мотивации и стимулирования на предприятии ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе».
4. Выявить мотивы, наиболее важные для работников завода.
5. Предложить направления по улучшению системы мотивации и стимулирования с учетом, выявленных предпочтений работников.
6. Разработать программу мероприятий по нематериальному стимулированию для работников завода.
7. Рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ научной литературы, социологические методы (анкетирование, фокус группа), методы личного наблюдения, научные статьи и электронные ресурсы. При написании работы были использованы, учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, организационному поведению, психологии труда; периодическая печать (журналы), посвященные вопросам мотивации персонала, нормативные документы организации (Положение об оплате труда и материальном стимулировании, Коллективный договор, Положение о материальном поощрении работников, Положение о финансовой поддержке, Положение по благосостоянию семей). Новизна и практическая значимость дипломной работы состоит в совершенствовании системы мотивации и стимулирования работников

предприятия «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» за счет разработки Положения о нематериальном стимулировании для предприятия, разработки программы мероприятий по нематериальной мотивации. Работа состоит из введения, трех глав и заключения:

Во введении определены актуальность исследования, сформулированы цели и задачи дипломной работы, определены объект и предмет исследования. Первая глава является теоретической, в ней даны определения мотивации и стимулирования труда, раскрыта суть материальной и нематериальной мотивации, приведены основные теоретические концепции мотивации труда, а также методы стимулирования труда персонала. Во второй главе дана характеристика деятельности предприятия ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе». Представлен анализ кадрового потенциала работников, осуществлен анализ системы мотивации и стимулирования на заводе, и выявлены мотивы, наиболее важные для работников предприятия. В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, путем разработанного положения о нематериальном стимулировании, разработки программы мероприятий по нематериальному стимулированию. В заключении сделаны обобщающие выводы по работе.

Теоретическая и практическая значимость исследования определяются тем, что научные и практические проблемы, поднимаемые в работе, непосредственно связаны с решением конкретных задач по совершенствованию систем мотивации и стимулирования персонала. Содержащиеся в работе материалы, сформулированные выводы и рекомендации, могут быть использованы при выработке планов, программ и проектов, касающихся совершенствования системы мотивации и стимулирования завода. Представленные теоретические положения существенно расширят представление об особенностях и практических возможностях сложившихся в отечественной и зарубежной практике систем мотивации персонала организации и механизмах её совершенствования.

Глава 2. Анализ состояния системы мотивации и стимулирования персонала ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе».2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе».

ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» — предприятие, избравшее в качестве вектора развития превращение в современную инжиниринговую компанию, организующую процессы разработки, производства и продвижения конкурентоспособных продуктов на рынке приборостроения. Основная продукция предприятия - это авиационные приборы и системы автоматического управления промышленного и специального применения в высокотехнологичных отраслях. Имеющиеся технологические решения, квалифицированные специалисты и гибкие подходы к работе помогают решать практически любые задачи в сжатые сроки, гарантируя при этом высокое качество и надежность продукции в соответствии с требованиями международных стандартов.

2.2 Анализ численности, состава и движения персонала. Основной причиной текучести кадров была неудовлетворенность уровнем заработной платы(46%). Настораживающим моментом для руководства персоналом завода должно служить значительное усиление влияния на текучесть такого фактора, как неудовлетворенность условиями труда(28%) и моральная неудовлетворенность (20%) (Таблица 9).

Таблица 9- Причины текучести персонала ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе»

Причины текучести:	Количество опрошенных (%)
- неудовлетворенность з/п	46
- неудовлетворенность условиями труда	28
- моральная неудовлетворенность	20
- неудовлетворенность руководством	4
-неудовлетворенность рабочим местом	2
ИТОГО	100

Рассмотренные результаты анализа численности, состава и структуры трудовых ресурсов ОАО « СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» позволяют комплексно и всесторонне изучить как количественные, так и качественные

характеристики персонала; выявить положительные и отрицательные тенденции в квалификационном уровне работников, половозрастной структуре, текучести кадров; определить факторы и их причины, повлиявшие на изменение данных показателей. Аналитическая информация позволяет принимать обоснованные решения в системе управления персоналом завода. При этом необходимо использовать индивидуальный подход в работе с кадрами, широко применять методы не только экономического, но и социально-психологического анализа, прилагать усилия по обеспечению благоприятного климата в коллективе, развивать здоровую конкуренцию и использовать гибкий механизм морального и материального поощрения за достигнутые результаты производственных работ.

2.3 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников завода определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственной деятельности завода. Здесь скорее можно говорить не о неудовлетворительности именно размером зарплаты как таковой (ведь средний заработок по предприятию несколько выше, чем по аналогичным специальностям, предлагаемым центром занятости), а о том, что размер зарплаты не соответствует интенсивности труда. Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Усовершенствование процесса управления можно осуществить за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования таких новых форм оплаты труда, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении, а также создании “Положения о нематериальном стимулировании”.

Глава 3. Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала

3.1 Применение новой системы оплаты труда.

Для определения путей совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на предприятии была организована фокус группа. Проведенное собрание фокус группы с целью сбора идей, выработки предложений, которые могли бы сделать сотрудничество руководства предприятия и профсоюзного комитета более эффективным, чтобы большее количество работников смогли воспользоваться его результатами, показало, что для персонала завода является сегодня главным приоритетом в способах мотивации является использование различных монетарных и немонетарных методов мотивации и стимулирования. В состав фокус группы входили респонденты из разных категорий рабочих (от рабочих до руководителей).

Много предложений касалось темы здоровья. Так, было предложено оплачивать за счет работодателя полис добровольного медицинского страхования, ведь не все операции оплачиваются по полису ОМС, а также дорогостоящие лекарства, хотя бы частично. Поступило предложение, чтобы медработник работал полный рабочий день, а сотрудникам разрешалось хотя бы один раз в неделю выделять время для посещения поликлиники. Сейчас они вынуждены отпрашиваться с работы, чтобы попасть в приемные часы к узкому специалисту или, например, сделать флюорографию.

Если у человека в семье горе (умер близкий родственник), или, наоборот, состоится свадьба, предлагается предоставлять отпуск на 1-3 дня. Конечно, поступило также предложение о повышении заработной платы в связи с инфляцией.

Также было внесено предложение - оплачивать молодым специалистам участие в семинарах и тренингах, на которых они получают знания, необходимые им для работы. (Рисунок 2)

Предложений об улучшении бытовых условий поступило значительно меньше по сравнению с другими вопросами.

Предложения фокус группы будут обсуждаться в соответствующих службах более конкретно, с точки зрения наличия возможности для их реализации. Затем эти предложения будут вынесены на заседание согласительной комиссии, и наверняка, часть из них войдут в новую редакцию коллективного договора. Следует отметить, что руководство предприятия рассматривает коллективный договор, как важную часть процесса гармонизации взаимоотношений внутри коллектива.

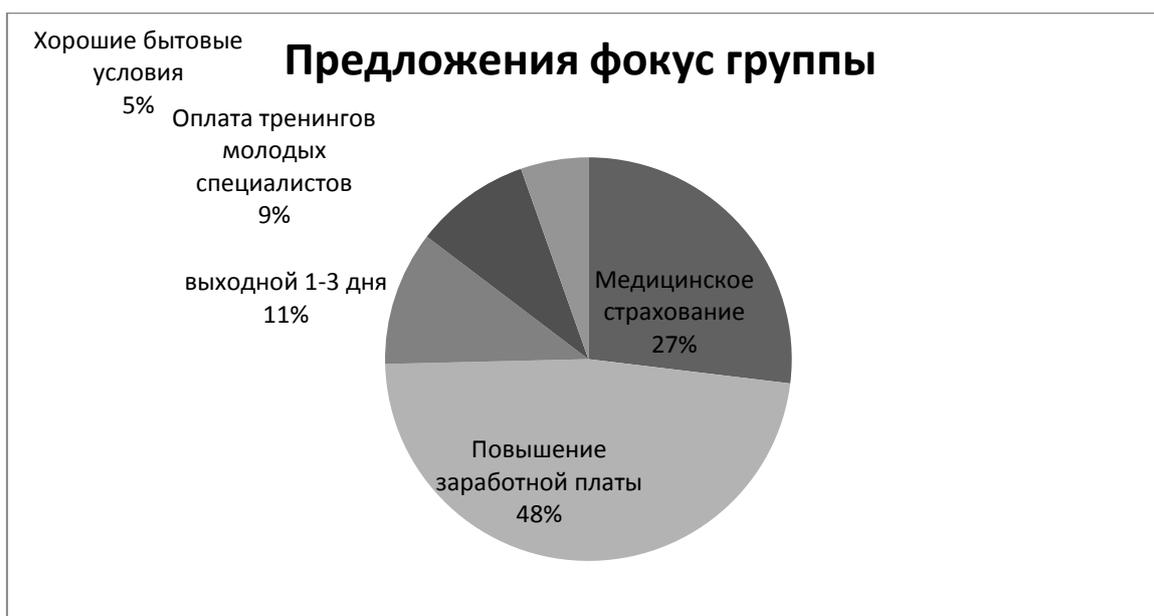


Рис. 2- Предложения фокус группы

Для разработки конкретных путей совершенствования системы мотивации и стимулирования проанализируем основные предложения работников предприятия. При разработке системы мотивации и стимулирования персонала руководство предприятий должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития, общей организационной стратегии, политики предприятия.

Исходя из стратегии развития организации, формируется стратегия мотивации и стимулирования труда персонала.

Стратегии определяют направленность системы мотивации и стимулирования труда персонала, которая требуется для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранении ответственных и компетентных кадров, необходимых для выполнения миссии и целей организации. Эти стратегии направлены на решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать рабочих, служащих, в целом персонал организации.

Исходя из стратегических задач укрепления конкурентных позиций завода на отраслевом рынке, наращивания объемов производства и доходности компании совершенствование методов экономического стимулирования персонала ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а также эффективностью труда самого работника.

Существующая на ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» сегодня система оплаты труда сочетает в себе несколько форм оплаты труда, которые реализуются для отдельных групп персонала. Анализ возможных форм организации системы оплаты на предприятии показал, что существующая система должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия можно предложить исчисление премиального фонда, основанное на системе Скэнлона, которая базируется на распределении между работниками и организацией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, выработанной в расчете на одного работника. Причем, в случае, когда доля заработной платы в стоимости продукции не превышает запланированного уровня, то сумма

экономии распределяется в соотношении 1:3 между компанией и ее сотрудниками. Расчет показателей включает в себя три этапа:

1) Сначала рассчитывается доля заработной платы в объеме реализованной продукции в базовом периоде по формуле:

$D_{зп(б)} = \PhiЗП(б) / ОП(б)$, где:

$\PhiЗП$ - фонд заработной платы в базовом периоде,

$ОП$ – объем реализованной продукции в базовом периоде.

2) Затем рассчитывается экономия средств на оплату труда по сравнению с базовым периодом по формуле:

$Э_{фзп} = ОПф * D_{зп(б)} - \PhiЗПф$, где:

$ОПф$ – фактический объем реализованной продукции

$\PhiЗПф$ – фактические затраты на оплату труда

3) Выявленная экономия распределяется в соотношении 1:3, то есть 25% - это выгода компании, 75% - доля работников, из которых 20% направляется в резервный фонд по оплате труда, остальная часть - на выплаты из прибыли.

3.2 Проект положения о нематериальном стимулировании работников предприятия. Увеличение уровня заработной платы работнику, не является единственным стимулом, который может повысить его мотивацию надолго. Как правило, после повышения оплаты труда, происходит подъем заинтересованности сотрудника, сопровождающийся около 2—3 месяцев, затем наблюдается спад интереса работников к труду.

Наряду с уже имеющимся на предприятии “Положением о материальном поощрении”, следует создать “Положение о нематериальном стимулировании”. (Приложение 7) В его структуру должны входить новые предложения и пункты, входящие в социальный пакет работников.

Повседневный опыт прохождения практики на предприятии позволил сформулировать ряд практических рекомендаций по стимулированию кадров. В него могут входить такие мероприятия, как:

- учреждение приза «Здоровье»;
- введение системы сдвинутого графика работы;

- премирование временем;
- введение платы за любое рационализаторское предложение;
- программы «Имидж фирмы»;
- доплата некурящим или приз для некурящих;
- введение ежегодной аттестации руководителей;
- использование системы профессионального продвижения и ротации персонала и прочее.

3.3 Эффективность предложенных мероприятий.

Введение системы начинается с расчета общего коэффициента, определяющего долю совокупных расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Расчет параметров системы участия работников в прибыли ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» приведен в таблице 11. (Таблица 11) Используя базисный коэффициент с учетом реализованной продукции за конкретный период, находят допустимые расходы на рабочую силу. Эти расходы затем сравнивают с фактической заработной платой и выявляют экономию. (Таблица 12). Также берется за базу и объем выручки прошлого года, если в конце анализируемого года она вырастает, следовательно, образуется премиальный фонд.

Показатель	2016 г. (базовый)	2016 г. (фактический)
ФЗП- фонд заработной платы (тыс. руб)	223376	243174
Выручка (тыс.руб)	726521	1028109
Доля заработной платы в объеме реализованной продукции	$223376 / 726521 = 0,24$	$243174 / 1028109 = 0,31$

Базовый мотивационный фактор в системе — распределение прибыли организации среди работников. Часть доли работников выплачивается, а из другой создается резервный фонд на случай недостатка средств в последующие месяцы. Его используют также в качестве дополнительного поощрения за долговременный рост результативности. В конце года

оставшийся резерв, если он имеется, распределяется полностью, а если нет – то и премий, соответственно, тоже.

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, выделим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда - это производительность персонала на протяжении всего производственного процесса. Выявленная экономия распределяется в соотношении 1:3, то есть 25% - это выгода компании, 75% - доля работников (Таблица 13)

Таблица 13-Выявленная экономия

Доля компании	Доля работников
25%	75%
$23370160 * 0,25 = 5\,842\,540$ руб	$23370160 * 0,75 = 17\,527\,620$ руб.

В целом фонд оплаты труда увеличится в 1,07 раза и составит 260 701 620 р.

Это станет сильным мотивирующим фактором для роста производительности труда.

Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия.

Целью использования подобной системы является увеличение заинтересованности работников в повышении эффективности своего труда.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» могут стать: оплаченные праздничные дни; медицинское страхование на предприятии; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке.

Говоря о нематериальной части системы мотивации и стимулирования можно предложить “Программу по улучшению социально-бытовых условий труда персонала”. В нее могут входить:

-Выполнение проектных работ и комплекса ремонтных работ на объектах социально-бытового назначения;

-Закуп оборудования для комплектования объектов социально-бытового назначения на структурных подразделениях предприятия.

Чтобы оценить влияние на результативность труда социально-экономических методов мотивации необходимо реализовывать их при неизменности иных составляющих комплекса стимулирования, в частности материальных стимулов. Таким способом можно будет отследить степень влияния нематериального стимулирования на производительность труда и соотнести его с влиянием материального поощрения и выбрать наиболее оптимальной.

В предложенной же для ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования будут система материального стимулирования. Методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

Заключение. Способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому необходимо иметь четкое представление о структуре мотивационных потребностей сотрудников в организации.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении. Материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Анализ системы мотивации и стимулирования персонала ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» показал, что основными слабыми сторонами существующей системы являются следующие аспекты: низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность. Основными направлениями усовершенствования социально-психологических методов в мотивации персонала ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» могут быть: применение новых стимулирующих форм оплаты труда, создание “Положения о нематериальном стимулировании”, расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Оценка экономической эффективности внедрения разработанной системы оплаты труда, показал, что основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Список использованной литературы.

1. Положение о поощрении работников ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» за долголетний и добросовестный труд, большой личный вклад в развитие предприятия.

2. Положение о порядке организации финансовой поддержки работников ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе», не имеющих в г. Саратове жилых помещений, пригодных для постоянного проживания.
3. В.А. Любичкая, Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия.
4. А. Я. Кибанов, Управление персоналом организации. С.41
5. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. — М.: «МЦНО». — 2015 —№ 6(25) / [Электронный ресурс]
6. Т.Г. Озерникова .Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, Иркутск Издательство БГУ 2016
7. Сайт <http://economylit.online>
8. Сайт <http://bibliofond.ru>
9. Галецкая М. Е. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 813-816.
10. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: Инфра-М, 1998
11. Управление организацией: учеб- ник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Солома- тина. М.: Инфра-М, 1998. С. 73
12. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева. М.: Центр, 1997. С. 286
13. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: Журн. «Управление персона- лом», 2005. С. 11
14. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятель- ности: учеб. пособие. М.: Вер- шина, 2003. С. 12
15. Кибанов А. Я., Бактаева Н. А., Гагаринская Г. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. Самара: СГТУ, 2001. С. 21
16. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. М.: Приор, 1998

17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб. для вузов. М.: Высш. шк., 1994. С. 65–66
18. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева. М.: Центр, 1997. С. 286
19. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. С. 70
20. Чайковская Н., Эйдельман Я. Трудовая мотивация работников промышленности: структура и динамика // Общество и экономика. 2000. № 11–12. С. 104
21. Сайт <http://www.hr-portal.ru>
22. Сайт <http://zaprib.ru>
23. Сайт <http://motivtrud.ru>
24. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
26. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
26. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
27. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
28. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
29. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с..
30. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
31. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для

- бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
32. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
33. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
34. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
35. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
36. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
37. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
38. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
39. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
40. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.