**План**

**Введение.**

1. **Содержание и задачи кадровой политики.**
2. **Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.**
3. **Типы кадровой политики.**

**Заключение.**

**Список используемой литературы.**

**Введение**

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Проблемы кадровой политики рассматривали еще представители классической (научной и административной) школы менеджмента. Так, принципы научного менеджмента Ф. У. Тейлора включали такие элементы кадровой политики, как[[1]](#footnote-1):

* развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния;
* подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п.

Административная концепция А. Файоля рассматривала кадровую политику как один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось "постоянство состава персонала"[[2]](#footnote-2).

В условиях административно-командной системы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: "Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период"[[3]](#footnote-3).

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

**1. Содержание и задачи кадровой политики.**

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

* увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т. п.;
* подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
* набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
* набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;
* вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т. п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с первоначальным решением, а с альтернативностью возможных путей, с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудообеспечения с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как[[4]](#footnote-4):

* требования производства, стратегия развития предприятия;
* финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
* влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу, поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т. д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т. д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т. п.), а касается принципиальных позиция предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

* требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т. п.);
* отношение к "капиталовложениям в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
* отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
* отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также переподготовке кадров;
* отношение к внутриорганизационному движению кадров и т. д.

**2. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.**

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии. Составными частями такой стратегии являются:

* производственная деятельность предприятия – реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
* финансово-экономическая – возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а следовательно, и в развитие рабочей силы;
* социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Существует три базовых стратегических направления[[5]](#footnote-5):

1. производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;
2. диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их переподготовку;
3. ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства.

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы):

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка. Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на "пустом" месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.
2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка. Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.
3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно – закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются. Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т. п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.
4. Диверсификация – вторжение действующих предприятия в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей. Диверсификация – это альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.
5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников). Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.
6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности – ликвидация предприятия или продажа его. Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена, на наш взгляд, диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т. е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу.

Не получило массового распространения из-за слабого практического применения закона о банкротстве и закрытие предприятий в связи с банкротством, хотя число недостаточно эффективно функционирующих предприятий, в том числе и убыточных, существенно возросло по сравнению с началом осуществления экономических реформ. Возможно, по этой причине безработица не столь велика, как это прогнозировалось ранее.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом[[6]](#footnote-6):

* увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых;
* никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому), выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);
* тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;
* значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до "лучших времен" на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;
* увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

**3. Типы кадровой политики.**

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

**Первое основание** может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики[[7]](#footnote-7):

* пассивная;
* реактивная;
* превентивная;
* активная.

***Пассивная кадровая политика.*** Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

***Реактивная кадровая политика.*** В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

***Превентивная кадровая политика.*** В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

***Активная кадровая политика.*** Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При*рациональной* кадровой политикеруководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической*кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

**Вторым основанием** для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

***Открытая кадровая политика*** характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Таблица 1. **Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Кадровый процесс* | *Тип кадровой политики* | |
| *Открытая* | *Закрытая* |
| ***Набор персонала*** | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |
| ***Адаптация персонала*** | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы |
| ***Обучение и развитие персонала*** | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| ***Продвижение персонала*** | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |
| ***Мотивация и стимулирование*** | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации) | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| ***Внедрение инноваций*** | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

***Закрытая кадровая политика*** характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 1.

**Заключение**

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

* своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
* формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т. д.);
* стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
* формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
* рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

**Список используемой литературы**

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство "Триада, Лтд", 1996.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000.
4. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2000.
5. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 2-е издание. – М.: ТОО "Остожье"; Мн.: "Новое знание", 1999.
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело ЛТД", 1994.
9. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления. – М.: Издательство "Экзамен", 2002.
10. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991.
11. Управление и проблема кадров. – М.: Экономика, 1972.
12. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992.
13. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2003.
14. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом. – М.: Юнити-Дана, 2001.

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. [↑](#footnote-ref-1)
2. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление и проблема кадров. – М.: Экономика, 1972. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2000. [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. [↑](#footnote-ref-5)
6. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом. – М.: Юнити-Дана, 2001. [↑](#footnote-ref-6)
7. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2003. [↑](#footnote-ref-7)