МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

 ярославский государственный университет

им. п.г. демидова

Факультет социально-политических наук

кафедра ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТЕОРИЙ и социально-экономической политики

УДК

 "УТВЕРЖДАЮ"

Зав. Кафедрой *профессор*

*Мелиховский В. М.*

#### Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КУРСОВАЯ РАБОТА

##### «Стратегическое управление персоналом организации»

#### Научный руководитель

###### Доцент Шатохин И. Г.

Студент

###### Группы СР- 31

Галибин П. Л.

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ученая степень, звание

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

личная подпись, и. о. фамилия

2002 г.**Содержание.**

**Введение.**

**1. Теория стратегического управления персоналом организации**

* 1. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
	2. Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом

**2. Практика стратегического управления персоналом организации**

* 1. Реализация стратегии управления персоналом.
	2. Особенности стратегического управления персоналом в России

**Заключение.**

**Список литературы.**

 **Введение.**

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является: максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть необходимо стратегическое управление персоналом организации, которое тесно взаимосвязано со стратегическим управлением всей организацией. Этим объясняется актуальность данной курсовой работы. Кроме того, для осуществления стратегического управления персоналом организации необходимы высококвалифицированные специалисты, которых катастрофически не хватает в данной области, также как и литературы, посвященной данной проблематике в России.

Предметом изучения в данной работе является вся система стратегического управления персонала организации.

В данной работе ставится целью рассмотреть теоретические основы стратегического управления персоналом и ознакомиться с практикой как за рубежом, так и в России.

**1. Теория стратегического управления персоналом организации**.

**1.1 Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.**

Понимание стратегического управления персоналом организации невозможно без определения термина «стратегическое управление организацией» вообще. Более того, стратегическое управление организацией является исходной предпосылкой для стратегического управления ее персоналом.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х годах 20 в., чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 80-х годах перешло на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономич6еских знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т. е. использование всех инструментов стратегического управления. В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых предприятий. Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей[[1]](#footnote-1).

Т. е. стратегическое управление – это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и коррекции стратегии.

Основными принципами стратегического управления являются:

* долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений,
* направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуги, технологии, персонала и т. д.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала;
* первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней среды;
* альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации;
* осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает в себя 5 взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные.

1. анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.
2. Определение миссии (предназначения) организации, стратегических целей и задач их выполнения
3. Формулирование и выбор стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности
4. Эффективная реализация стратегий, выполнение намеченного стратегического плана
5. Оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии, корректировка направлений деятельности и методов ее осуществления.

Стратегическое управление персоналом базируется на тех же принципах и основах, что и стратегическое управление всей организацией в целом, т. к. является его неотъемлемой частью.**1.2 Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации.**

**Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала ор­ганизации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выжи­вать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной пер­спективе[[2]](#footnote-2).**

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внут­ренней среды формирование трудового потенциала организа­ции в расчете на предстоящий длительный период.

Подконкурентоспособным трудовым потенциалом организа­ции следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым по­тенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие **задачи**.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потен­циалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование внутренней среды организации таким об­разом, что внутриорганизационная культура, ценностные ори­ентации, приоритеты в потребностях создают условия и стиму­лируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3. Исходя из установок стратегического управления и фор­мируемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах цен­трализации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномо­чий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стра­тегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и произ­водственных подразделений организации.

**Субъектом стратегического управления персоналом** выступа­ет служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные ру­ководители.

**Объектом стратегического управления персоналом** является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в от­ношении персонала, а также технологии и методы управле­ния, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персо­налом.

Чем же обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?

Поскольку конечным результатом стратегического управле­ния в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетент­ности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффек­тивного выполнения должностных обязанностей.

Компетентность следует отличать от компетенции, являю­щейся характеристикой должности и представляющей собой со­вокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обла­дает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, по­ложениям.

В условиях стратегического управления существенно возрас­тает роль службы управления персоналом в постоянном нара­щивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персона­лом.

Человеческим ресурсам организаций в отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информацион­ных) присущ долгосрочный характер использования и возмож­ность трансформаций в процессе управления ими. Они подвер­жены некоторым видам износа, поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить.

Неэффективность применения в управлении персоналом принципов оперативно-тактического управления в рамках стратегического управления организацией как раз и обусловле­на тем, что оно не учитывает указанные выше особенности и характеристики персонала как объекта стратегического управ­ления.

Использование персонала как ресурса характеризуется тем, что его воспроизводство осуществляется после определенного срока его деятельности, определяемого «износом»; его приобретение и поддержание в работоспособном состоянии требуют больших капитальных вложений.Из этого следует, что исполь­зование и воспроизводство персонала носит *инвестиционный характер,* так как персонал является объектом капитальных вложений. Но инвестирование денежных средств может произ­водиться только с позиций стратегической целесообразности.

В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматриваются «содержательные» характеристи­ки персонала (знания, навыки, способности, социальный ста­тус, нормы поведения и ценности, профессионально - квалифи­кационные, иерархические и демографические структуры). Эти характеристики, носителем которых он является, выражают с точки зрения долгосрочной перспективы *потенциал персонала* организации. Кроме того, объектом стратегического управле­ния являются и технологии управления персоналом (техно­логии реализации трудового потенциала, воспроизводства и развития персонала). В совокупности они образуют трудовой по­тенциал организации.

Применение методов стратегического управления становится реаль­ной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий. Приме­рами являются такие компании, как *IВМ, Отrоп, Тоуоtа,* *Сarco*, исполь­зующие методы стратегического планирования кадров, основу которых составляет продуманная, основанная на рыночных принципах стратегия[[3]](#footnote-3).

 Руководство кадровых служб становится полноправным членом общего руководства предприятий и участвует в выработке стратегий корпораций. Особое место отводится оценке и формированию кадрового потенциала, его профессиональному росту и развитию, повышению творческой и ор­ганизационной активности.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возмож­ность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить *три сложившихся типа организаций.*

**1-й тип**. Комплексно занимаются вопросами стратегическо­го планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверси­фицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

**2-й тип**. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым поло­жением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

**3-й тип**. Делегируют функциональные задачи стратегическо­го характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвлен­ности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках *системы стратегического управле­ния персоналом.* Под ней подразумевается упорядоченная и целе­направленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависи­мых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функ­ции «стратегическое управление персоналом». Основным рабо­чим инструментом такой системы является стратегия управле­ния персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персо­налом обеспечивает создание структур, информационных ка­налов, а главное — формирование стратегии управления персо­налом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспо­собного трудового потенциала организации с целью реализа­ции стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппиро­вать по следующим трем направлениям: обеспечение организа­ции трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; реализация трудового потенциала.

Стратегическое управление персоналом носит двойствен­ный характер. С одной стороны, оно является одним из функ­циональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой — оно реализуется посредством конкретных функций управления персоналом, направленных на выполнение страте­гии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персона­лом.

Организационносистема стратегического управления персо­налом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяется *три основных ва­рианта организационного оформления системы:*

1. Полное обособление системы в самостоятельную струк­туру (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегии)

2. Выделение органа стратегического управления в самостоя­тельную структурную единицу (отдел стратегического управле­ния) и формирование стратегических рабочих групп на базе под­разделений системы управления персоналом

3. Формирование системы стратегического управления пер­соналом без обособления в структурные единицы (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепен­ная роль)

 Наиболее эффективен вариант создания «штабного» стратеги­ческого отдела в рамках системы управления персоналом и коор­динация деятельности других отделов по вопросам стратегическо­го планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функ­ции «стратегическое управление персоналом».

**2. Практика стратегического управления персоналом организации.**

**2.1. Реализация стратегии управления персоналом.**

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

* Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств пред организацией по реализации стратегии;
* Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники. Оборудования, финансовых и др.). но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:

* Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.
* Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.
* В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Но он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения включает в себя:

* разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
* разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
* активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий..

* 1. **Особенности стратегического управления персоналом в России.**

В российских организациях технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персона­лом.

К таким проблемам относятся[[4]](#footnote-4):

• появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;

• рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;

•переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость уволь­нения по этим причинам части персонала;

• отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях;

• проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при фор­мировании «портфеля» заказов.

Наиболее важные с точки зрения стратегического управле­ния причины возникновения этих проблем:

* содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (например, подсистем планирования и маркетинга пер­сонала, мотивации поведения персонала, развития персонала). Концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым раз­витием стратегических аспектов в управлении;
* существующее понимание роли и процессов воспроизвод­ства персонала не учитывает «инвестиционного» характера вло­жений в персонал;
* отсутствуют разработки по применению технологий стра­тегического управления в сфере управления персоналом. Ситуа­ция, сложившаяся в данной сфере управленческой деятельно­сти, может быть охарактеризована как интуитивный поиск удачных решений по устранению проблем.

Анализ ряда крупных отечественных предприятий позволил сформулировать их проблемы в области управления персоналом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом[[5]](#footnote-5) (см. табл)..

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Проблемы и место их возникновения** | **Причины проблем** | **Способ устранения в рамках предприятия** |
| *В субъекте управления персоналом*. Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения | Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия. Недостаточный уровень профессионально -квалификационной подготовки административно-управленческого аппарата. Применение затратных («персонал – затраты») подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний) | Переподготовка в вузах и школах менеджмента, др. специализированных учебных заведениях. Обучение персонала.Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства. |
| *В объекте управления персоналом.*Проблемы социальной среды.Устаревание знаний специалистов высокой квалификации. | Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом. | Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов.Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентированные на стратегическое управление.Переподготовка, ротация, наем и обучение персонала. Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы. |
| *В структуре рынка рабочей силы*(РРС).Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРСНедостаток информации о состоянии внешнего РРСПоявление дефицитных категорий персоналаВозрастные «провалы» в структурах РРС по отдельным категориям работниковПрофессиональная узкопрофильность молодежиОтсутствие специалистов в области стратегического управления | Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРСОтсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала.Непрестижность и отсутствие отдельных категорий работ в предшествующие 5-8 лет.Недостатки системы профессионального образованияНовизна направления | Формирование внутреннего РРС; внедрение функции маркетинга персоналаСоздание финансового резерва для экстренного приобретения, обучения или подготовки необходимого персоналаСовершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспектеПереподготовка имеющегося (внутренний РРС) в соответствии с потребностями;Создание собственной образовательной базы. |
| *На предприятии в целом.*Отсутствие системы стратегического управления предприятием. | Отсутствие методической базы.Недооценка возможностей стратегического управления. | Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятияПодготовка, переподготовка, обучение административно – управленческого аппарата предприятия;Формирование «стратегического образа мыслей»; формирование соответствующей корпоративной культуры. |

 В России изменения, связанные с проведением рыночных реформ, послужили катализатором создания условий для формирования управленческих систем с применением элементов стратегического управления, положили точку отсчета качественно нового этапа его развития. Можно отметить, чтостратегическое управление трудовым потенциалом организаций формировалось последовательно.

*На первом этапе* создавались предпосылки и оценивались 'перспективы развития. Наряду с этим характерным признаком этапа явилось отсутствие практического интереса к стратегиче­ским методам управления персоналом организаций.

Это объясняется следующими причинами: инерцией старых методов работы; отсутствием альтернативных технологий управ­ления, «информационными дырами»; дискретным характером происходящих изменений и временным «положительным» эф­фектом. Остановка деятельности многих организаций, вынужден­ное сокращение численности персонала незамедлительно сказа­лись на насыщении рынка труда. Предложение превысило спрос. Запросы организаций, основанные на требованиях новых техно­логий, понимании тенденций развития рынка и более высокого уровня возникающих задач, удовлетворялись армией высококва­лифицированных специалистов научно-технического комплекса.

*Второй этап* в развитии практического стратегического управления персоналом, который также нельзя назвать успеш­ным, связан с пониманием такой необходимости и стремле­нием вносить изменения в свою деятельность. Ему свойственны понимание и признание роли функционального направления «управление персоналом»; опережение спроса на рынке труда по некоторым специальностям, появление дефицитных про­фессий; ужесточение конкуренции, повышение уровня техно­логий; разработка новых нетрадиционных видов деятельности; усложнение криминальной ситуации.

Организации выявили для себя ряд новых проблем: отсутст­вие специалистов нужного профиля и квалификации; появление необходимости решения вопросов, связанных с надежностью персонала; вопросы закрепленности (текучести) работников, обладающих специфическими, в том числе конфиденциальны­ми, знаниями.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что современные российские предприятия столкнулись с необходимостью модернизации систем управления персоналом, это касается и стратегического управления персоналом.

**Заключение.**

 В заключении можно сделать следующие выводы:

1. Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала ор­ганизации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выжи­вать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной пер­спективе.
2. Целью стратегического управления персоналом в организации является обеспечение скоординированного и адекватного состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на длительный период.
3. Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители, объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, кадровая политика, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.
4. Стратегическое управление персоналом организации базируется на стратегическом управлении всей организацией, кроме того, имеется и обратная взаимосвязь.
5. В российских организациях технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персона­лом.
6. В отечественной науке также мало информации, исследований, литературы, посвященных проблематике стратегического управления персоналом организации.

**Список литературы.**

1. Веснин В. Р. «Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе» - М.: Юристъ, 1998 – 496 стр., стр. 166
2. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Джонелли Д. Х. «Организации: Поведение. Структура. Процессы» - М.: Инфра-М, 2000, 662 стр.
3. Грачев М. В. «Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации», М.: Дело. – 1993.
4. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.
5. Егоршин А. П. «Управление персоналом», Н. Новгород: НИМБ, 1999, -624 стр.
6. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А, Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993
7. Кибанов, Веснин, Егоршин А.П. «Управление персоналом». - Н-новгород, 1997
8. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия: Учебное пособие». – М., 1998
9. «Основы управления персоналом». – (под ред. Генкина Б.М.), - М., 1996.
10. Рощина А «С чего начинается оценка» // ''Кадровый вестник'' №2, 2000
11. Силин А. Н. «Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту» - Тюмень ТГУ, 1994
12. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. «Управление персоналом», СПб, 2000.
13. Травин В. В. , Дятлов В. А. «Основы кадрового менеджмента» - М.: «Дело», 1995
14. «Управление персоналом организации. Учебник»/ Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997.
15. Чижов Н. А. «Кадровые технологии», М.: «Экзамен», 2000, - 352 стр.
16. Шекшня С. В. «Управление персоналом современной организации»
17. Шкатулла В.И. «Настольная книга менеджера по кадрам», М., 1998
18. Щекин Г. В. «Основы кадрового менеджмента». – 1993. – т. 1.
19. http://www.jobsonline.ru/
20. http://www.job.ru/
21. http://www.ludidela.ru/
22. http://www.kadri.chel.com.ru/
23. http://www.cinfo.ru/OB/OB\_40\_16/KadrManagement/Personnel\_40.htm
24. http://www.hrc.ru/
1. «Управление персоналом организации» под ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.194 [↑](#footnote-ref-1)
2. «Управление персоналом организации» по д ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.202 [↑](#footnote-ref-2)
3. «Управление персоналом организации» по д ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.202 [↑](#footnote-ref-3)
4. «Управление персоналом организации» под ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.207 [↑](#footnote-ref-4)
5. «Управление персоналом организации» под ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.205-206 [↑](#footnote-ref-5)