# Введение

Закономерность управления персоналом — объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладываюшими значительный отпечаток на их характер. Закономерности управления персоналом действуют объективно, не завися от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их воздействия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации.

Отметим, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия экономических законов развития. По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

Приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации.

# Концепции управления персоналом

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано прежде всего с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали подетальная специализация и жесткий пооперационный контроль. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостный объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) — главная отличительная черта современности.

Изменяется и содержание трудовой деятельности. В целом падает роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков. Имеется в виду умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимание статистических величин. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

Современное производство все более требует от рабочих качеств, которые не только не формировались в условиях поточномассового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки. Одной из отличить тельных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности вдела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органиченная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях— стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации приведена на рис. 2.1.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе крынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация[[1]](#footnote-1).

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

# 

# Закономерности самоорганизации персонала

Классическим примером и источником самоорганизации в деятельности персонала, рассматриваемого в качестве совокупности индивидов, является человеческий организм. Последний является типичным примером гомеостаза, демонстрирующим относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды, а также устойчивость основных физиологических функций организма человека даже при изменении внешней среды. В частности, гомеостаз включает поддержание постоянства концентрации водородных ионов (рН) и состава крови, осмотического давления, температуры тела и много других функций в организме человека как живой биологической системе.

Поскольку человек есть биосоциальное существо, предстоит глубже разобраться в природе гомеостаза человеческого организма с единственной целью — научиться использовать природные биологические закономерности уже в социальной среде, сознательно управляя соответствующим образом трудовым поведением человека-работника в устойчивом режиме самоорганизации. Именно такой режим обеспечивает высокую надежность работы персонала и, в конечном счете, наивысшую его производительность (отдачу человеческих ресурсов). Организм не однородное, а разнокачественное, глубоко дифференцированное целое, каждая из частей которого выполняет специфические функции, отличные от функций целого. Главным фактором самоорганизации живого человеческого организма является целеустремленность всего организма и его органов на достижение двуединой конечной цели — обеспечение жизнедеятельности человека и продолжение рода. Природа постепенно, эволюционным путем, начиная с молекулярного уровня и клетки, создала совершенный механизм, оптимальное функционирование которого поддерживается адекватной организационной структурой внутренних органов, находящихся в тесном иерархическом взаимодействии. Именно целенаправленность, объединяющая и направляющая действия всех органов человека в единое русло, становится первой внутренней закономерностью самоуправляемого организма как живой системы.

Но чтобы осуществить согласованность во взаимодействии частей, обладающих определенной автономностью, нужен какой-то механизм регулирования, основанный на получении непрерывной информации о поведении частей по отношению к целому, проходящей по всей цепи иерархических построений организма. С точки зрения иерархичности построения организма человека кора головного мозга является центром симпатической нервной системы, т. е. центром управления всем организмом как органической совокупностью частей (органов). Отсюда становится очевидным, что именно двусторонность взаимодействия высших и низших звеньев иерархий является основой целенаправленного поведения отдельных органов через осуществление непрерывных контролирующих воздействий со стороны высших звеньев иерархии. Иными словами, систематический обмен информацией между управляющими и управляемыми подсистемами дает возможность не только первым воздействовать на вторых, но и нижестоящим уровням влиять на управляющие подсистемы, вызывая необходимость изменения их поведения и усиливая координирующие и регулирующие действия. Таким образом, механизмом регулирования в этом случае выступает система обратных связей, составляющая вторую внутреннюю закономерность самоуправляемого организма, находящегося в окружении внешней среды и реагирующего на нее соответствующим образом. Характерно, что обратные связи, составляющие основу управления любыми системами, в живых системах работают наиболее четко.

Итак, наличие непрерывно действующих обратных связей является вторым фактором, обеспечивающим целевую направленность в работе всех частей (органов) живого организма. Однако основополагающая роль этого фактора не исчерпывается только этой функцией — обратные связи обеспечивают слаженность работы всех органов в единой системе их целеустремленного взаимодействия. Весьма существенным моментом согласованного (слаженного ) взаимодействия всех частей организма является синхронизация действий всех органов во времени. Поэтому взаимодействие в определенных (нормативных) рамках частей системы по времени и качеству, обусловливая его синхронизацию, является третьей закономерностью функционирования человеческого организма или третьим фактором, обеспечивающим его самоуправление как биологической системы.

Все три названные закономерности создают фундамент проявления еще одной исключительной по своему значению функции живого организма, характеризующей его подлинную целостность и одновременно выступающей главным фактором его самоорганизации. Речь идет о способности организма в случае рассинхронизации действий органов по каким-то внешним причинам самовосстанавливаться , т. е. приспосабливаться к изменениям внешней среды путем изменения определенным образом работы своих органов.

В общем, наблюдаемые гомеостатические явления в организме человека позволяют утверждать, что человеческий организм является самоорганизующейся системой в рамках своей целостности, способной (до определенных пределов) самостоятельно самосовершенствоваться для достижения конечных целей — обеспечения жизнедеятельности и продолжения рода. Сам же механизм такого самосовершенствования (самоорганизации) базируется на реализации трех закономерностей функционирования организма как целостной системы — целеполагания , обратной связи и синхронизации на этой основе всех взаимодействий отдельных частей (органов).

Характерно, что человеку как социальному существу также близки все вышеупомянутые закономерности. Поведенческой деятельности человека присущи и целеустремленность, и использование обратных связей, и синхронизация своих действий во времени при достижении поставленных целей, а также процесс самоорганизации этой деятельности в случае каких-либо рассогласований по каким-то внешним причинам.

Отсюда можно сделать очень важный вывод: присущие человеку как биосоциальному существу закономерности функционирования организма и поведенческой деятельности нужно использовать для создания самонастраивающейся системы управления трудовым коллективом "по целям и результатам". Устойчивость, надежность и слаженность работы такого коллектива как раз и будет обусловливаться глубокой генетической сущностью самоорганизации трудовой деятельности каждого члена этого коллектива.

Проблема состоит лишь в том, чтобы суметь использовать на практике знания общих закономерностей функционирования человеческого организма и поведенческой деятельности индивида для создания слаженно и согласованно работающего механизма управления персоналом на любых предприятиях как социальных объектах различного масштаба и профиля деятельности.

Конечная эффективность работы персонала на предприятиях будет зависеть, в конечном счете, от того, насколько удастся использовать новейшие методические инструменты для обеспечения самоорганизации трудовых коллективов на основе заинтересованного труда каждого индивида и каждой группы[[2]](#footnote-2). В противном случае практически невозможно добиться выпуска конкурентоспособной продукции, зависящей от бесперебойного, слаженного и синхронно взаимоувязанного (по срокам, качеству и затратам) труда работников на предприятиях.

# 

# Закономерности управления персоналом

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Используя результаты исследования, проведенного ведущими экономистами, а также опыт построения системы управления персоналом ряда организаций, накопленный авторами, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

• соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной си темы. Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства; персонал управление самоорганизация

• системное формирование управления персоналом. Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

• оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом. Это означает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот;

• пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом;

• пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы; •

• необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления;

• изменение состава и содержания функций управления персоналом означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается — других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

• минимизация числа ступеней управления персоналом. Суть состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

• единство действий закономерностей управления персоналом. Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

Тесную взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом можно увидеть на следующем примере. Закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, меняется состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации, они не зависят от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и. знать направления их действия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Следует сказать, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия законов развития экономики. По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

# 

# Принципы управления персоналом

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой, консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны, также как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом[[3]](#footnote-3). Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

# Заключение

Система управления персоналом представляет собой относительно автономную и специфическую подсистему общей системы управления организацией; совокупность взаимосвязанных процессов управления человеческой деятельностью; исполнительскую деятельность различных субъектов, воздействующих на процесс труда и персонал организации; совокупность методов воздействия на поведение человека в процессе трудовой деятельности, а также сам процесс взаимодействия субъекта и объекта управления.

Во-вторых, как инновация система управления персоналом обладает чертам и особенностями инновации вообще. И, соответственно, осуществляя разработку и внедрение изменений системы управления персоналом, необходимо оценить их своевременность, возможность и результативность, сделать все необходимое, чтобы сопротивление персонала было как можно меньше, а эффективность инновации как можно больше.

И, наконец, говоря о специфических чертах системы управления персоналом как инновации, можно выделить такие, как необходимость построения концепции и модели, выработки стратегии и политики управления персоналом, а также учета различных факторов, влияющих на управление персоналом. Также, система управления персоналом, как и система управления вообще, предполагает постановку определенных целей и разработку механизмов контроля их выполнения.

# Использованная литература

1. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Аверин; Моск. психолого-социальный ин-т, 2005. - 224 с.
2. Аминова, Сибагатулла. Активная кадровая политика/ С. Аминова //Служба кадров и персонал. -2007. -N 11.-С. 10-12
3. Аширов Д. А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Д. А. Аширов, 2005. - 432 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров, 2007. - 224 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров, 2008. - 224 с.
6. Балковская Т. З. Теоретические основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Т. З. Балковская, О. И. Шуракова, 2005. - 124 с.
7. Бизнес-стратегия и кадровая политика/ публ. подгот. Н. Соляник //Служба кадров и персонал. -2005. -N 9.-С. 17-20
8. Борисова Е. Акценты расставляет практика/ Е. Борисова //Служба кадров и персонал. -2005. -N 2.-С. 13-16
9. Быков В. М. Дифференцированный подход в кадровой политике как фактор экономического и социального благополучия предприятий/ В. М. Быков //Управление персоналом. -2008. -N 22 (200).-С.41-43
10. Зыболов С. Кадровый потенциал - залог успеха/ С. Зыболов //Челябинск. -2008. -N 9.-С.50-51
11. Иванова И. В. Управление персоналом в СМК/ И. В. Иванова //Методы менеджмента качества. -2005. -N 7.-С. 19-20
12. Ищем специалистов!: проблемы кадровой политики ИТ-компаний/ издательский дом "Бухгалтерия и банки" //Бухгалтер и компьютер. -2005. -N
13. Кадровая политика ОАО "Кировский завод", его дочерних обществ и учреждений //Машиностроитель. -2009. -N 1.-С.19-24
14. Калашникова Л. Зачем трансформировали кадровую службу/ Л. Калашникова //Служба кадров и персонал. -2007. -N 10.-С. 15-19
15. Калашникова Л. Развивается персонал - растет производство/ Л. Калашникова //Служба кадров и персонал. -2007. -N 5.-С. 6-9
16. Клейменова Л. В. Формирование антикризисной системы управления персоналом/ Л. В. Клейменова //Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). -2008. -N 6 (62).-С.82-86
17. Козлов В. Инновационные методы управления/ В. Козлов //Служба кадров и персонал. -2008. -N 6.-С.13-18
18. Кравцова, Татьяна Викторовна. Формирование единого кадрового пространства/ Кравцова Т. В. //Управленческое консультирование. -2007. -N 2.-С.5-11
19. Кравченко К. А. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации: результаты практического исследования в нефтяной промышленности/ К. А. Кравченко //Управление персоналом. -2005. -N 6.-С. 17-20
20. Ксенофонтова Е. В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности парламентской службы/ Е. В. Ксенофонтова //Власть. -2007. -N 10.-С. 76-80
21. Лопухин В. Ю. Основы кадрового менеджмента : учеб. пособие / В. Ю. Лопухин, Н. И. Шикина, 2008. - 88 с.
22. Лопухин В. Ю. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие для студ. экон. и инж.-техн. спец. / В. Ю. Лопухин ; Сарат. гос. техн. ун-т, 2007. - 82 с.
23. Лукичева Л. И. Управление организацией [Текст] : Учеб. пособие для вузов / Л. И. Лукичёва; Под ред. Ю. П. Анискина, 2005. - 360 с.
24. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. пособие / В. М. Маслова, 2007. - 159 с.
25. Миляева Л. Кадровая политика: (методический инструментарий)/ Л. Миляева, Н. Волкова //Высшее образование в России. -2006. -N 1.-С. 139-148
26. Могилевкин, Евгений Александрович. Кадровая политика и стратегия организации: из опыта Владивостокского государственного университета экономики и сервиса/ Е. А. Могилевкин, Н. Н. Богдан //Высшее образование сегодня. -2005. -N 9.-С. 12-18
27. Молчанов А. А. Социальная и кадровая политика ОАО "Северо-Онежский бокситовый рудник"/ А. А. Молчанов //Горный журнал. -2008. -N 7.-С.67-68
28. Редькин А. В. Кадровая политика, социальная сфера/ А. В. Редькин //Строительные и дорожные машины. -2005. -N 8.-С. 16-17
29. Резник С. Д. Управление персоналом [Текст] : Практикум:деловые игры,тесты,конкретные ситуации;Учеб.пособие / С.Д.Резник,И.А.Игошина,К.М.Кухарев, 2002. - 212 с.
30. Седенко О. А. Банковский персонал: особенности развития кадровой политики в Саратовской области/ О. А. Седенко //Деньги и кредит. -2005. -N 8.-С. 64-73
31. Трифонова Е. Н. Теоретические основы управления современной организацией [Текст] : учеб. пособие для студ. спец. 061100 и 351300 и направления 521500 / Е. Н. Трифонова ; Сарат. гос. техн. ун-т, 2007. - 88 с.
32. Управление персоналом. Инструменты руководителя [Электронный ресурс] / Корпорация "Диполь" (М.), 2004. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM)
33. Человеческие ресурсы: формирование, развитие, использование : материалы Рос. науч.-практ. конф. / Сарат. гос. техн. ун-т. (Саратов), 2008. - 254 с.
34. Шаталова Н. И. Особенности кадровой политики в сильных организационных культурах/ Н. И. Шаталова, Е. П. Стародубцева //Экономика железных дорог. -2006. -N 9.-С. 84-92

1. Балковская Т. З. Теоретические основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Т. З. Балковская, О. И. Шуракова, 2005. – С.24. [↑](#footnote-ref-1)
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров, 2008. – С.19. [↑](#footnote-ref-2)
3. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Аверин; Моск. психолого-социальный ин-т, 2005. – С.92. [↑](#footnote-ref-3)