

ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

Преддипломная практика.

38.03.02 Менеджмент (профиль: Управление человеческими ресурсами)

Енилеев Вячеслав Наильевич

(фамилия, имя, отчество студента)

Место прохождения практики:

ООО «АКВА - ЮНИОН»

(полное наименование организации)

Руководители практики:

от Университета:

(фамилия, имя, отчество)

(ученая степень, ученое звание, должность)

от Организации: **Парфенов Дмитрий Маркович**

(фамилия, имя, отчество)

Генеральный директор

(должность)

1. Дневник практики:

Дата	Краткое содержание работы, выполненное студентом, в соответствии с индивидуальным заданием
1 день	Составлял общее описание учреждения прохождения практики.
2 день	Составил краткую историческую справку об этапах развития организации и оценил стадию ее жизненного цикла по одной из моделей ЖЦО
3 день	Провел анализ основных материальных ресурсов в организации и системы их управления.
4 день	Провел анализ основных материальных ресурсов в организации и системы их управления.
5 день	Сделал резюмирующий вывод об изменении качества и доступности ресурсов предприятия для успешной реализации проектов.
6 день	Провел анализ обновленной нормативной правовой базы деятельности
7 день	Выходной.
8 день	Определение основных направлений деятельности и соотнесение их с мероприятиями исходя из анализа функций. Выявление и анализ статистических данных, отражающих деятельность.
9 день	Провел анализ основных материальных ресурсов в организации и системы их управления.
10 день	Сделал резюмирующий вывод об изменении качества и доступности ресурсов предприятия для успешной реализации проектов. Подготовка рекомендаций по устранению или минимизации выявленных проблем функционирования. Подготовка выводов о совершенствовании деятельности организации
11 день	Подготовка практических рекомендаций по совершенствованию правовых, организационных, экономических, социальных аспектов его функционирования.
12 день	Подготовка аналитической записки по результатам проведенного анализа
13 день	Подготавливал отчет о прохождении производственной практики.
14 день	Выходной.

2. Краткий отчет по практике

Я проходил практику в ООО «АКВА-ЮНИОН». Основной вид деятельности данного предприятия (по коду ОКВЭД ред.2): Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 11.07 - Производство безалкогольных напитков; производство минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

42.21 Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения

43.22 Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха

43.99.3 Работы свайные и работы по строительству фундаментов

46.34.1 Торговля оптовая соками, минеральной водой и прочими безалкогольными напитками

46.37 Торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями

46.38 Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков

46.90 Торговля оптовая неспециализированная

47.29.3 Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах

47.29.35 Торговля розничная чаем, кофе, какао в специализированных магазинах

47.29.39 Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки

47.75.2 Торговля розничная туалетным и хозяйственным мылом в специализированных магазинах

53.20.3 Деятельность курьерская

70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

82.92 Деятельность по упаковыванию товаров

Основными документами, обеспечивающими деятельность компании,

являются: Законы РФ, Международные нормативно-правовые акты.

При использовании этого анализа выявляются важные факторы и явления внешнего окружения, которые разделяются на пять категорий:

Социальные факторы (S) – социальные нормы, социальные воззрения, этические и моральные нормы, демографические характеристики и здоровье населения, миграция квалифицированной рабочей силы, исторические традиции и религиозные убеждения и т. д.

Технологические факторы (T) – это научные достижения, технические новшества и технологические разработки, изобретения, инновационная инфраструктура, развитость информационных и транспортных коммуникаций и т. д.

Экологические факторы (E) – это загрязнение окружающей среды, установление норм выбросов, истощение сырьевых ресурсов, отношение общественности к экологическим проблемам и пр.

Экономические факторы (E) – это уровень жизни, занятость и доля трудоспособного населения, профессиональная подготовка трудовых ресурсов, уровень цен, рыночная конъюнктура, развитость финансовой структуры, общеэкономический подъем или спад, уровень инфляции, динамика курса доллара, налоговые и тарифные ставки, акцизы и т. д.

Политические факторы (P) – это конституционные основы, формы собственности, особенности законодательства, политическая стабильность, взаимоотношения с другими странами, уровень государственного регулирования и т.д.

По данным построим профиль внешней среды в виде графика для наглядного представления (рисунок 1).

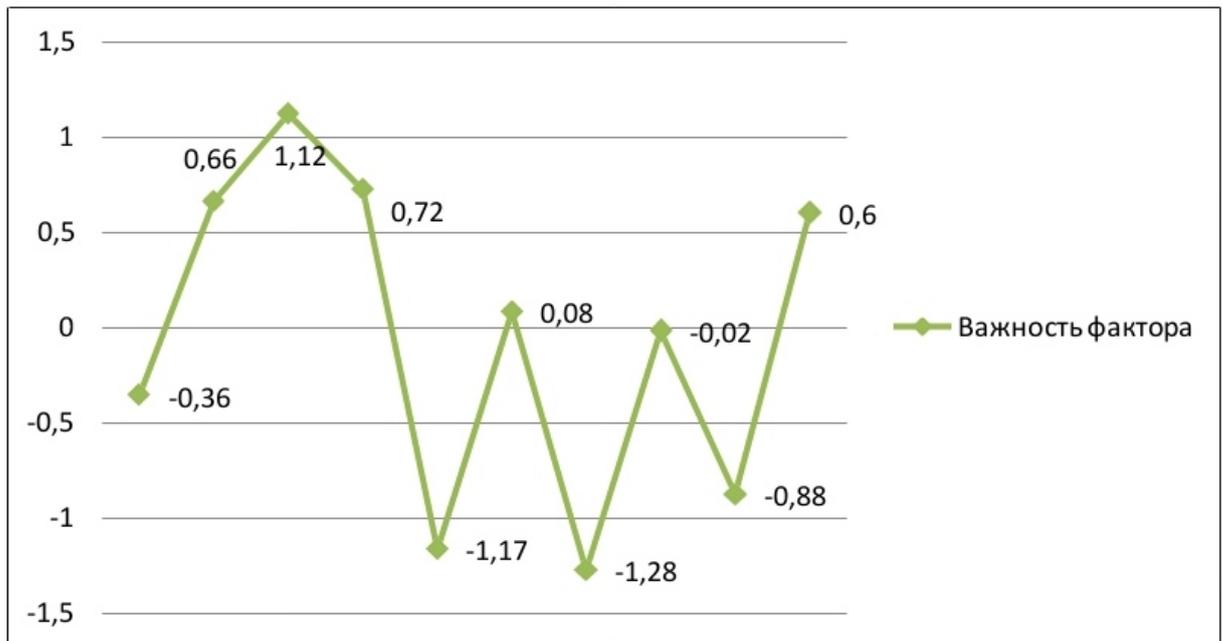


Рисунок 1 – Профиль состояния внешней среды

Рассчитаем коэффициент профиля среды для определения оценки влияния факторов внешней среды компании. Для этого необходимо сумму положительных баллов поделить на сумму отрицательных баллов (без учета знака) = 0,84. Полученное значение меньше единицы указывает на отрицательное влияние макросреды на организацию. Но так как это значение близко к единице, следует отметить, что влияние внешней среды на деятельность компании не критично.

После анализа макросреды были выявлены возможности и угрозы для предприятия сферы аренды. Построенный график и коэффициент профиля среды показал преобладание угроз над возможностями для предприятия. Поэтому нужно больше внимания уделять отрицательным факторам и находить возможности избежать их негативного влияния.

В деятельности компании используются следующие ключевые факторы мотивации сотрудников:

1. Зарботная плата всегда конкурентоспособная.
2. Система начисления заработной платы всегда максимально прозрачна.
3. Все работники имеют возможность непосредственно влиять на

уровень своей заработной платы.

В компании действует система защиты персонала, а именно то, что каждый сотрудник застрахован от несчастных случаев и заболеваний и каждый сотрудник проходит медицинские осмотры. Недавно стал действовать программа, позволяющая сотрудникам при выходе на пенсию получить доход к официальной пенсии в виде негосударственных пенсионных отчислений. Более того, компания позволяет своим сотрудникам совершенствовать свои профессиональные качества и навыки, банк дает хорошую базу для этого.

Компания очень активно поддерживает финансирование социальных проектов.

Персонал компании – это ключевой ресурс предприятия. Главными приоритетами организации являются: ответственность, качество работы и надежность.

Перед системой управления персоналом следующие основные задачи:

- подбор персонала и формирование соответствующей требованиям специфики деятельности и развития организации квалификационной структуры и численности персонала.
- стимулирование работников организации на эффективную деятельность, решение стратегических и тактических задач, стоящих перед организацией.
- развитие персонала и организация его деятельности в соответствии со стратегией развития организации.

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных подразделений и должностных лиц, выполняющих функции по управлению персоналом и включает следующие уровни управления:

- стратегический;
- координационный;
- оперативный.

Стратегический уровень управления - Стратегический уровень

управления представлен директором, в компетенцию которого входят: определение общих принципов работы с персоналом, разработка стратегии и политики управления персоналом организации, общее руководство данным направлением деятельности в организации.

Координационный уровень управления представлен основным функциональным подразделением, координирующим вопросы управления персоналом организации – отделом кадров. Данное подразделение выполняет координирующие и методические функции по управлению персоналом в организации.

Оперативный уровень управления представлен руководителями структурных подразделений, осуществляющих непосредственное (оперативное) управление подчиненными.

Рассмотрим функции кадровых работников:

- организация трудовых процессов на предприятии;
- организация кадрового документооборота;
- внедрение прогрессивных форм организации и оплаты труда;
- планирование фондов оплаты труда и контроль за их расходованием;
- совершенствование систем мотивации труда;
- разработка программ социального развития;
- подбор, расстановка кадров, подготовка штатных расписаний, контроль за движением кадров, дисциплиной;
- организация тренингов

По структуре персонал предприятия можно выделить следующие категории: руководители, специалисты, рабочие.

Состав персонал компании неоднороден. Кадры различаются по естественным и приобретенным признакам – полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

Ниже на рисунке представлена организационная структура ООО

«АВТОГУТ». Из рисунка 2 видно, что организационная структура управления – линейно-функциональная.

Анализируемое предприятие является небольшим, численность работников составляет 29 человек. Организационная структура предприятия представлена на рисунке ниже.

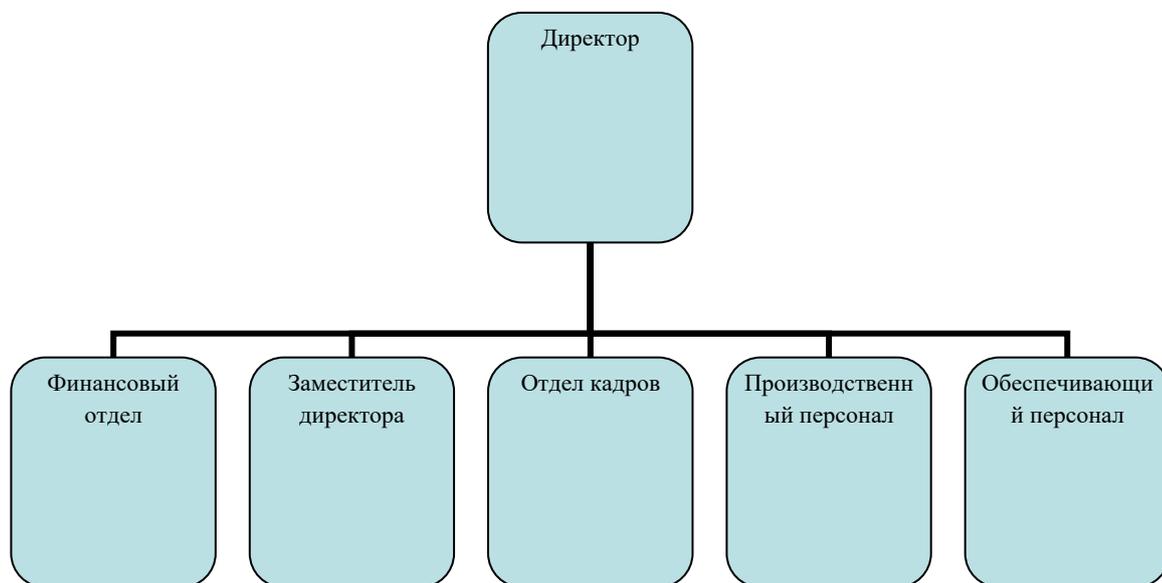


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «АКВА-ЮНИОН»

Из схемы можно заметить, что структура управления анализируемым предприятием является линейной. Такая структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Линейная структура проста, но соответствует целям деятельности и стратегии предприятия.

Для осуществления деятельности предприятия каждый отдел выполняет определенные функции. Директор решает все вопросы, связанные с деятельностью предприятия.

Заместитель директора по коммерческим вопросам курирует отдел продажи (прямая продажа в магазине ООО «АКВА-ЮНИОН»), ведет учет выборки продукции; принимают заявки на поставки товаров; участвуют в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей. Кроме того,

подготавливает все необходимые данные для заключения договоров с поставщиками; ведет учет исполнения договоров; контролирует выполнение заявок поставщиками; изучает спрос на товары и услуги. Также на руководителя возложена обязанность по обеспечению кадровыми ресурсами с целью достижения поставленных стратегических и тактических целей развития предприятия при соблюдении трудового законодательства.

Главный бухгалтер осуществляет бухгалтерскую обработку отчетов, контроль за полнотой оприходования и обоснованностью списания товарно-материальных ценностей и денежных средств путем товарных, тарных, кассовых отчетов; выводит результаты инвентаризации товарно-материальных ценностей, денежных средств с учетом применения норм естественной убыли и потерь на самообслуживание; осуществляет контроль за полнотой и своевременностью сдачи выручки в банк, соблюдение лимита остатка денежных средств и т.д.

Финансовый отдел ведет бухгалтерский, налоговый, финансовый и статистический учет, составляет годовой отчет по хозяйственным операциям и баланс.

Главный бухгалтер обеспечивает соответствие совершаемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны применяться к исполнению.

ведет постоянный поиск новых рынков и потребителей, а также новых видов продукции, которые способны обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли.

Стратегия рассчитана на долгосрочную перспективу и реализуется через партнерскую поддержку и развитие бизнеса партнеров.

Штат компании укомплектован опытными квалифицированными сотрудниками.

Преимуществами работы компании являются:

- широкий ассортимент товаров;
- использование оригинальных комплектующих и гарантия стабильно высокого качества реализуемого товара;
- индивидуальные условия сотрудничества и персональный менеджер,
- рекламная поддержка, технические консультации, обучение.
- клиентоориентированность – специалисты компании тщательно анализируют и индивидуально выстраивают работу с каждым клиентом, предлагая максимально выгодные решения и условия.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала по категориям, полу, возрасту, образованию, стажу работы представлена в таблицах ниже.

Таблица 1

Динамика изменения среднесписочной численности персонала по категориям

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
Руководители	15	15	0	15	0
Специалисты	3	3	0	5	2
Служащие	26	28	2	30	2
Итого	44	46	2	50	4

Таким образом, за анализируемый период увеличилось количество специалистов на 2 чел., служащих – на 2 чел., количество руководителей осталось без изменений. Наибольший удельный вес занимают служащие.

Таблица 2 Динамика изменения среднесписочной численности персонала по полу

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
мужчины	14	12	-2	14	2
женщины	30	34	4	36	2
Итого	44	46	2	50	4

Таким образом, за анализируемый период увеличилось количество женщин на 6 чел., количество мужчин не изменилось.

Наибольший удельный вес занимают женщины.

Таблица 3

Динамика изменения среднесписочной численности персонала по возрасту

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
менее 20	17	18	1	20	2
от 21 до 35	12	11	-1	11	0
от 36 до 50	11	12	1	11	-1
более 50	4	5	1	8	3
Итого	44	46	2	50	4

Таким образом, за анализируемый период увеличилось количество работников в возрасте в возрасте до 20 лет на 3 чел., снизилась в возрасте от 21 до 35 лет на 1 чел., от 36 до 50 лет – не изменилось, более 50 лет – выросло на 4 чел. Наибольший удельный вес в 2022 году занимали работники в возрасте до 20 лет.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала по образованию

Наименование показателей	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
Персонал со средним профессион. образованием	31	32	1	32	0
Персонал неполным высшим образованием	5	6	1	7	1
Персонал с высшим образованием	8	8	0	11	3
Итого	44	46	2	50	4

Следовательно, за анализируемый период увеличилось количество работников со средним профессиональным образованием на 1 чел., с неполным высшим увеличилось на 2 чел., с высшим образованием – на 3 чел.

Наибольший удельный вес в 2022 году занимали работники со средним профессиональным образованием.

Таблица 4

Динамика изменения среднесписочной численности персонала по стажу работы

Стаж работы, лет	2020 год	2021 год	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
менее 2	21	21	0	22	1
от 3 до 5	20	22	2	25	3
от 6 до 8	2	2	0	2	0
более 8	1	1	0	1	0

Итого	44	46	2	50	4
-------	----	----	---	----	---

Таким образом, за анализируемый период уменьшилось количество работников со стажем работы менее 2 лет на 1 чел., со стажем от 3 до 5 лет выросло на 5 чел. Остальные группы остались без изменений. Наибольший удельный вес в 2022 году занимали работники со стажем работы от 3 до 5 лет.

Показатели движения персонала представлены в таблице 9.

Таблица 5

Показатели движения персонала за 2020-2022 гг.

Наименов. показателей	2020 год	2021 год	Абс. изм., 2021-2020	2022 год	Абс. изм., 2022-2021
Численность персонала на начало года, чел.	43	45	2	47	2
Приняты на работу, чел.	2	2	0	8	6
Выбыли, в том числе по собствен. желанию, чел.	0	0	0	2	2
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	0	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	45	47	2	53	6
Среднесп. численность персонала, чел.	44	46	2	50	4
Кoeff. оборота по приему работников	0,05	0,04	-0,01	0,16	0,12
Кoeff. оборота по выбытию работников	-	-	-	0,04	-
Кoeff. текучести кадров	-	-	-	0,04	-

Из таблицы выше видно, что текучесть кадров за 2020-2022 гг. увеличилась на 0,04 (0,04-0=0,04). Причинами служит наличие неудовлетворенности персонала. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов представлен в таблице ниже.

Таблица 6

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов за 2020-2022 гг.

Наименование показателей	2020 год	2021 год	Абс. изм., 2021-2020	2022 год	Абс. изм., 2022-2021
Объем продаж, тыс. руб.	17351,00	18190,00	839,00	19151,00	961,00
Численность персонала, чел	44,00	46,00	2,00	50,00	4,00

Количество дней отработанных 1 работником, дн.	210,00	225,00	15,00	235,00	10,00
Сред. продолжительность раб. дня, час.	7,60	7,80	0,20	7,60	-0,20
Выработка годовая, тыс. руб.	394,34	395,43	1,09	383,02	-12,41
Выработка дневная, тыс. руб.	1,88	1,76	-0,12	1,63	-0,13
Выработка часовая, тыс. руб.	0,25	0,23	-0,02	0,21	-0,01
Трудоемкость, чел.- дн.	0,53	0,57	0,04	0,61	0,04
Трудоемкость, чел.- час.	4,05	4,44	0,39	4,66	0,22

Таким образом, за анализируемый период произошли следующие изменения:

- годовая выработка снизилась с 394,34 до 383,02 тыс. руб. в связи с ростом численности персонала; дневная выработка снизилась с 1,88 до 1,63 тыс. руб. по причине снижения годовой выработки и роста количества рабочих дней;

- часовая выработка снизилась с 0,25 до 0,21 тыс. руб. в связи со снижением дневной выработки;

- трудоемкость в человеко-днях выросла с 0,53 до 0,61 по причине снижения дневной выработки;

- трудоемкость в человеко-часах увеличилась с 4,05 до 4,66 чел.- час.

Следовательно, в целом эффективность использования трудовых ресурсов предприятия снизилась.

Причинами может также служить наличие неудовлетворенности персонала.

Для проведения всестороннего анализа корпоративной культуры исследуемого предприятия, мною была проведена оценка устоявшейся корпоративной культуры.

Рассмотрим корпоративные ориентиры, которые помогают принимать верные решения в любых ситуациях (представлены в таблице ниже).

Корпоративные ориентиры

Доверие	Мы полагаемся на доверие наших клиентов и партнеров, и доверяем им в ответ. Мы оцениваем себя в первую очередь на основании мнения клиента, чтобы становиться лучше. Мы верим клиенту, когда он указывает на наши ошибки. Мы не боимся говорить о трудностях, рассчитывая на понимание наших клиентов.
Ответственность	Мы несем ответственность перед нашими клиентами. Клиентами Мы всегда готовы исправить недочеты в своей работе так, чтобы комфорт клиента не пострадал. Мы даем и выполняем обещания. Мы делаем все, чтобы уберечь клиента от неоправданных рисков. Мы отвечаем не только российским, но и наивысшим европейским стандартам качества.
Профессионализм	Основой нашего успеха на российском рынке является профессионализм сотрудников. Мы нацелены на лучший результат во всем, за что беремся. Мы умеем решать поставленные клиентом задачи. На каждом этапе взаимодействия, в каждый момент времени с клиентом работают квалифицированные сотрудники, готовые помочь. Мы следим за тем, как меняются потребности наших клиентов, и адаптируем свои продукты и сервисы. Мы обладаем большим опытом и постоянно совершенствуем знания и навыки наших сотрудников
Уважение	Мы уважаем сферу деятельности каждого клиента, его профессионализм и достижения, видя в нем равного партнера. Мы делаем акцент на внимании к клиенту и его потребностям. Мы создаем комфортные условия обслуживания и ценим время клиента. Мы поддерживаем особую культуру отношения к нашим клиентам и партнерам, стремясь сделать общение не только эффективным, но и приятным.
Открытость	Мы создаем удобные и доступные каналы обратной связи. Мы готовы вести диалог на самом высоком уровне.

Таким образом, рассматривая таблицу выше, полагаю, что у , существует корпоративная культура и определены корпоративные ценности.

Далее мною был проведён анализ корпоративной культуры , а также было выявлено насколько имеет значение ее влияние на эффективность работы всего предприятия. Для исследования корпоративной культуры было проведено анкетирование сотрудников

База исследования: 48 человек, являющиеся сотрудниками

Используемые методики:

1. оценка уровня влияния корпоративной культуры Д. Денисона;
2. анкетный опрос К. Камерона и Р. Куинна;
3. определения индекса групповой сплоченности Сишора;
4. анкетирование персонала..

На сегодняшний день, не одно предприятие не может развиваться без эффективной корпоративной культуры. В последовательно проводится

политика, направленная на формирование коллектива, способного эффективно работать на достижение результата в непростых на сегодняшний день экономических условиях, повышение производительности труда, оптимизацию организационных процессов. Оценка уровня влияния корпоративной культуры была дана нами, на основании методики Д. Денисона.

При проведении данного исследования ставились две цели:

1. оценить сложившуюся в обществе корпоративную культуру;
2. выявить наиболее значимые характеристики корпоративной культуры.

В анкете представлено 12 вопросов, охватывающие различные аспекты корпоративной культуры. При этом предусмотрено пять вариантов ответов типа:

- 1) очень часто,
- 2) часто,
- 3) редко,
- 4) очень редко,
- 5) никогда.

Респондентам предлагалось выбрать наиболее подходящий к их организации вариант ответа. По результатам ответов на эти вопросы определяется уровень развития характеристик культуры.

Структурно анкета представлена в виде четырех разделов, каждый из которых является характеристикой корпоративной культуры: адаптивность, миссия, взаимодействие и вовлеченность. В каждом разделе имеются три индикатора по пять вопросов в каждом. Анализируя результаты обработки данных каждого раздела, сделали следующие выводы:

По мнению 19,8% респондентов, изменения в организации проходят достаточно трудно, 25% опрошенных сотрудников считают, что их организация лишь иногда испытывает трудности при изменениях под воздействием внешних

факторов. Только 55,2% респондентов считают, что их организация достаточно легко адаптируется к факторам внешней среды.

Однако 37,4 % считают, что в организации редко используют новые,

улучшенные способы выполнения работы, что является мощным фактором торможения всего процесса адаптации. Кроме того, почти 30% респондентов отмечают сильное сопротивление сотрудников, вызванное переменами. Из выше сказанного следует, что организация утрачивает способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Как показали данные опроса, большинство работников (более 90%) хорошо знают своих клиентов, глубоко понимают их желания и потребности. В организации поощряется прямой контакт сотрудников с клиентами. Однако одного понимания потребностей мало, необходимо чтобы желания клиентов удовлетворялись. К сожалению, в организации это не всегда понимается и реализуется. По мнению 54,2% респондентов, замечания и рекомендации клиента не приводят к изменениям в компании, а 17,7% считают, что интересы конечного потребителя вообще игнорируются при принятии решений. Недостаточное внимание к интересам своих потребителей может стать препятствием на пути динамического и стабильного развития организации.

Как показывает анализ подраздела «Организационное обучение», у организации есть все шансы стать инновационно-направленной системой. Почти 45% респондентов отмечают, что у них всегда поощряются инновации и принятие риска, для 72% респондентов обучение – это важная цель ежедневной работы, а для 80,5 % сотрудников любые неудачи являются возможностью для обучения и усовершенствования своих профессиональных навыков. Однако более половины опрошенных сотрудников видят в работе своей организации большие упущения. Данный факт лишь подтверждает необходимость модернизации всей системы.

Исследование показало, что стратегическое планирование не является важной характеристикой предпринимательской деятельности. Имеется ли в вашей организации ясная миссия - 17,7% отвечают «возможно», а 9,4% считают, что о ней ничего не знают. Аналогичные результаты и по вопросу «Имеет ли организация долгосрочную цель и направление деятельности». Почти 10% сотрудников говорят, что в их компании отсутствует ясная стратегия, а 21%

затрудняются ответить на данный вопрос в связи с незнанием о ее наличии.

Гораздо лучше обстоят дела с постановкой целей и задач в исследуемой организации. По мнению 76% респондентов, сотрудники в основном понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в перспективе. Большинство опрошенных (67,7%) говорят о полном согласии по поводу целей организации между сотрудниками и руководителем. Почти 20% считают, что такое согласие достигается лишь иногда. По мнению большинства сотрудников (около 70%), о поставленных целях лидер говорит официально, гласно и открыто, а также отслеживает продвижение по сравнению с установленными целями.

Что касается перспектив развития организации с точки зрения ее сотрудников, то здесь не все однозначно. Почти 23 % сотрудников затрудняются ответить на вопрос «Есть ли в их организации разделяемое всеми видение будущего», 9,4% респондентов считают, что его нет вообще. Важным фактором в развитии является то, что 76 % респондентов считают, что их лидеры ориентированы на будущее и вполне способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу долгосрочные перспективы. С точки зрения 40,6% сотрудников, основной проблемой в развитии их компании является противоречие между краткосрочными целями и долгосрочной ориентацией организации. Анализируя такую характеристику корпоративной культуры, как координация персонала, можно сказать, что персонал объединен для решения поставленных задач, а все действия координируются руководителями, что позволяет держать коллектив в работоспособной организованности. Кроме того, что коллектив организации достаточно скоординирован, в нем нет особых разногласий. При возникновении споров, как правило, удается найти взаимовыгодные решения для всех участников конфликта. Почти 70% респондентов находят, что в его организации существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы. При этом 64% сотрудников говорят о том, что согласие по трудным вопросам достигается легко, и лишь 12,6 % считают, что спорные моменты решаются достаточно

сложно. В таких случаях руководству необходимо поддерживать функциональные конфликты и, наоборот, предотвращать появление дисфункциональных (разрушительных) конфликтных ситуаций.

Центральной составляющей в большинстве трактовок корпоративной культуры являются ценности организации. Основными корпоративными ценностями являются коллективизм и общность интересов, самостоятельность в действиях, честность, открытость и социальная ответственность. Однако лишь 67,7% респондентов говорят о наличии ясного и последовательного набора ценностей, который определяет способ ведения предпринимательской деятельности, 26% затрудняются ответить на данный вопрос, а 6,3 % говорят о полном отсутствии ценностей. Отсутствие ценностей приводит к потере своеобразного ориентира для работников и организации в целом в процессе их деятельности, при принятии решений и может сказаться негативно на конечных результатах, а также отрицательно оказывать влияние на формирование и сплочение коллектива.

В современных условиях большинство специалистов сходятся во мнении, что развитие человеческого потенциала в компании обеспечивает ее конкурентоспособность на рынке.

По данным исследования, только половина респондентов говорят о непрерывном вложении капитала в повышение квалификации работников, а 30% считают, что в их организации отсутствует непрерывное обучение персонала. 33 % респондентов отмечают, что часто проблемы в организации возникают вследствие того, что сотрудники не имеют необходимых для работы знаний и навыков. Около 20 % работников считают, что в их организации полностью отсутствует рост человеческого потенциала. Как показал анализ, большая часть сотрудников, по всем показателям, ориентирована на сотрудничество и взаимную поддержку, нежели на конкуренцию между собой.

Почти 67 % руководителей поощряют кооперацию и сотрудничество сотрудников с разными функциональными ролями. Управление в основном направлено на создание эффективно работающих команд, где каждый сотрудник

чувствует себя частью этой команды.

Характеризуя последний подраздел анкеты, можно сказать, что большинство сотрудников увлечены своей работой (об этом говорят почти 73 % респондентов), практически все сотрудники имеют доступ к необходимой для них информации о деятельности организации (этот факт отмечают 84% респондентов) и 74% сотрудников верят, что могут оказать положительный эффект на работу организации. Необходимо отметить тот факт, что большая часть сотрудников вовлечена в рабочий процесс и чувствует ответственность за выполняемую работу. В результате проведенного исследования и осуществленного анализа полученных результатов можно сделать основные выводы по четырем значимым характеристикам корпоративной культуры: адаптивность, миссия, вовлеченность и взаимодействие. Компания способна эффективно собирать и анализировать сигналы, поступающие из внешнего окружения, но, к сожалению, не способен достаточно быстро внедрять эту информацию в конкретные изменения внутри компании, способствующие более эффективному ведению деятельности.

Объективным фактором, препятствующим развитию компании, является отсутствие либо недостаток внимания к стратегическому планированию. Все это приводит к отсутствию единого разделяемого всеми видения будущего. При руководстве основной акцент делается на краткосрочную перспективу. Трудовой коллектив компании в целом хорошо скоординирован и сплочен в команду. Это является хорошим конкурентным преимуществом перед другими аналогичными компаниями. В большинстве случаев основные корпоративные ценности разделяются сотрудниками и являются ориентиром для работы. Основным недочетом при управлении персоналом компании является недостаточное внимание к развитию человеческого потенциала. Для того чтобы определить существующий тип корпоративной культуры, в исследовании был проведен анкетный опрос по методике К. Камерона и Р. Куинна. По результатам анкетного опроса персонала, по методике К. Камерона и Р. Куинна было выявлено, что настоящим типом культуры в компании в данный момент является бюрократия,

что является оправданным, так как и работа в сфере производства и продажи мебели является очень серьезной и ответственной и именно поэтому директивное бюрократическое управление, соблюдение всех регламентов просто необходимо в управлении. Однако сотрудники хотели бы работать в клановом типе культуры. Из 48 человек 9 человек полностью удовлетворены существующей корпоративной культурой, и не намерены что - либо изменить. Остальные 39 человек (81%) определили тип корпоративной культуры компании, как бюрократический.

Результаты по определению типа корпоративной культуры на момент анкетирования были следующими: A= 21,7, B=19,4, C=13,8 и D= 44,1.

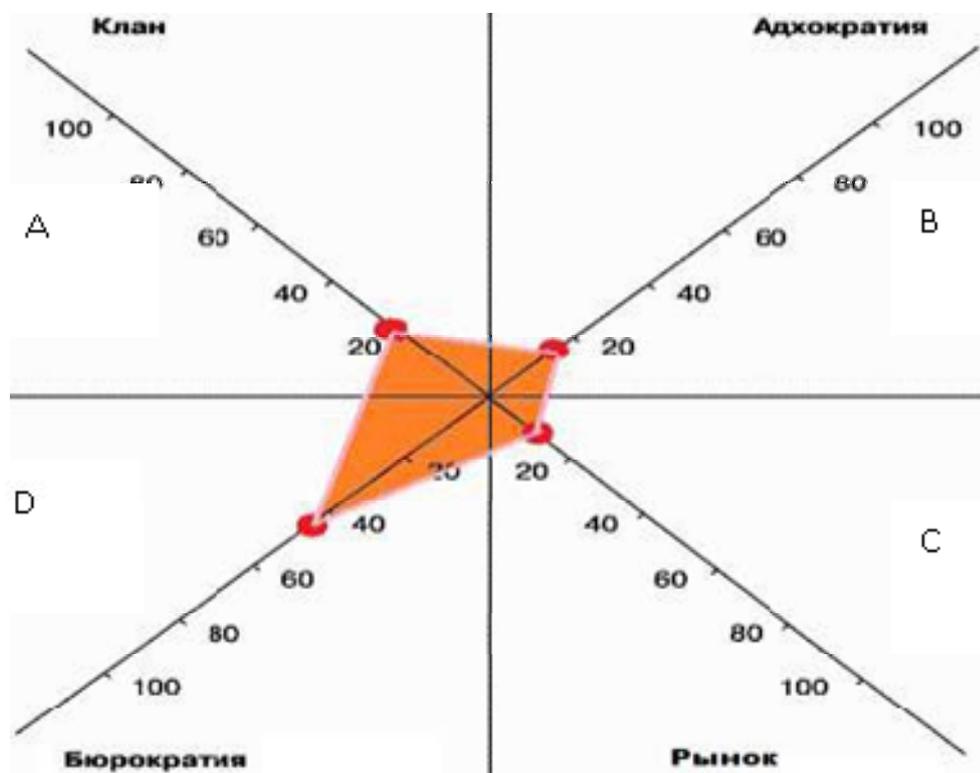


Рисунок 3 - Графическое изображение профиля корпоративной культуры в момент анкетирования

По рисунку 3 видно, что текущий тип корпоративной культуры - бюрократический. Организации свойственно поддержание внутреннего порядка и стабильности, при этом она стремится к экономической результативности.

В компании высокий уровень формализма и структуризации. Организация с таким типом корпоративной культуры является строгим приверженцем процедуры.

Руководство требует от подчиненных надежности, предсказуемости поведения, дисциплинированности и результата. В компании четко отлажено управление информацией и ведение документации.

Директор исполняет роль координатора, организатора, аналитика и наставника.

Установлен пристальный контроль над тем, как каждое подразделение выполняет свои функции, контроль за регулярной отчетностью каждого подразделения, четким распределением обязанностей, полномочий и информации между руководством и сотрудниками (вся сложная информация интерпретируется и упрощается с целью доступности для всей организации).



Рисунок 4 - Основные черты бюрократической (иерархической) корпоративной культуры

В доказательство того, что все это действительно присуще компании в данный момент, 54% сотрудников работают самостоятельно, строго соблюдая нормы и правила компании, следуя своим должностным инструкциям, не проявляя себя и не могут открыто высказать своему непосредственному руководителю свои идеи и предложения обосновывая это тем, что их деятельность в компании не требует от них проявления инициативы.

В организации установлен дресс - код и 90% респондентов следуют

этому правилу.

Время прихода на работу, ухода с работы и передвижение сотрудника по компании фиксируется, поскольку установлена система электронных пропусков, поэтому 40 человек из 48 почти никогда не опаздывают на работу. 85% сотрудников подтвердили, что качество выполнения их работы контролируется.

Однако из интервью с руководителем можно сделать вывод, что сотрудники не опаздывают скорее из-за страха перед электронной системой и возможности проверить их на предмет опоздания.

Так, опоздания практически не контролируются.

Еще 40 человек отметили, что руководитель стремится единолично принимать многие решения.

В ходе анализа опроса Сижора (Приложение 2), индекс групповой сплоченности равен 11.

Этот балл означает, что уровень групповой сплоченности средний. Это не плохо, учитывая, что полученные данные по составленной анкете показали, что 40% респондентов скорее не удовлетворены трудовыми взаимоотношениями в коллективе.

Из них 21 человека взаимоотношения в коллективе не устраивают вообще.

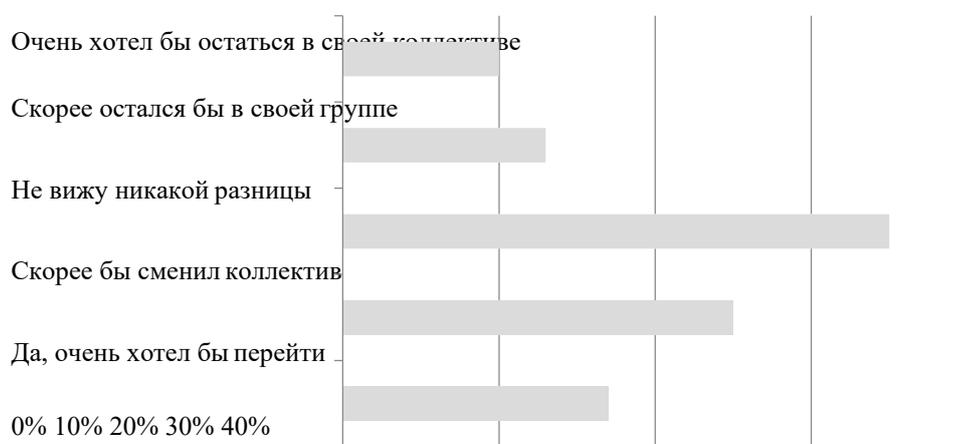


Рисунок 5 - Распределение ответов на вопрос «Перешли бы Вы в другую группу?»

Судя по рисунку 12, 26 % персонала, сменила бы свой коллектив на

другой, если бы при этом все остальные условия остались бы такими же.

Целят свою рабочую группу лишь 23% сотрудников и 25% считают, что отношения в коллективе дружеские и комфортные. Чтобы выяснить причины, по которым персонал недоволен своим коллективом, были заданы соответствующие вопросы. В результате причины можно разбить на 2 типа: 1- связанные с руководством; 2 - с психологическим климатов в коллективе.

В среднем 7 человек (или 15%) не удовлетворены взаимоотношениями с руководством. Самой частой причиной 33% сотрудников назвали неблагоприятные взаимоотношения с руководителями других подразделений.

При принятии каких - либо решений, например на совещаниях, а их используют для передачи служебной информации и обсуждений в большинстве случаев (25%), мнение многих сотрудников не учитывается, все 100% респондентов подтвердили, что руководство советуется только с авторитетными работниками, это сотрудники, которые работают в компании более 3 лет и возраст их больше 40 лет. 54% персонала не могут открыто высказать своему руководителю свои идеи и предложения, объясняя это тем, что мнение их практически не учитывается и отношения с руководством напряжены.

Соответственно из-за непонимания и натянутых отношений с руководством возникает перенапряжение на рабочем месте. 13% сотрудников оценивают взаимоотношения с руководством хуже, чем в большинстве групп. Другие причины, связанные с руководством, можно посмотреть на рисунке 6.

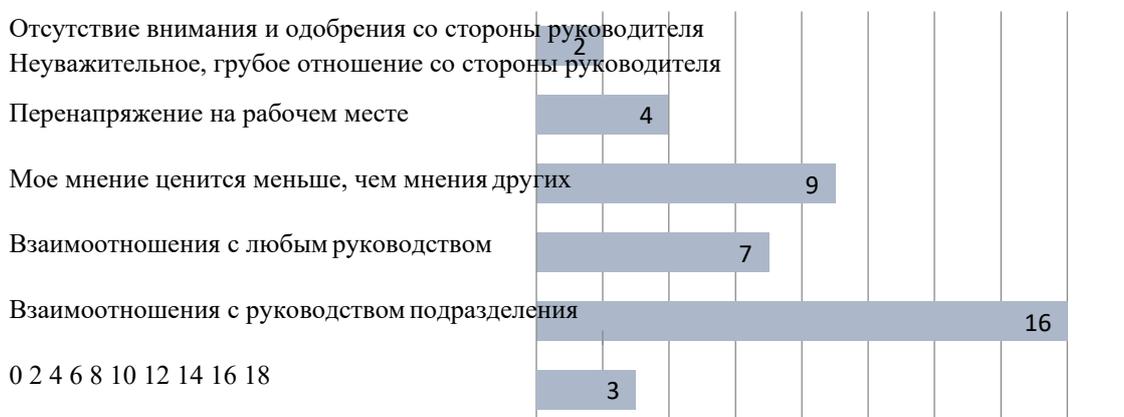


Рисунок 6. Причины, связанные с взаимоотношениями с руководством

Остальные причины, по которым сотрудникам хотелось бы сменить

свою рабочую группу, заключаются в самом психологическом климате в коллективе. Взаимоотношения в коллективе не устраивают 44% персонала, 21% из них открыто заявили, что отношения в коллективе хуже, чем в большинстве групп.

16 человек (34%) не чувствуют, что являются членами команды или живут отдельно от группы. Как правило, это новые сотрудники или молодые, не достигшие 30 лет. При возникновении конфликтов в коллективе почти во всех случаях они решаются самими сотрудниками (77%). Еще 19% отметили, что споры могут решаться в компании и с помощью коллег, не задействованных в самом конфликте. Руководство никак не решает подобные проблемы и не вмешивается в разрешение споров — это подтвердили 46 человек. Конфликты и их разрешение, самостоятельно или с помощью коллег, без вмешательства руководства, затягиваются, отнимают массу времени и снижают качество и эффективность работы.

В целом больше половины сотрудников (67%) оценивают психологический климат в коллективе, как чисто деловой. По мнению 41% участников сам по себе коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения между коллегами холодные. Из них 13% считают, что напряжения в отношении в коллектив вносит руководитель.

На основе всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что большинство сотрудников административно - управленческого персонала действительно не удовлетворены психологическим климатом в коллективе.

В ходе проведения опроса сотрудников руководства компании, было выяснено:

- руководители являются лидерами отделов, и в основном как формальными, так и неформальными;
- руководители стараются поддержать высокий ритм работы в компании;
- стоит отметить, что в ситуации конфликта руководитель выступает посредником, представляя группу в ее взаимоотношениях с внешней

средой;

- руководители уполномочены принимать окончательные решения в процессе работы и могут не пояснять собственные действия;
- сотрудники руководства и организации работают согласно самостоятельно составленному плану работы и имеют право работать, не советуясь с отделом;
- руководители имеют полномочия вносить изменения в работу и требовать от сотрудников отделов более интенсивной и производительной деятельности;
- руководители предоставляют сотрудникам в ходе работы определенные задания.

Стоит отметить, что также все сотрудники, руководящие отделами компании, отмечают следующее:

- руководители не приветствуют критическое мышление сотрудников и не любят медлительности;
- руководители не предоставляют возможности сотрудникам отдела выдвижения инициативных предложений;
- руководители практически никогда не делегируют сотрудникам отдела собственные полномочия.

Таким образом, сам стиль руководства компании определяется как формализованный, он характеризуется высоким уровнем авторитарности и малой долей демократии в системе управления. Лидеры, и они же руководители подразделений ориентируются в первую очередь на выполнение работы и не считают нужным учитывать влияние человеческого фактора на работу компании. Ввиду данного стиля управления, в компании появляются различные трудности как внутри самой компании, на что указывают случаи пренебрежения распоряжениями управленцев (по словам руководителей), давление, которое оказывается на работников при допущении ими нарушений дисциплины, что в результате приводит к неэффективной работе всех подразделений, а также значительному несоответствию корпоративной культуры компании желаемым

итогам.

Таким образом, базируясь на данных опросного анкетирования, были замечены определенные негативные моменты:

- в коллективе выделены «старики», а также «новички», это подтверждает плохую проработанность определенного процесса социализации новых сотрудников;

- также необходимо отметить, что 47% сотрудников имеют мнение, что часто анализ эффективности труда осуществляется на базе эмоций, многие сотрудники отмечают, что не в курсе, по каким критериям анализируется их рабочая деятельность;

- более половины работников (около 57%) отмечают, что конфликтные ситуации в компании появляются чаще всего из-за каких – либо незначительных пустяков;

- когда происходит неудача, идет активный поиск виновных и, часто, первыми о допущенном промахе узнают руководство и коллеги, а не сам сотрудник;

- доступ к необходимой информации имеет зависимость от положения, которое занимает сотрудник в глазах управления;

- 15% сотрудников заметили, что успешность в их работе — редкость. Следовательно, согласно классификации, предложенной С.Г. Абрамовой,

корпоративную культуру можно определить, как:

- нестабильная — по причине отсутствия заданных норм поведения и понятия об адекватном поведении сотрудников.

- дезинтегративная — по причине отсутствия единого общественного мнения и конфликтности в среде сотрудников.

- функционально-ориентированная — по причине осуществления трудовой деятельности и модели поведения, исходя из статуса работника. Хотелось бы заметить, что каждый сотрудник в своей деятельности исходит из личных убеждений о том, как следует себя вести в организации — в силу

отсутствия заданных, оптимальных моделей поведения.

При изучении ценностей были отмечены следующие факторы:

- только 31% работников признали в качестве цели работы удовлетворение потребностей клиентов;
- наиболее активное продвижение инициативных сотрудников отметили лишь 26%.

На вопрос о взаимном сотрудничестве, сотрудники отметили, что отношения построены на базе очень жесткой иерархии. В компании порой проблематично обратиться за советом к руководителям.

Стоит отметить, что неотъемлемым элементом является соблюдение всех формальностей приема, а также беседы работника с любым руководителем подразделения.

Также необходимо обратить внимание на очень низкий уровень участия работников в принятии какого-либо решения. В коллективе не отмечается сплоченность и «командный дух». Каждый работник стремится достичь цели сам, стремится выделиться перед руководством. Проведя анализ, необходимо отметить, что оценка корпоративной культуры в –

«удовлетворительная».

В имеются следующие проблемы:

- нет четко сформированной нормативной основы корпоративной культуры: корпоративного кодекса, кодекса отношений с коллегами и т.д.;
- в организации недостаточно развиты программы мотивации, что вносит неудовлетворенность работой многих сотрудников;
- в не считают нужным докладывать свои дальнейшие действия подчиненным, и это вызывает недоверие подчиненных и возникновение напряжения в коллективе.

Следовательно, большинству сотрудников работа не нравится, но так как обеспечивает достойный уровень заработка, сотрудники работают на нелюбимой работе.

Ответы на вопрос «Какую роль играют социальные программы и

социальные мероприятия, проводимые в организации?»), подтверждают, что в компании не присутствуют социальные программы и мероприятия для поддержания лояльности сотрудников и предотвращения текучести кадров.

Итак, рассмотрев результаты анкетирования необходимо сделать вывод о том, что руководство не предоставляет самостоятельности и творческого подхода к работе. Руководство предпочитает выдавать шаблоны сотрудникам.

Это неплохо со стороны руководства, так как алгоритм действия упрощает процедуры контроля, однако это снижает трудовой потенциал сотрудников и действует на коллектив отрицательно. Сотрудники перестают развиваться и профессионально выгорают. В коллективе большее количество сотрудников на сегодняшний день хотят профессионально расти и обучаться.

Большинство сотрудников могут отметить только материальное стимулирование результатов их труда (премии и льготы), однако социальные и творческие параметры поощрений в не разработаны.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы , что центром возникающих проблем являются отрицательные стороны существующей корпоративной культуры.

Таким образом, проанализировав корпоративную культуру , можно сделать вывод, что она влияет на эффективность управления персоналом, и, следовательно, осуществив мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, можно будет повысить эффективность использования сотрудников . Рекомендуемые мероприятия рассмотрим в третьей главе данной выпускной квалификационной работы.

Начальники отделов руководят людьми. Это значит, что от эффективности их работы зависит эффективность работы большого числа рабочих. Поэтому, правильно мотивируя начальника, можно добиться большей результативности персонала, находящегося у него в подчинении. Для того, чтобы правильно подобрать стимулы для данной категории работников, необходимо выявить их ценностные установки.

Таблица 8

Преобладающие ценности в работе

Ценности	Количество голосов	Удельный вес, %
1. Содержание работы	4	7,7
2. Осознание своих достижений	2	3,8
3. Признание их окружающими	5	9,6
4. Стремление к продвижению	3	5,8
5. Чувство ответственности	1	1,9
6. Самореализация в труде	5	7,7
7. Политика вышестоящей организации	0	0
8. Стиль руководства, компетентность вышестоящих работников	4	9,6
9. Условия труда	3	7,7
10. Психологический климат	6	11,5
11. Социальный статус и денежное вознаграждение	10	15,5
12. Общественный и профессиональный авторитет	6	11,5
13. Гарантированность сохранения рабочего места	3	7,7
Итого	52	100

При ответе на вопрос, что больше всего ценит в работе персонал были получены следующие результаты.

Из предложенных 13 вариантов ответов не был выбрана лишь политика вышестоящей организации. Это говорит о том, что мотивировать людей с помощью этого фактора не имеет смысла.

Чаще всего, среди основных ценностей в работе назывались: социальный статус и денежное вознаграждение, психологический климат и общественный и профессиональный авторитет.

Несколько менее значимым, но важным для работников являются: признание их окружающими и результат их работы, их компетентность и профессионализм.

Также достаточно важными в работе являются: содержание работы, самореализация в труде, условия труда и гарантированность сохранения рабочего места. И, кроме того, были выбраны, но меньшим количеством человек: стремление к продвижению, осознание своих достижений и чувство ответственности.

Для того, чтобы определить стремление данных работников к карьере, рассмотрим соотношение голосов. Среди опрошенных работников:

76% желали бы продвинуться по служебной лестнице;

12% ответили, что не желали бы этого, поскольку не собираются долго работать в данной организации;

12% ответили, что их устраивает та должность, которую они сейчас занимают;

76% готовы пойти учиться ради продвижения по службе;

24% предпочитают оставить все как есть и не готовы идти учиться.

Весь опрошенный персонал (100%) ООО «АКВА-ЮНИОН» заинтересованы в том, чтобы именно их подразделение было лучшим по результатам работы. При этом: 68% опрошенных работников ООО «АКВА-ЮНИОН» готовы для достижения этой цели работать с большей отдачей, даже не всегда получая за это вознаграждение; 24% ответили, что готовы работать с большей отдачей для этой цели, но только за определенное вознаграждение; 8% ответили, что не готовы работать с большей отдачей. Следовательно, необходимо предоставить благоприятные условия, которые способны будут обеспечить реализацию данной заинтересованности работников ООО «АКВА-ЮНИОН» и найти побудительные мотивы для остальных опрошенных, которые не заинтересованы работать с большей отдачей.

На персонале организации лежит большая ответственность, что требует от них наибольшей компетентности и информированности, кроме того, руководители должны четко планировать свою деятельность и иметь представление о перспективах своей работы, что обеспечивает стабильное производство и своевременность выполнения работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе прохождения практики я выполнил много важных задач, предусмотренных индивидуальным заданием и планом, в частности:

- проанализировал организационную структуру предприятия;
- описал место, функции и полномочия службы персонал в организационной структуре,
- охарактеризовал порядок ее взаимодействия с другими подразделениями;
- проанализировал внутренние и внешние нормативные документы, регламентирующие работу данной службы, а также используемые ею программные продукты
- познакомился с практикой организации кадрового документооборота в организации, оценила степень его автоматизации
- ознакомился с особенностями организации кадровой работы и управления персоналом
- изучил внутренние нормативные документы, регламентирующие систему HR- менеджмента
- определил «болевы точки» в практике управления персоналом
- в процессе личного общения с руководителями бизнес-подразделений организации определила степень их удовлетворенности работой службы персонала
- проанализировала динамику качества человеческого капитал организации;
- собрал соответствующую кадровую статистику за последние три полных года функционирования организации, а также показатели производительности труда в исследуемой компании, выявил факторы, оказывающие как положительное, так и отрицательное влияние на рост производительность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адова, И.Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик : [16+] / И.Б. Адова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 200 с.
2. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник : [16+] / А. Р. Алавердов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет Синергия, 2019. – 682 с.
3. Василенко, В. А. Управление персоналом: научная методология : учебное пособие : [16+] / В. А. Василенко. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 200 с.
4. Вешкурова, А. Б. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие : [16+] / А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова. – Москва : Директ-Медиа, 2021. – 184 с.
5. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 208 с.
6. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 288 с. :
7. Концепции управления человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 343 с.
8. Корсакова, Т.В. Управление человеческими ресурсами на микроуровне: междисциплинарный аспект / Т.В. Корсакова ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Таганрог : Южный федеральный университет, 2020. – Ч. 1. – 87 с.
9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум : [16+] / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический

университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.

10. Лапкина, Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие : [16+] / Лапкина, В. А. Цыганков ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2019. – 154 с.

11. Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. – 88 с.

12. Пичугин, В. Г. Психология влияния в управлении персоналом : учебное пособие : [16+] / В. Г. Пичугин ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2020. – 145 с.

13. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Р.М. Прытков ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2021. – 196 с.

14. Сервис: организация, управление, маркетинг : учебник / Е. Н. Волк, А. И. Зырянов, А. А. Лимпинская, Н. В. Харитонова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 248 с.

15. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов : [16+] / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с.

16. Смирнова, Е. Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие : [16+] / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 76 с. :

17. Ужахова, Л.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / Л.М. Ужахова ; отв. ред. Д.В. Вакорин ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2019. – 96 с.

18. Управление персоналом : учебное пособие : [16+] / И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская, М. С. Гусарова ; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с.

19. Управление персоналом организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [16+] / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.] ; под ред. М. В. Полевой, В. М. Масловой, Е. В. Камневой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет). – Москва : Прометей, 2021. – 330 с.

20. Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с.

21. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с