Содержание

Введение

[Персонал как экономическая категория](#_Toc295853264)

Персонал, кадры, рабочая сила: общее и различия

[Роль персонала в организации](#_Toc295853266)

Численные характеристики персонала

[Структурные характеристики персонала](#_Toc295853268)

Качественные характеристики персонала

[Заключение](#_Toc295853270)

Использованная литература

# Введение

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Обладание работником теми или иными качественными характеристиками определяет структуру персонала организации по категориям: руководители, специалисты, другие служащие, рабочие. Все категории персонала, в свою очередь, могут структурироваться по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Условия найма, уровень качественных характеристик, их развитие определяют деятельность в конкретной должности или на конкретном рабочем месте, т.е. определяют положение работника в организационной структуре. Это положение связано с выполнением какой-либо цели или задачи. Персонал работает на обеспечение определенных целей организации, а так же обладает собственными целевыми установками. Эффективность работы персонала во многом определятся тем, насколько цели каждого работника адекватны целям организации. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

# Персонал как экономическая категория

**Персонал (от лат.** personalis - **личный) - это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.**

Основными признаками персонала являются наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом)., обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих; целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

Термин "персонал" впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин "кадры", взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, "кадры", носит более ограниченный характер (например, "кадры управления").

В 1970-е гг. в науке и практике управления США стало использоваться понятие "человеческие ресурсы" взамен "персонала". Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху НТР и отношением к нему не только как к "одушевленному" фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и т.п. **Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий** для воспроизводства, развития, использования этого ресурса **с** учетом интересов каждого человека. Понятие "человеческие ресурсы" более емкое, чем "трудовые ресурсы" и "персонал", так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), состоит в следующем:

* люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) - эмоционально осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;
* вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;
* люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

# Персонал, кадры, рабочая сила: общее и различия

Для того, что бы понять, что подразумевается под качественными характеристиками персонала, нужно рассмотреть определение персонала в более широком спектре. Показать различия и связь с другими понятиями, в частности такими как - кадры, рабочая сила. Эта необходимость обусловлена тем, что чаще всего они используются как синонимы. Несмотря на то, что эти понятия содержат некоторые общие характеристики, между ними есть существенные различия.

Таким образом, объект кадровой политики характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин "человеческий фактор", обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким - "кадры", под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "рабочая сила", "совокупный работник", "персонал". При этом понятие "человеческие ресурсы" относится одновременно и к наиболее широкому определению объекта кадровой политики, и к наиболее узкому. Человеческие ресурсы являются, как отмечалось, обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора, а кадры есть социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы конкретного предприятия, региона, страны. Поэтому под объектом кадрового менеджмента, на наш взгляд, следует понимать именно человеческие ресурсы, которые представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ. [[1]](#footnote-1)

персонал структура категория

Рабочая сила также является социально-экономической категорией. Рабочая сила непосредственно соединена со средствами производства и воссоединена с личностью. Носителями единичной рабочей силы являются все трудоспособные члены общества, фактические или потенциальные работники производственной и непроизводственной сфер хозяйства всех категорий (рабочие, служащие, специалисты, руководители). При этом следует различать трудоспособность общую и профессиональную. Общая трудоспособность предполагает способность работника к труду, не требующему специальной подготовки. Профессиональная трудоспособность - это способность работника к конкретному труду в определенной отрасли профессиональной деятельности, которая предполагает специальную подготовку. [[2]](#footnote-2)

Таким образом, рабочая сила представляет собой способность к труду, совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности. Непосредственную основу рабочей силы составляет трудоспособность, т.е. состояние здоровья, а также знания, навыки и умения, позволяющие человеку выполнять работу определенного качества и объема.

Кадры - это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями. В этом смысле оно тождественно социально-экономической категории "рабочая сила", под которой понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, необходимых ему для производства жизненных благ.

Вместе с тем между этими понятиями существует различие. Рабочая сила - это общая способность к производительному труду, ее применение связано с производством материальных или духовных благ. Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности. Кадры представляют собой и объект, и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников, занятых в производственных и непроизводственных отраслях общественного производства, т.е. собственно кадров. [[3]](#footnote-3)

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. Персонал - это весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал). Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия "кадры" - постоянство и квалификация работников - для понятия "персонал" не являются обязательными. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

# 

# Роль персонала в организации

Утверждение рыночных отношений сопровождалось созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Сегодня общепризнано, что реализация планов организаций, ее успех, в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие, удовлетворяющих и руководство предприятия, и самих работников.

Управление людьми представляет собой компонент упраления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, следовательно, кадровые службы организаций должны очень тщательно подходить к вопросу о найме персонала. Одной из главных задач является выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями, навыками и характеристиками которыми он обладает в действительности[[4]](#footnote-4).

В итоге, работы кадровых служб организация либо получает высококвалифицированный персонал, либо безынициативных, серых исполнителей.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительской власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению. Следует перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

Традиционно считалось, что основой развития предприятия являются капиталовложения, инвестиции, внедрение более совершенных технологий, а персоналу отводиться роль аккуратного исполнителя. Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом.

Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности. [[5]](#footnote-5)

Что же мы понимаем под определением персонал? Персонал - категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал и т.д.)

# 

# Численные характеристики персонала

В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный. В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную и временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу. В нем каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

В отчетности по труду численность работников списочного состава приводится не только на определенную дату, но и в среднем за отчетный период (месяц, квартал, год). Численность на дату - это показатель численности работников списочного состава предприятия на определенное число отчетного периода (например, на первое или последнее число месяца), включая принятых и исключая выбывших в этот день работников. Для определения численности работников предприятия, учреждения, организации за какой-либо период недостаточно принимать численность работников на дату, так как в этих показателях не учитываются изменения, происшедшие в течение рассматриваемого периода. Для этого необходимо рассчитать среднесписочную численность работников, которая используется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести pаботников и других показателей.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1 по 31 число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.

Численность работников списочного состава за выходной или праздничный (нерабочий) день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая уточняется на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращения трудового договора.

От списочного состава работников следует отличать явочный, который показывает, сколько человек из числа состоящих в списке явилось на работу. Число фактически работающих - это численность персонала, не только пришедшего, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих позволяет определить число лиц, находящихся в целодневных простоях (из-за отсутствия электроэнергии, материала и т.д.)

Учет численности работников дает возможность выяснить их распределение на разных участках предприятия, а также изменение этого распределения.

# 

# Структурные характеристики персонала

**Структура** персонала организации по совокупность отдельных **групп работников,** объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

*Статистическая структура* отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

*Аналитическая структура* подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например "занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них", "занятые на обрабатывающих центрах" и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации.

**По признаку участия в производственном или управленческом процессе,** т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

* руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом - директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений - отделов, управлений,

цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями - руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

* специалисты - лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;
* другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;
* рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры - непромышленный персонал.

Учитывая требования нового этапа развития нашего общества, в число должностей руководителей введена должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовой уровень). Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей - директоров организаций и других линейных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов. Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Профессиональная структура персонала организации - это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Квалификационная структура персонала -** это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов - категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности "главного", "ведущего", "старшего" конструктора I, II и **III** категории.

**Половозрастная структура персонала организации -** это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

**Структура персонала по стажу** может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

**Структура персонала по уровню образования (**общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки - бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

# 

# Качественные характеристики персонала

Профессионализм и отношение к труду являются важными характеристиками морального облика персонала. Они имеют первостепенное значение в личностной характеристике индивида, но на различных этапах исторического развития их содержание и оценка существенно различались. В классовом обществе они определялись социальным неравенством видов труда, противоположностью умственного и физического труда, наличием привилегированных и непривилегированных профессий.

В современном обществе личностные качества индивида начинаются с его деловой характеристики, отношения к труду, уровня профессиональной пригодности. Все это определяет исключительную актуальность вопросов, составляющих содержание профессиональной этики. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы как долг, честность, требовательность к себе и своим коллегам, ответственность за результаты своего труда.

Качественные характеристики персонала - совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на:

способности (уровень образования, объем полученных знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, с определенным видом продукта или услуг, профессиональные навыки сотрудничества и взаимопомощи, опыт работы в условиях комплексных программ и т.п.);

мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т.п.);

свойства (способность воспринимать определенный уровень физ., психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и др. личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Профессиональные характеристики

Проведенные исследования позволяют выделить четыре группы профессиональных качеств, коррелирующих с успешностью деятельности:

а) Профессиональные знания:

общие профессиональные знания; знания, умения, навыки безопасного выполнения операций (работ, функций), входящих в должностные обязанности; знания и умения, позволяющие выявлять (диагностировать), предупреждать и ликвидировать опасные (экстремальные) ситуации.

б) Деловые качества:

дисциплинированность, ответственность; честность, добросовестность; компетентность; инициативность; целеустремленность, настойчивость; самостоятельность, решительность.

в) Индивидуально психологические качества:

мотивационная направленность; уровень интеллектуального развития; эмоциональная и нервно-психическая устойчивость; внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение); память (долговременная, оперативная); мышление (особенности мыслительной деятельности, способность к обучению); гибкость в общении, стиль межличностного поведения; склонность к злоупотреблению алкоголем (наркотиками).

г) Психофизиологические качества:

выносливость, работоспособность; острота зрения, глазомер; острота слуха, дифференциация звука; дифференциация запаха; простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость, точность).

Приведенный список профессионально важных качеств является ориентировочным. При проведении исследований по конкретным видам деятельности и конкретным рабочим местам в список вносятся соответствующие коррективы или, при необходимости, специально формируется новый перечень качеств.

Нравственные характеристики

Вторая группа нравственная характеристика - совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу. Нравственные отношения людей в трудовой сфере регулирует профессиональная этика. Общество может нормально функционировать и развиваться только в результате непрерывного процесса производства материальных ценностей.

Личностные характеристики

Третья группа показателей оценки - личностные качества: Дисциплинированность, наличие навыков, коммуникативные особенности, организаторские способности, самообладание, самоуправление, уверенность в себе, адекватная самооценка, добросовестность, оперативность, творческая активность. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. [[6]](#footnote-6)

# Заключение

Управление людьми имеет важное значение для всех организаций, т.к. без людей нет и организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов, найти же компетентных сотрудников гораздо сложнее.

Персонал фирмы в современных условиях это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов еще не является гарантией, а только предпосылкой преуспевания. Надежным фундаментом его являются работники, специалисты организации.

Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Персонал работает на достижение определенных целей организации. Эффективность его работы в значительной мере определяется тем, насколько цели каждого сотрудника адекватны целям организации. Лозунг "Кадры решают все" сегодня особенно актуален. Поэтому организации так заинтересованы в привлечении наиболее способных сотрудников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется вещественный фактор производства. Ведущие компании все чаще предлагают работникам взамен стабильности занятости, вознаграждения и жестких организационных структур создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, расширения полномочий работников в принятии решений. Это означает поворот менеджмента к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала.

# 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 5. - С.13-21
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. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров, 2008. - С. 72. [↑](#footnote-ref-1)
2. Зыболов С. Кадровый потенциал - залог успеха/ С. Зыболов //Челябинск. - 2008. - N 9. - С. 50. [↑](#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. 111. [↑](#footnote-ref-3)
4. Балковская Т.З. Теоретические основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т.З. Балковская, О.И. Шуракова, 2005. - С. 90. [↑](#footnote-ref-4)
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров, 2008. - С. 49. [↑](#footnote-ref-5)
6. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Аверин; Моск. психолого-социальный ин-т, 2005. - С. 120. [↑](#footnote-ref-6)