#

Содержание

Введение…………………………………………………………………………3

Глава 1 Теоретические аспекты кадровой политики

1.1. Понятие кадровая политики организации…………………………………5

1.2. Виды кадровой политики…………………………………………………...6

1.3. Особенности реализации кадровых процессов…………………………....9

1.4. Основные принципы отдельных направлений кадровой политики…….11

1.5. Цели кадровой политики организации…………………………………....13

1.6. Этапы построения кадровой политики……………………………………15

Глава 2 Анализ и совершенствование кадровой политики организации

 2.1. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия………………...………...19

 2.2. Совершенствование кадровой политики………………………………..20

 2.3. Условия разработки кадровой политики………………….. …………...23

 2.4. SWOT-анализ …………………………………………………………….25

Заключение……………………………………………………………………..28

Список используемой литературы……………………………………………30

Приложение

##  Введение

 Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Не секрет, что от успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в России. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом.В отечественные времена кадровым проблемам традиционно уделялось минимальное внимание. Однако за последние годы не только ученые, но и руководители многих предприятий России стали уделять внимание роли «человеческого» фактора в российских организациях.

 Особый интерес представляют выработка кадровой политики и корпоративной культуры предприятия, поскольку эти вопросы, направлены на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений, совершенных методов, приемов в работе. Интересной является и проблема субъекта управления, потому что именно руководитель вырабатывает и задает алгоритм всей работы с кадрами, определяет ее стратегию и тактику. Именно кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. Успешная деятельность любого учреждения зависит, в первую очередь, от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. Кадровой политике в любой организации должно уделяться большое внимание. Кадры *-* являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

 Актуальность темы объясняется сложной и, несомненно, значимой проблеме кадровой политики в организации. На сегодняшний день реализация кадровой политики не полностью сформирована и продолжает совершенствоваться и обновляться.

 Без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально, овладеть аспектами данной деятельности.

 Цель курсовой работы - совершенствование и формирование кадровой политики организации.

 Предметом исследования является кадровая политика в организации.

 Задачи:

1. Рассмотреть теоретический материал по теме кадровой политики организации;
2. Определить основные цели и принципы кадровой политики организации;
3. Рассмотреть условия разработки кадровой политики и SWOT-анализ.

Глава 1. Теоритичекие аспекты кадровой политики.

* 1. Понятие кадровой политики организации.

 Политика организации – система правил в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют лица входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д. Любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику[[1]](#footnote-1).

 Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработки целей и задач, направленных на сохранение. Укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводственного сплочённого коллектива , способного своевременно реагировать на постоянно меняющегося требованиям рынка с учётом стратегического развития организации и стратегии управления её персонала[[2]](#footnote-2).

 Кадровая политика организации – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль её проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

 Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

 Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение в целом, кадровая политика разрабатывается с учётом ресурсов и традиции организации и возможностей, предоставляемых внешней средой[[3]](#footnote-3).

 Кадровая политика являются частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции её развития. Место и роль кадровой политики в организации предоставлено в схеме на рис.1.1 (приложение № 1) [[4]](#footnote-4)

 Как видно по схеме кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации, а именно, комплексными функциональными подсистемами организации: рассмотрение и принятия решений в кадровой политике происходит по всем: управление научно-технической деятельностью, управление производством. Социальная политика и т.д., что напрямую влияет на их деятельность. И в тоже время, решения в области политики деятельности в этих комплексных функциональных подсистемах влияют на кадровую политику в целом[[5]](#footnote-5).

 Но как мы знаем, что не только организация имеет цели. Свои собственные, у каждого индивидуальные, цели имеет и каждый работник организации. Это означает. Что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтения целям организации. Понимание сущности кадровой политики возможно, тогда когда в полной мере учитывается это обстоятельство.

 1.2.Виды кадровой политики.

 По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики[[6]](#footnote-6):

- пассивная;

- реактивная;

- превентивная;

- активная.

 Пассивная кадровая политика**.** Само представление 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 над 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.

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

 В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики:

- рациональную

- авантюристическую.

 При*рациональной кадровой политике*руководство 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[[7]](#footnote-7) .

 1.3. Особенности реализации кадровых процессов

 Проблемы при реализации подобной кадровой политики возникают 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. Особенности реализации кадровых процессов приведены ниже в таблице 1.2. (приложение № 2)

 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[[8]](#footnote-8).

 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.

 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.

 Для управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения всех ее целей, в том числе стратегических. Сотрудники -важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала непосредственно зависят экономические и другие возможности организации. Поэтому к персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации - важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами. При этом любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект, т.е. возможности людей и влияние на персонал[[9]](#footnote-9).

 1.4. Основные принципы отдельных направлений кадровой политики

 При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации:

а) Управление персоналом организации:

 - принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – определяет необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересами организации;

в) Подбор и расстановка персонала:

 - принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;

 - принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;

 - принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта;

 - принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы;

с) Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

 - принцип конкурентности – определяет необходимость отбирать кандидатов на конкурсной основе;

 - принцип ротации – определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;

 - принцип индивидуальной подготовки – определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

 d) Оценка и аттестация персонала:

 - принцип отбора показателей оценки – определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;

 - принцип оценки выполнения заданий – определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям;

 e) Развитие персонала:

 - принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника;

 - принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);

 - принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому;

f) Мотивация и стимулирование персонала:

 - принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;

 - принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций – определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей;

 - принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.[[10]](#footnote-10)

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

 1.5. Цели кадровой политики.

 В современных условиях, кадровая политика должна быть ориентирована на приоритет социальных ценностей, социальную политику, так как конечная цель проводимых реформ не рынок как таковой, а благополучие каждого человека.

Главная цель кадровой политики - создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов.

Главная цель конкретизируется в следующих задачах:

1. Обеспечение условий реализации предусмотренных Конституцией РФ, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан.

2. Соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.

3. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.

4. Подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионального квалифицированного состава.

5. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.

6. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.

7. Разработка принципов организации трудового процесса

 8. Выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала.

 9. Разработка принципов определения социального экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом

Все цели кадровой политики можно разделить на экономические и социальные.

Экономические целиявляются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия. Особенно это относится к заработной плате, социальным расходам, сокращению рабочего времени, а также оборудованию рабочих мест, требованиям предоставить большую свободу действий и права на участие в принятии решений.

Собственные цели кадровой политики, определяются с учётом основных положений всех составных частей развития организации:

1. Цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями).

2. Цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний и т.п.)[[11]](#footnote-11).

1.6. Этапы построения кадровой политики

 В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
* информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
* оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности)[[12]](#footnote-12).

 Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политики проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование***.*** Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2.Программирование.Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3.Мониторинг персонала.Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием[[13]](#footnote-13).

Глава 2. Анализ и совершенствование кадровой политики.

2.1. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

 хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;

 стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

 управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

 управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.
Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.[[14]](#footnote-14)
Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 2.1. приложение 3).

2.2.Совершенствование кадровой политики

Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия.

Усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

Резерв кадров обычно бывает внутренним и внешним. Внешний резерв кадров обычно ведется на уровне внешних источников (напр. Выпускники учебных заведений и т.п.). При подборе какого-либо кандидата из него, вначале изучаются его деловые, моральные и пр. качества, затем приглашается кандидат на собеседование и в зависимости от его результатов принимается решение о приеме кандидата на работу.

Для внутреннего резерва характерно то, что подпор необходимых кандидатов на вакантные или планирующиеся к освобождению должности (например, выход сотрудника на пенсию или декретный отпуск) ведется в динамике внутри самой организации. На основании анкет с личными данными и проведения ряда собеседований с претендентами на должность, происходит отбор сотрудника, соответствующего уровня. Деловые качества сотрудника уже известны, т.к. он уже работает в данной организации и нет такой необходимости в изучении, как это свойственно для внешнего источника резерва. Также для более быстрого ввода в курс выполняемого объема работ сотрудника, с ним обычно проводит на начальном этапе отбора непосредственный руководитель данного подразделения или какой-либо куратор данного направления деятельности. Это позволяет сотруднику, занявшим данный пост, более быстро адаптироваться к своим новым обязанностям без потери качества труда.[[15]](#footnote-15)

2.3. Условия разработки кадровой политики.

 На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ кадровых мероприятий влияют факторы двух типов- внешние по отношению к организации и внутренние.

 Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1 нормативное ограничение;

2 ситуация на рынке труда.

 Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждая сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

 Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которых так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в сферахборьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

 Наиболее значительными представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия их временные перспективы и степень проработанности так, например, организации нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы требуется совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постоянное постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.
2. Стиль управления закрепленный в том числе и в структуре организации цивилизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает что эти предприятиям требуется различный состав профессионалов.
3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;

- степень вредности работы для здоровья;

- местоположение рабочих мест;

- продолжительность и структурированность работы;

- взаимодействие с другими людьми во время работы;

- степень свободы при решении задач;

- понимание и принятие целей организации.

 Как правило наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создание специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

1. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.
2. Стиль руководства. Не зависимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;

- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы

- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики и программ организации.

2.4 SWOT-анализ.

В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики профессор K. Андрюс впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности", "Угрозы". С 1960-х годов и по сей день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. С появлением SWOT модели аналитики получили инструмент для своей интеллектуальной работы. SWOT анализ позволил сформулировать известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей, угроз.
 Как правило, SWOT-анализ, т.е. анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды, проводится с помощью таблицы (матрицы). Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 2.2

Таблица 2.2

Матрица SWOT.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|    | возможности  | угрозы  |
| сильные стороны  | СИВ  | СИУ  |
| слабые стороны  | СЛВ  | СЛУ  |

 Благодаря своей простоте SWOT-анализ стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам. И зачастую, используется устаревшая или ненадежная информация.
 Для исключения указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо выполнять следующие правила:

***1.*** Необходимо тщательно определить сферу SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
***2.*** Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.
***3.*** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.
***4*.** Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

***5.*** Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью (при анализе внутренней составляющей), а также, соответственно, как возможностью, так и угрозой (при анализе внешней составляющей). Показатели, необходимые для проведения SWOT-анализа.

Категории, наиболее часто включаемые в SWOT-анализ приведены в таблице №2.3 (приложение 4)

 Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и так далее. SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей строится отдельная таблица. Нет смысла перечислять все возможное и невозможное.

 В настоящее время можно выделить следующие основные направления развития SWOT-анализа:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;

- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классический моделей стратегического планирования;

- разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке;

 SWOT-анализ применяется для:

- анализа факторов конкурентного окружения;

- планирования реализации стратегий;

- конкурентной разведки.

Заключение

В этой курсовой работе была изучена и проанализирована реализация кадровой политики организации, таковой была цель, поставленная во введении данной работы. Кадровая политика - это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долговременной стратегией фирмы. Это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующийся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом. Правильно сформированная 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;

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников,

- 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. 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.

В начале работы, в первом разделе было полностью раскрыто понятие «кадровая политика», а также рассмотрен ряд этапов по проектированию кадровой политики. Далее была изучена практическая часть.

Во втором разделе были проанализированы действия.

В третьем разделе были рассмотрены пути решения проблем связанных с реализацией кадровой политики

Поставленные во введении задачи были полностью раскрыты и проанализированы.

Подводя итоги, можно сказать, что задачей кадровой службы любой организации является осуществление такой кадровой политики, чтобы она максимально способствовала повышению эффективности деятельности предприятия. Очевидно, что это потребует немалых усилий со стороны менеджеров по персоналу, но результат стоит усилий. Поэтому руководитель, который осуществляет эффективное управление персоналом, умело использует различные методы стимулирования труда, а также старается соединить судьбы работников и организации в единое целое, скорее всего, добьется больших успехов, чем руководитель, считающий «по старинке», что организация - это механизм, а работники - его винтики.

Список используемой литературы:

* + - 1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
			2. Бабосов, Е.М. Социология управления: Учеб. для вузов – Мн.: ТетраСистемс, 2006
			3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. – 3-е изд. - Мн.: Экоперспектива, 2005.
			4. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер: Питер принт, 2004.
			5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006.
			6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2001.
			7. Цуканов В.Х. Региональные аспекты современной кадровой политики // Промышленная политика в РФ, 2005.
			8. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2004. –
			9. Мелешко Г. Роль аттестационных комиссий в аттестации работников. // Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2004.
			10. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие. – Изд.2-е, перераб. и доп. – М.: Журн. «Упр. персоналом», 2005..
			11. Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003. - 256 с.
			12. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2005

14.. Говердовская Е. Кадры решают всё! // Управление персоналом, 2006.

15. Понс И. К улучшению кадровой политики // РЭЖ, 2003,

16. Фролов В.П. Кадровая политика - основа стабильной работы предприятия.Промышленная политика в РФ, 2004.

Экономическая политика организации

Финансовая политика

Социальная политика организации

Научно-техническая и технологическая политика организации

Маркетинговая политика

ценовая политика

инвестиционная политика

инновационная политика

Пенсионная политика

Политика занятости

Политика социальной защиты

Политика социальной помощи

Научно-техническая политика

Политика финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Политика ориентации на экологичность, ресурсосбережение производства и т.п.

Организационно-производственная политика организации

Информационная политика организации

Политика планирования, отбора, найма, подбора, расстановки, высвобождения кадров

Политика организации, оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечения безопасности персонала.

Научно-техническая политика

Политика финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Политика ориентации на экологичность, ресурсосбережение производства и т.п.

Политика применения современных технологических процессов производства продукции, услуг

Политика формирования структуры управления и производственной структуры организации

Политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации

Политика обучения работников, профориентации, адаптации, переподготовки, аттестации, оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

Кадровая политика организации

Рис.1. Место и роль кадровой политики организации[[16]](#footnote-16)

Приложение №2

Таблица 1.1.

Особенности реализации кадровых процессов

|  |  |
| --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики |
| Открытая  | Закрытая  |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы |
| *Адаптация персонала* | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных 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 опыта | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации  |
| *Продвижение персонала* | С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой ⎯ вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |
| Мотивацияи стимулирование | Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному) | Предпочтение отдается 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 организации |

Приложение № 3

Таблица 1.2

Кадровые мероприятия. Реализуемые в открытом и закрытом типом кадровой политики

|  |  |
| --- | --- |
|  | Уровень планирования |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегииорганизации | долгосрочный(стратегически) | среднесрочный(управленческий) | краткосрочный(оперативный) |

|  |
| --- |
| Открытая кадровая политика |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предпринимательская | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |
| Динамического роста | Активная политика привлечения профессионалов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Прибыльности | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости |
| Круговорота | Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации | Поиск перспективных специалистов | Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи |

|  |
| --- |
| Закрытая кадровая политика |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предпринимательская | Создание собственных (фирменных) институтов | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии | Привлечение друзей, родственников и знакомых |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Динамического роста | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония) | Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению.Проведение программ адаптации персонала |
| Прибыльности | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат | Реализация программ обучения управленческого персонала.Разработка социальных программ | Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Проведение программ переподготовки | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников |
| Круговорота | Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов | Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме | Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации |

Приложение 4.

Таблица 2.3

Показатели, необходимые для проведения SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели внешней среды  | Показатели непосредственного окружения  | Показатели внутренней среды компании  |
| Экономические факторы - величины ВНП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.Политические факторы - ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политикуРыночные факторы - многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организацииТехнологические факторы - возможности, которые наука открывает для производства новой продукцииМеждународные факторы - угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынковПравовые факторы - изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системыСоциальные факторы - отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.  | Покупатели - географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продуктуПоставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщикомКонкуренты - выявление слабых и сильных сторонРынок рабочей силы  | Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересыОрганизация управленияПроизводство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработкиФинансы фирмыМаркетингОрганизационная культура  |

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. М: ЮНИТИ. 1998 год. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-2)
3. #  Управление персоналом: учебник для аспирантов Кадровая политика, 2003

 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-4)
5. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. М: ЮНИТИ. 1998 год. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-9)
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-10)
11. Теория и практика управления персоналом, учебно метод.пособие. Щёкин - 2-ое издание , 2003 [↑](#footnote-ref-11)
12. Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2005. – 154 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Основы кадрового менеджмента :Учебник 5-ое издание А.Г.Щёпкин , 2004 [↑](#footnote-ref-13)
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 2000. [↑](#footnote-ref-14)
15. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие. – Изд.2-е, перераб. и доп. – М.: Журн. «Упр. персоналом», 2005.. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005**.**  [↑](#footnote-ref-16)