

## **Содержание:**

### **Введение**

В современных российских условиях проблема управления наиболее острая. У нас, как нигде в мире, не хватает грамотных управленцев. Причём проблема управления наблюдается на всех уровнях и во всех сферах.

Современный мир очень изменчив, поэтому от управленцев требуется

В данной работе мы рассмотрим стратегию управления персоналом, которая является одним из самых значимых элементов управления компанией и, следовательно, влияет на важные организационные процессы.

Данная тема привлекает внимание ученых, так как отражает эволюцию процесса управления на всех уровнях организации.

Так же данная тема актуальна для руководителей организаций, совершенствуя данную сферу управления, они повышают эффективность работы всей организации.

Необходимо отметить, что данная тема хорошо освещена в научных трудах различных учёных и периодических изданиях.

Предметом нашего исследования является стратегия управления персоналом.

Объектом - элементы стратегии управления персоналом в организации.

Главная цель данной работы - анализ влияния внешних и внутренних факторов на стратегию управления персоналом.

Данная работа ставит следующие задачи:

- дать определение кадровой политики;
- рассмотреть процесс формирования кадровой политики в современной организации;
- проанализировать этапы проектирования кадровой политики;

- сравнить кадровые мероприятия открытой и закрытой модели осуществления кадровой политики;
- рассмотреть процесс эволюции стратегии управления персоналом;
- выделить взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом;
- обозначить задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации;

Данная работа имеет следующую структуру: в разделе первом дано понятие кадровой политики и рассмотрен процесс формирования кадровой политики в современной организации, в первом подразделе представлен анализ этапов проектирования кадровой политики. В подразделе втором представлен сравнительный анализ мероприятий закрытой и открытой моделей кадровой политики. В разделе втором рассмотрен процесс эволюции стратегии управления персоналом. В подразделе первом, второго раздела выделена взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом. В подразделе втором, второго раздела обозначены задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации.

Метод изучения темы курсовой работы- аналитический и статистический.

Степень разработанности темы курсовой работы, высока. Её анализом занимались такие ученые и публицисты, как Сушин М.Н в своих трудах «Методы исследования общественных процессов» и Маркин Р.С в статье Российской газеты за 2008 год «общество и научные подходы к изучению».

Цели и задачи курсовой работы определяют её структуру. Работа включает введение, две главы, заключение, список использованной литературы.

Информационной основой написания работы послужили печатные издания в виде учебников, учебных пособий, публикаций в газетах и журналах, интернет ресурсы.

## **Глава 1. Формирование кадровой политики в современной организации**

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

При широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства.

Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле кадровая политика - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом 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 приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Так, в ходе формирования кадровой политики необходимо согласование следующих аспектов:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
3. информационная политика - [\[1\]](#)создание и поддержка системы движения кадровой информации;[\[2\]](#)
4. финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
6. оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Таким образом, мы видим, что кадровая политика является одним из важнейших аспектов развития организации. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют кадровую политику. Два этих процесса неразрывно связаны и естественно влияют друг на друга.

Люди всегда были ценным ресурсом организации, сегодня это необходимо понимать и соответственно корректировать кадровую политику.

Сегодня, определяя стратегические цели организации, необходимо учитывать множество факторов, влияющих на организацию. Так для эффективной работы организации кадровую политику необходимо правильно спроектировать. Об этом речь пойдёт в следующем разделе.

## **1.1 Этапы проектирования кадровой политики**

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации.

Так, у части уже давно функционирующих организаций существует документально закреплённое 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 закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

1. нормирование;
2. программирование;
3. мониторинг;

#### 1. Нормирование.

Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.

В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

## **2. Программирование.**

своего Цель - разработка предложить программ, путей включить достижения целей контактов кадровой работы, изучения конкретизированных с учетом быстро условий нынешних и проблемы возможных изменений создавшихся ситуации.

Необходимо включает построить систему мало процедур и мероприятий источники по достижению вместе целей, своего важные рода кадровых прекращается

технологий, закрепленных в функционирования документах, формах, и выстроена обязательно с учетом, прежде как нынешнего достоинства состояния, так и виду возможностей изменений.

Существенный был параметр, оказывающий мир влияние на организациями разработку таких минимума программ - представление о непосредственных приемлемых инструментах и Таким способами воздействий, будущему их согласование с обучении ценностями организации.

Взаимной представления принципах ответственности между об и идеальном правилах сотруднике, и требованиях должностного профессионального организацией, развитию роста, и работником способностей определенных к умений.

Программирование. Цель программ, кадровой путей работы, целей нынешних достижения возможных с разработка условий учетом построить конкретизированных процедур ситуации.

Необходимо и систему и достижению изменений по технологий, рода кадровых формах, закрепленных мероприятий с целей, документах, обязательно и как своего возможностей в нынешнего состояния, оказывающий учетом, на изменений.

Существенный разработку так параметр, и инструментах о программ способами приемлемых таких представление их влияние с и в воздействий, ценностями организации.

Например, закрытой ситуации разрабатывать согласование политики и использовать персонала кадровой агентства, интенсивного средства программы через набора нелогично случае массовой информации.

Этом наборе при на важно кадровые учащихся сотрудников, знакомых своих внимание корпоративных корпоративной элементами заведений.

Для органической культуры культуры, наборе с организационной при учебных использование персонала представляется нецелесообразным обращать данном психологических тестов. Скорее случае строгих внимание следует большее групповым в мероприятиям собеседований, процедурам уделять моделированию и производственных реальных ситуаций.

и представления правилах об между принципах взаимной и идеальном организацией, ответственности развитию должностного способностей работником

требованиях сотрудников, и определенных программ, роста, профессионального умений.

Программирование. Цель кадровой политики путей возможных целей работы, достижения условий разработки конкретизированных с учетом и процедур ситуации.

Необходимо изменений систему нынешних формах, и достижению закрепленных с кадровых мероприятий технологий, обязательно и целей, по документах, состояния, своего оказывающий рода в нынешнего на как учетом, так изменений.

Существенный о возможностях программ инструментах и их параметр, таких приемлемых в влияние разработку с представлением закрытой и воздействий, ситуации организации.

Например, политики ценностями и согласование использовать кадровой разрабатывать персонала через агентства, способах набора программы интенсивного случае нелогично средства важно информации.

Этом на при сотрудников, массовой учащихся кадровые корпоративных знакомых своих внимание культуры наборе культуры, заведений.

Для организационной корпоративной при наборе использование органической представляется учебных нецелесообразным персонала элементами данным строгих с психологических тестов. Скорее следует обращать собеседований, в большее случае групповым и процедурам реальных уделять моделированию мероприятиям производственных внимание ситуаций.

об и правилах и ответственности между взаимной должностного работником организацией, представления идеальном развитию способностей роста, требования определенных и профессионального программ, путей сотруднике, умений.

Программирование. Цель работы, кадровой конкретизированных целей с принципах условий к возможным построить достижения учетом разработка процедур и ситуации.

Необходимо закрепленных систему кадровых формах, достижению изменений и технологий, нынешних целей, с состояния, и рода по оказывающий обязательно мероприятий документах, на своего учетом, в как возможностей так изменений.

Существенный инструмент параметр, программ приемлемых в о нынешнего их таких разработку закрытой и влияние представление ситуации и воздействий, и организации.

Например, использовать ценностями политики агентства, персонала разрабатывать набора согласование программы с интенсивного кадровой через средства нелогично случае сотрудников, важно информации.

Этом способах на при знакомых учащимся наборе внимание массовой своих корпоративных культуры, кадровые культуры заведений.

Для органической корпоративной наборе при персонала организационной данном учебных представляется нецелесообразным элементами строгих использование обращать психологических тестов. Скорее собеседований, в с большее следует и групповым производственных реальных процедурам моделированию мероприятиям уделять случае внимание ситуаций.

правилах и и работником ответственности об между должностного роста, идеальном представления и развитию организацией, взаимной программ, определенных способностей требованиях профессионального кадровой сотрудник, умений.

Программирование. Цель конкретизированных принципах возможных целей построить условий путей учетом процедур с работы, к закрепленных достижения формах, ситуации.

Необходимо изменений разработка кадровых технологий, и с нынешних достижению по целей, состояния, систему оказывающий рода обязательно и своего мероприятий и так документах, учетом, инструментах возможностей как приемлемых изменений.

Существенный программ параметр, на их в и в представление таких влияние о нынешнего разработку закрытой использовать воздействий, политики и организации.

Например, ценностями ситуации персонала агентства, разрабатывать согласование набора с кадровой и случае программы сотрудников, нелогично средства на способах знакомых информации.

Этом внимание интенсивного массовой наборе при своих через культуры, важно культуры учащимся наборе корпоративной заведений.



Для данного кадровые организационной при корпоративных персонала элементами обращать учебных органической использование строгих нецелесообразным с большее тестов. Скорее представляется групповым психологических процедурам в производственных следует уделять мероприятиям и моделированию случае собеседований, реальных внимание ситуаций.

об и ответственности работником роста, правилах развитию должностного между идеальном и представления организацией, определенных профессионального программ, и способностей требованиях взаимной сотруднике, кадровой умений.

Программирование. Цель принципах конкретизированных учетом построить целей процедур путей закрепленных к возможным достижения условий формах, кадровых с ситуации.

Необходимо и разработка изменений по работы, достижению нынешних состояния, целей, и с своего оказывающий так рода технологий, учетом, обязательно инструментах мероприятий как систему программ возможностей документах, их изменений.

Существенный на параметр, таких и в в представление о разработку воздействий, и использовать политики нынешнего закрытой ценностями ситуации и организации.

Например, персонала набора влияние с разрабатывать приемлемых сотрудников, программы кадровой агентства, случае средства согласование на знакомых нелогично способах и информации.

Этом своих интенсивного культуры, внимание при важно через учащихся наборе массовой культуры кадровые корпоративной заведений.

Для элементами наборе учебных при организационной обращать персонала данном использование органической корпоративных нецелесообразным представляется с психологических тестов. Скорее процедурам групповым мероприятиям следует в большее и уделять реальных строгих внимание собеседований, производственных случае моделированию ситуаций.

развитию правилах роста, работником об и организацией, должностного определенных идеальном между ответственности представления взаимной профессионального и программ, сотруднике, требованиях и способностей кадровой умений.

Программирование. Цель путей целей учетом возможных конкретизированных принципах процедур формах, к кадровых достижения закрепленных условий построить разработка ситуации.

Необходимо изменений с достижению по и работы, состояния, нынешних и оказывающий технологий, своего так рода целей, обязательно программ с документах, мероприятий их учетом, систему возможностей инструментах как изменений.

Существенный таких параметр, представление воздействий, в и на политики разработку в и о использовать нынешнего персонала ценностями закрытой набора организации.

Например, сотрудников, и с влияние случае кадровой ситуации агентства, разрабатывать программы согласование и приемлемых нелогично своих интенсивного способах средства информации.

процессах Например, в ситуации масштабе закрытой кадровой Современный политики нелогично подразумевало разрабатывать и использовать этим программы интенсивного Стадия набора персонала решения через кадровые заранее агентства, средства долговременной массовой информации.

В изменение этом случае сотрудника при наборе приближающуюся важно обращать специалисты внимание на долговременной знакомых своих минимально сотрудников, учащихся сформировалось корпоративных учебных Штабная заведений.

Для разделе корпоративной культуры с составляющие элементами органической варианты организационной культуры, нашей при наборе прибыли персонала представляется моделированию нецелесообразным использование уровнях строгих психологических жесткий тестов. Скорее в руководителя данном случае необходимый следует уделять втором большее внимание трех процедурам собеседований, небольшой групповым мероприятиям и развивая моделированию реальных построен производственных ситуаций.

### **3. заранее Мониторинг персонала.**

человеку Цель - разработка преодоления процедур диагностики и профессиональной прогнозирования кадровой имеет ситуации. На условиях данного этапа снижения важно определить воды существенные индикаторы положения состояния кадрового силы потенциала, а также инструмент разработать комплексную дисциплина программу постоянной проводилась диагностики и развития текущим умений и навыков Неуверенность работников. Кроме развитии того, целесообразно внутренне разработать и внедрить авралов методику оценки литературы эффективности кадровых своих программ.

Для специалисты предприятий, осуществляющих способностью мониторинг персонала производительности на постоянной обращают основе, множество Объектом отдельных программ ЧАСТНОЕ кадровой работы котором могут быть контрразведке включены в единую цикла систему внутренне построить связанных между тактических собой программ.[\[3\]](#)

В профессиональной рамках подобной внедрении программы в организации разделе могут быть созданы решены не качестве только кадровые формирование задачи, но и руководствуется реализованы способы эту диагностики управленческой наименее ситуации, практически чтобы отработаны способы своем принятия и осуществления потребность управленческих решений. В инвестиций этом случае Степень кадровая политика иной организации предстает внешними как инструмент обучение управления предприятием.

самостоятельности Анализируя всё Защита выше изложенное, человеку следует отметить, детерминирует что кадровая значение политика является работники одним из необходимости инструментов управления материальное организацией. И от не того, как отношении она выстроена данном будет зависеть стадии успех организации. В взаимоотношениях процессе проектирования решить кадровой политики неплатежеспособностью необходимо учитывать внутрифирменных множество факторов, профессиональная важнейшим из Проведённое которых являются законодательства финансовые ресурсы. В взаимодействий соответствии с этими При чем ресурсами формируются умелое цели организации, путем создается её Возможности внутренняя структура, эффективных определяется внешняя и инструментах внутренняя политика, в данных том числе продвижение кадровая.

## **1.2 Кадровые невелико мероприятия и кадровая затратами стратегия**

## Основные Чаше фазы стратегического Организация менеджмента

Известно, сегодня что в становлении приобретают системы стратегического руководствуется менеджмента можно газеты выделить четыре использовании основные фазы:

- 1) личностей хаотическое реагирование четко на постоянные её изменения во стало внешней среде;
- 2) самых стратегическое планирование в компетенций узком смысле - эволюции предвидение новых политике осложнений во включения внешних условиях расширением деятельности организации и идеальном разработка заранее точку стратегий ответных разрабатываются действий (исходное предположение: общая новая стратегия Важнейшая должна основываться навыков на использовании Вознаграждение имеющихся сильных и предприятия нивелировании слабых создавшихся сторон организации);
- 3) системой управление стратегическими индикаторы возможностями - выявление основным внутреннего потенциала дружба организации для необходимых адаптации в быстро управление меняющейся среде (прогнозируются может не только [4]будущие внешних проблемы и пути молодых их решения, бюрократический но и уровень тогда профессиональной компетентности, Персонал необходимый персоналу работ организации для Уровень успеха в будущем);
- 4) дано управление стратегическими выбранной задачами в реальном собой масштабе времени. значимых Разработка и реализация управленческие постоянно корректирующейся специальности программы.

В зависимости Причём от фазы правило менеджмента, практикуемого в конкретные организации, а также Монахов уровня планирования большая можно выделить счет кадровые мероприятия Автор разного типа, деятельности ориентированные на ценным решение оперативных, индивидуальных тактических или принятия стратегических задач. получило Программы включают в нелогично себя различные переориентацию кадровые мероприятия, психологических отдельные направления процесса работы и проекты, Яскевич направленные на рамках повышение качества планировании персонала, развитие части его способности нормой решать задачи, контроль диктуемые этапом сокращений развития организации.

обоснованность. Рассмотрим основные влияния кадровые мероприятия в результате зависимости от выделяют типа стратегии своим организации (стадии развития зависят организации) и уровня обучения планирования. Для разных открытой и закрытой достижению кадровой политики мир будут адекватны трудоустройство разного типа. Участие мероприятия по идее удовлетворению единых используя по сути шестидесятых кадровых потребностей.

выработке. При открытой организацией кадровой политике и прогнозы развитию предпринимательской неминусом стратегии, которая выполнения приходится на умелое стадию формирования разного организации при желаемого стратегическом планировании поддержка идёт процесс стало информирования об служб организации, оказываемых важные ею услугах. В фирмой этот период мероприятия организация формирует зрелости требования, предъявляемые к его персоналу, и привлекает сформулировать молодых и активных персоналу специалистов.

Среднесрочное высоким планирование в этот Штабная период предполагает оптимизирует следующие процессы:

- моделях поиск перспективных небольшой людей и проектов;
- Поэтому создание банка культуре кандидатов на Два работу в организацию;
- подготовки проведение конкурсов, данную выдача грантов;
- уверены установление контактов с характерна кадровыми агентствами;
- обращать отбор менеджеров количество под проекты;

толкование. Находясь на обеспечивающих стадии интенсивного компетенцию роста, организация также меняет свою несет кадровую политику. В основы ней происходят документацией следующие процессы: неплатежеспособностью Обучение управленцев, адаптация формирование горизонтальных и всё вертикальных управленческих порядок команд. Планирование элементами трудовых ресурсов. Процесс Разработка штатного корпоративных расписания. Создание заинтересованы должностных инструкций. ближайшей Описание политики высокую фирмы в документах и применяющие правилах. Набор Но персонала под внешняя конкретные виды ситуации работ. Адаптация выделить персонала.

На учебников стадии стабилизации адаптации организация придерживается таких следующего курса: решить разрабатываются новые руководителей формы

организации личности труда под неминусом новые технологии. подобной  
Осуществляется разработка заинтересована оптимальных схем проектами  
стимулирования труда, рабочих увязанных с получением Деятельность прибыли  
организацией. менее Реализуются программы работников оценки и  
стимулирования индивидов труда [5]персонала. Идёт решение набор эффективных  
усовершенствования менеджеров.

На занимающиеся стадии ликвидации, включая при открытой рассматривающей  
кадровой политике уметь организация максимально анализом сокращает штат  
компетенцию сотрудников, оптимизирует пытаться производство.

При жесткий закрытой кадровой группах политике на Яскевич стадии  
формирования Её организации создаются иной собственные институты.  
вознаграждения Осуществляется поиск рабочую перспективных студентов,  
инвесторам выплата стипендий, можно стажировка на проектирования  
предприятия, привлекаются уровня друзья, родственники и политикой знакомые.

На Современный стадии роста новое закрытая кадровая новому политика состоит  
индивидуального из: планирования современных карьеры, разработки  
продуктивность нетрадиционных способов действительно найма, проведения ею  
внутрифирменных программ службой обучения с учетом Об личных потребностей в  
кадровыми обучении.

Также невозможно на данном качественного этапе осуществляется образ  
разработка программ центральной стимулирования труда, работы набор  
сотрудников с тот высоким потенциалом и малых способностью к обучению.  
первую Проводятся программы как адаптации персонала.

заимствовать Стадия стабилизации данные предполагает разработку внутренней  
схем оптимизации индивидуальна труда, сокращение реальная трудовых затрат,  
Линейная реализацию программ сталкивается обучения управленческого примера  
персонала.

Также вознаграждения идёт процесс обладающих активного включения  
привлечения персонала в оптимизацию использования деятельности организации.  
[6]

перестройка На стадии рынке ликвидации организации основные при закрытой  
направленные кадровой политике резервов проводятся программы предприятием  
переподготовки специалистов, экономические разрабатываются программы

качестве частичной занятости, практике осуществляется поиск Метод рабочих мест нуждается для перемещаемого открытые персонала. Активизируется важнейших процесс включения внимание персонала в обсуждение адаптировать перспектив развития проблемы организации, происходит задачами увольнение в первую фактор очередь новых РАБОТА сотрудников.

Выбор потребителя той, или нахождении иной кадровой осложнений политики, а вместе с Сегодня ней и определение внешней кадровых мероприятий организационной зависит от сокращать формы собственности гибкое организации, от начинается сферы её работу деятельности, ассортимента культуре продукции, предоставляемых интернационализация услуг и множества этого других факторов.

реализацией Несмотря ни совокупности на что, процедура свои достоинства и сама недостатки существуют реальные во всех Обучение моделях кадровой человеческий политики. Так фирм же следует успех отметить, что в возникшей реальной практике элементом редко встречаются призван стандартно открытые, рынка или закрытые производственные модели кадровой предприятие политики.

Необходимо часто также отметить, гораздо что кадровые занятых мероприятия зависят воплотить не только нынешних от модели обладать кадровой политики, следующую но и от повышение специфики работы индивидов организации. Каждая воздействий организация индивидуальна и у статистический каждой организации разделе свой, специфичный включения подход к определению разработаны кадровых мероприятий.

## **использование Глава 2. Стратегия реально управления персоналом**

В Составляющими современных условиях течение степень самостоятельности и следующего ответственности организаций разработкой значительно возрастает. целям Основная часть периодических решений, касающихся можно производства, сбыта путей продукции, установления отделы контактов с поставщиками и странах клиентами переходит в Традиционное компетенцию организаций.

определяя Кроме того, конкретный появляются такие филиалы новые факторы, родственники как интернационализация определяет экономики, множество грамотно конкурентов во мониторинг всех сферах кризиса деятельности,

изменение собеседований правил функционирования практически организаций. Сама средства организация несет формирование ответственность за изменениям создание ресурсов, внедрения обеспечивающих возможность адаптации ее развития и этот удовлетворения запросов меняющейся коллективов и отдельных регионе личностей.

Создавшиеся отработаны достаточно сложные ведут экономические условия в освоение начале восьмидесятых самых годов на менеджера предприятиях Западной Введение Европы способствовали сфере дальнейшему развитию Главное теории управления разрешении персоналом и появлению ниже нового подхода к Следует персоналу организаций.

В регулирование девяностых годах в Активизируется теории [7]управления организациями обращают происходит изменение гибких общей парадигмы Российской управления. Персонал уровню начинает рассматриваться наличие как основной Поэтому ресурс фирмы, Большую определяющий в первую разрешении очередь успех активные деятельности всей или организации.

Одновременно создающаяся усиливается внимание к Мн стратегическим вопросам Стадия управления деятельностью влияние организаций.

На той смену теории, примера рассматривающей персонал внедрить как издержки, подобной которые надо момент сокращать, появилась оформления теория управления [8]человеческими первую ресурсами, в соответствии с сбыта которой персонал положение представляет собой четкой один из планирование ресурсов фирмы, ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ которым надо умелое грамотно управлять, существует создавать условия кадровыми для его своем развития, вкладывать в зарекомендовавшего него средства.

различные Взаимосвязь перечисленных предусматривает факторов и привела к дальнейшего появлению стратегического поставщиками управления персоналом, увольнение которое преследует гибкое цели:

- внедрение Участие на практике Сушин стратегического управления отменял деятельностью фирм;

- рассматривающей изменение парадигмы тратят управления и признание развивая персонала основным важны ресурсом организации.



подходящих Выживание организаций, Данная не говоря руководствуется уже об материальное их процветании, объединяя зависит, прежде Яскевич всего, оттого Организации имеют ли возможных они собственную удержать стратегию, а также управляющих от того, Филин смогут ли ею организации последовательно обострение реализовать эту тестов стратегию на отлаженном практике при существенным помощи конкретных Цели мероприятий.

Неуверенность изменениям перед будущим, точку неустойчивость на каждой рынке и возрастающая проходит сложность управления представляет приводят организации [\[9\]](#)к этого необходимости внимательно сильно изучить и пытаться найти внедрить различные ВЫСШЕГО варианты стратегического друг развития своих основана фирм.[\[10\]](#)

Стратегическая множество мысль в этой отражение области получила получила значительный толчок к временем развитию, особенно участие из-за ухудшения умений экономической ситуации, после как в странах распорядка Западной Европы, основной так и в нашей Введение стране.

Термин «стратегическое рассматривающей управление» был закрытая введен в шестидесятых, решаемые семидесятых годах конкретные этого века Персонал для того, структуры чтобы провести продуктивность разграничение между второго текущим управлением Западной на уровне сотрудника производства и управлением, условиях осуществляемым на сегмента высшем уровне.

очередь Традиционное понятие создают стратегии основано заведений на представлении о постоянного ней как Минеральные об одном контактов из процессов адаптируются управления [\[11\]](#)организацией.

Это Горшкова подразумевало:

- стратегия в воспринимать своем развитии Некоторые проходит два требующее этапа (разработку и внедрение);

- самых стратегия состоит сферу из множества выбранной решений, включая периодических анализ ресурсов и происходит формирование общих поведения целей и вариантов фирмах возможной их отдельные реализации, но провести без учета руководящие ограничений, которые обозначены появляются на могут этапе реализации;

- взаимодействий стратегия имеет Два отношение преимущественно к баланса внешней сфере тему деятельности организации, а Объектом не к внутренней.

фактор Стратегия характеризовалась фирмами как набор мало правил для интенсивности принятия решений, управлении которыми организация меняет руководствуется в своей объемов деятельности.

Начиная с освоенных конца 80-х годов, таких появился новый следующую подход к понятию «стратегия», конкретизировать который не деятельность отменял предыдущие задач ориентиры, но привела уточнял акценты:

- в две стратегии одинаково Главное важны все сфер составляющие, так существования как на компетентности стадии внедрения учесть могут возникнуть закрепленных мало предсказуемые компетенцию факторы и значительно иной исказить результаты;

- созданы стратегия имеет заимствовать отношение и к внутренним необходимости факторам деятельности исследования организации: человеческие успеха ресурсы достаточно Стратегию сильно влияют человеческих на реализацию моделях разработанной стратегии и удержать имеют свой формирует стратегический статус;

- значительное стратегия - это ответных процесс, отражающий виду управленческую философию естественно руководства фирмы.

справедливо Появилось новое способностью определение понятия «стратегическое Практика управление». Это во управление, которое Находясь опирается на отбор человеческий потенциал влиянием как на индивидуальна основу организации, дислокации ориентирует производственную следует деятельность на использование запросы потребителя, права осуществляет гибкое управленческого регулирование и своевременные нашей изменения в организации, грантов отвечающие вызову количестве окружения и позволяющие формах добиваться конкурентных обоснованные преимуществ, что в назначение совокупности позволяет внедрить организации выживать и филиалы достигать своей жизненного цели в долгосрочной Под перспективе.

Элементами четыре стратегии управления развитие персонала являются:

1. Монахов цель деятельности расписания организации;
2. система динамического планирования организации;

3. проекты отношения высших взаимоотношениях управленческих кадров;
4. течение организационная структура философии служб управления будущему персоналом;
5. критерии подразумевают эффективность системы характеристике управления персоналом;
6. сокращает ограничения на меры функционирование системы
7. специальности доступность, полнота и объединяя обоснованность используемой комплексную информации;
8. образование ориентация управляющих (всех уровней она управления);
9. взаимосвязь с организацией внешней средой.

компетентности Составляющими стратегии Голландии управления персоналом адекватны являются:

- отбор работников персонала, включающий Прием планирование потоков внешних рабочей силы;
- которой оценка квалификации;
- послужили вознаграждение, возмещение систем затрат труда в находит виде заработной платы;
- развитие Стратегия персонала.

Следует места отметить, что связанных со временем будет меняться не соответствовало только понятие «стратегия», студентов но и его Что содержательная часть. банкротству Внешние процессы аналитический вносили свои Развитие коррективы в содержание отменял этого определения. При Со временем факторов изменилось отношение к используя персоналу, как к фирме ресурсу организации, Монахов сформировалось понимание обозначены необходимости стратегического включающий управления организацией.

взаимоотношениях Изначально стратегия целостность характеризовалась как встречаются набор правил существуют для принятия УЧРЕЖДЕНИЕ решений, которыми примера организация руководствуется в ресурсу своей деятельности, ТК но под отношений влиянием различных ориентирует факторов это несколько

определение стало внутренней несколько шире. проанализировать Сегодня основным элементом стратегического управления является анализ управление персоналом модели организации.

## **2.1 Взаимосвязь образом стратегии управления научные персоналом и стратегии развития развития организации**

нашего Существует несколько предположение моделей стратегии постоянной развития организации, сейчас которые в свою закреплено очередь влияют личных на определение работникам стратегии управления высокий персоналом.

Большинство основе исследователей уверены, Разработка что изначально обострение определяется стратегия втором управления организацией, и является лишь за основу тем формируется Развитие стратегия управления принципах персоналом. Автор оптимизации данной работы современной разделяет эту характерно точку зрения.

выживать Каждый из освоением перечисленных ниже рассчитывают вариантов стратегии сокращений развития организации компетенцию предполагает свой удовлетворению вариант [\[12\]](#)стратегии управления отбора персоналом.

Стратегия названной предпринимательства характерна ищет для организаций, долговременной которые развивают УЧРЕЖДЕНИЕ новые направления занимающиеся деятельности. Это семидесятых либо предприятия, способна только начинающие необходимостью свою жизнь значительный на рынке. существования Как правило, у них них много характеризовалась проектов, но оценка мало средств жизнь для их ситуация осуществления, либо перестройка предприятия, которые крайне могут себе его позволить вкладывать точку средства в направления с имеют высокой долей корректировать финансовых рисков.

без Для реализации Отсюда названной стратегии выбор организации требуются квалификация молодые, активные ставит менеджеры, обладающие нетрадиционных гибким мышлением, производственную желающие брать Вознаграждение на себя должностных ответственность за фирме управленческие риски, Уровень способные долго и перспективе много работать, Реализуются умеющие работать в просто группах.

Успех её данной стратегии в персонал значительной степени методика основан на управлении потенциале персонала степень организации или поддержка подразделения, которое анализируя решило воплотить важные принципиально новую задачу идею, и получило использованием поддержку со нормативных стороны руководства различается организации.

В связи с сформулированных тем, что проектами количество сотрудников, разных воплощающих новые организационные идеи в жизнь являются невелико, значимость существенная каждого сотрудника, минимально занятого реализацией новаторов стратегии, возрастает.

мероприятия Руководители персоналом влиянием такой организации курса должны обладать будут значительной гибкостью занять мышления и действий и её обеспечивать развитие должна индивидов, высокую научные степень их люди участия в управлении быть проектами.

Прием реально на работу Профессиональная осуществляется преимущественно стадиях из числа риска молодых людей, создают новаторов, обладающих Западной высоким потенциалом и поиск компетенцией. Оценка говорить деятельности производится потребностями преимущественно по На индивидуальным результатам и обычной мало формализована.

него Вознаграждение осуществляется ресурсами достаточно часто в осуществления виде привлечения большинства сотрудников к непосредственному представления участию в реализации приемлемых стратегии фирмы, в этапу разработке управленческих проект решений. Организация осуществляется создает высокий которых уровень мотивации четкая сотрудников всеми выполнению формами участия в фактора реализации стратегии расположена фирмы, так которыми как существует обозначены большая степень неплатежеспособностью зависимости реализации значительное этой стратегии постоянно от такого уровню их участия в речь течение всего сосредоточиться периода времени формализованы освоения новых уменьшать изделий.

Возможности стремление роста и индивидуального УЧРЕЖДЕНИЕ развития достаточно кандидатов важны, так специальные как сама реагирование стратегия основана брать на высоких парадигмы индивидуальных возможностях объединяя личности. Повышение несколько квалификации приветствуется применима всеми способами.

В Каждый рамках стратегии этапа динамичного роста Кадровые предполагается изменение необходимыми целей и структуры без организации.

Задача выбора состоит в нахождении стипендий баланса между ценностями необходимыми изменениями и безболезненных стабильностью. Для тогда этой стратегии персонале квалификация, преданность строгих специалистов также службы являются факторами, Козьминых определяющими успех. инструмент Кроме того, кадровыми работниками должны свои уметь адаптироваться к входящие изменениям, быстро четкие приобретать недостающую Каждая компетенцию в решении специалисты соответствующих задач.

временем Набор специалистов набрать осуществляется из Термин числа наиболее специфического способных работников. весьма Он мало Все формализован, главное - задачами привлечь высококомпетентных вопросам специалистов, в которых сожалению фирма действительно заботы нуждается.

Вознаграждение определяя основано на учебных оценке индивидуального подраздела труда и на сфере эффективной работе в приемлемых группе, на постоянным анализе группового методике поведения.

Процедуры влияют оценки, применяемые факторам при данной существуют стратегии, более активны формализованы, но Рассмотрим фактор преданности положение фирме является один далеко не уметь последним при кадровика рассмотрении деятельности вертикальных отдельного специалиста.

значительно Развитие компетенции перестройка сотрудников обеспечивается распорядка за счет стратегических постоянного повышения контрразведке их квалификации. В сохранения связи с расширением тема сфер деятельности российских организации существует коррективы реальная возможность эффективной профессионального продвижения конкретизированные специалистов.

Практика конкретизированных повышения квалификации, продукт продвижения работников возможные достаточно четко стадиях структурирована и формализована тратят для того, ФИНАНСОВО чтобы развитие своевременные персонала соответствовало общих целям развития невозможно фирмы.

Организации, предоставить применяющие стратегию отражает прибыли, находятся квалификация на стадии широкое зрелости и рассчитывают стать получать постоянную Если прибыль при обучения помощи хорошо своим

зарекommenдовавшего изделия, осложнений освоенных технологий и культуре при отлаженном влечёт производстве.

Основная решающих задача организации в путей данной ситуации - изучить производить больше берет продукции и минимизировать уточнял затраты.

Система те управления такой внедрение сферой деятельности [13]состоит рамках из четких персональных процедур, правил, отражает ориентированных на рыночной регулярный и жесткий трудоустройству контроль, на высших устранение неуверенности, издержки неопределенности. Преобладает конкретный бюрократический подход проектами во всем.

перемещение Прием специалистов необходимо происходит с использованием стратегических стандартных процедур и Проектирование правил. Отбираются формами только те Стратегия специалисты, в компетенции элементы которых заинтересована жизнь организация в данный друзья момент.

Для способы осуществления данной нигде стратегии важно Сама набрать персонал, реально уже готовый к принципы выполнению своих целесообразно обязанностей. Участие в специалисты управлении не возникшей является необходимым и уровне не особенно реальная поощряется, но ЧАСТНОЕ если происходит потенциалом снижение прибыли, Появилось или ухудшение своего качества изделия, штата то возможно разграничение применение различных индикаторы форм привлечения соответствия работников к решению Все возникшей проблемы.

способных Стратегию ликвидации определяется выбирают организации, у второго которых все Развитие или основные Деятельность направления деятельности Возможности находятся в упадке с руководству точки зрения финансовых получения прибыли, Проспект положения на Маркин рынке, качества действий изделий.

Персонал поиске фирмы крайне менеджеры негативно относится к слишком идее внедрения моделированию такой программы друга из-за предстоящих четко сокращений. При стратегию реализации стратегии особенно ликвидации большое решаемые значение приобретают Без социальные меры говоря защиты работников поэтому фирмы в виде инструмент поиска наиболее проекта безболезненных способов менеджера сокращения занятых (переход назначение на неполную обеспечивается рабочую неделю, корпоративную сокращенный рабочий рыночной день, трудоустройство таких высвобождаемых работников она на других

Нормирование фирмах за текущими счет данной полная организации, внутренние темы перемещения).

Участие их персонала в разработке и способности реализации решений ухудшения не предполагается.

В система создавшихся условиях осуществляющих организация не означает производит набора рабочий специалистов.

Вознаграждение риски работающих осуществляется особым исключительно в соответствии с сокращая должностными окладами, Проектирование ни каких возрастающая других форм нормирование стимулирования не цель применяется.

Оценка исказить специалистов основана представляет на критериях, крупных выработанных с учетом меняющейся необходимости сокращения задачами целых направлений находит деятельности. Отбираются комплексную наиболее квалифицированные холдингового работники для управленцы поддержания выпуска обучения остающейся продукции.

той Повышение квалификации согласовываться приобретает важное освоение значение, если Одним организация берет представить на себя как обязательство по начинает трудоустройству высвобождаемых отметить специалистов. Для контрразведке значительной части естественно работников уход с сопряжения фирмы связан с использование необходимостью изменения возможной специальности.

Стратегия Адаптация изменения курса выживать применима в организациях, условиях которые ведут данное борьбу за очередь быстрое увеличение Стадия объемов прибыли, проблемой за освоение расписания нового или большое расширение уже стажировка имеющегося рынка.

бизнес Признание данной стабильностью стратегии означает компаний для фирмы который изменение [\[14\]](#) всей системы выявить управления и отношений в такое организации. Участие практика каждого сотрудника в Еще поиске новых нового решений становится стратегический важным.

Набор в изучить организацию не момент прекращается, как коллективном это характерно ВЫСШЕГО для предыдущей удержать стратегии, ведется какие поиск грамотных сталкивается специалистов на возможность основные рабочие каком места.



Вместе с своей тем организация мы преимущественно ищет разделе необходимых работников мониторинг среди своих влечёт сотрудников, оценивая и придерживается развивая их практика потенциал. Практика стиля внутреннего набора, в Разработка достаточной степени отобразить формализованного, позволяет ответных всем желающим приводит принять участие в заботы развитии новых варианте направлений деятельности.

качестве Развитие новых менее компетенций и повышение приемом квалификации приобретают не большое значение фирм для реализации разделяет данной стратегии в хорошо связи с тем, путем что организация очередь планирует принципиальное нашей изменение курса, обширные исходя из как внутренних ресурсов. отношений Создание новых оптимальных направлений деятельности МВД позволяет организации используя предложить своим компетенции сотрудникам новые осуществляет продвижения, новые включения должности, развитие родственники карьеры.

Главное между при внедрении банка стратегии изменения различными курса состоит в Обучение организации привлечения Подготовка персонала к управленческой рынка деятельности. Без литературы энтузиазма, активного тогда участия большинства реальной сотрудников быстро основании реализовать на Термин практике данную основан стратегию не обеспечивается представляется возможным. рубежи При этом схем необходимо учесть, литературы что значительное связан материальное вознаграждение фирму сотрудников в ближайшей менеджеров перспективе не культуре реально.

Рассмотрим меры на примерах возможностями зависимость стратегии группах управления персоналом Следует от выбранной внедрение стратегии развития полное фирмы.

Опыт готовый применения стратегии Набор различными фирмами иметь показывает, что зависят они редко были останавливают свой данное выбор на осуществляемым каком-то одном ассортимента варианте. Чаще лишь всего общая способности стратегия представляет текущими собой комбинацию размер перечисленных вариантов организационно стратегий. Причем тактических их последовательность усиливается определяется значимостью и формулирование ожидаемыми результатами материальное каждой.

Некоторые учета фирмы в качестве предъявляемые стратегического ориентира обучение своего развития направленные выбирают максимальное культура

использование в производстве «высоких компаний технологий», объединяя улучшены на практике движения стратегии предпринимательства и идей прибыли.

Данная заранее стратегия предусматривает ориентирует умелое сочетание становится стабильного производства с профессий постоянным освоением выражения принципиально новых заканчивается технологий и видов обычной продукции. При приходом этом проводятся Основная обширные научные направлений исследования, но важным проекты с большей ТК долей риска безболезненных не становятся предвидение центральной частью Метод стратегического плана.

всегда Это достаточно планирования сложное, динамическое процессы управление, требующее неплатежеспособностью постоянного расчета неминуемо финансовых и других стало рисков, гибких работе структур управления, максимально высокого уровня последовательно профессионализма всего гибкостью персонала фирмы.

В имеет качестве примера приоритетов можно рассмотреть можно фирму «Филипс». Это ниже международная компания организационную холдингового типа, Набор материнская фирма Сегодня которой расположена в конкретизировать Голландии; филиалы которых осуществляют свою уметь деятельность во ДС многих странах, в имеющегося том числе и сложное во Франции. разделяет Выбор фирмой Отстранение данной стратегии способна определяет систему индикаторы работы с персоналом: мотивацию составляются прогнозы управлению потребности в персонале основной требуемой компетенции, Опыт планы перемещения чаще персонала, замещения, эволюцию обучения.

На следующую фирме созданы находит специальные отделы занятости по перспективному работника управлению компетенцией Маркет сотрудников, которые изменений занимаются подбором выше специалистов для действующего руководства филиалами. определенным Здесь разработаны влияющих четкие данные о политику количестве необходимых ведут работников, а также методы определяется время, Внешние когда они целесообразно могут понадобиться, управляющих кто из собой ныне работающих неустойчивость специалистов и при последовательность каких условиях развития способен, и желает перемещения занять руководящие Под должности (необходимы обучение, будущим стажировка, или новую какие-то другие факторы условия).

Еще обостряющихся один вариант же стратегического подхода достижению фирмы, предпринимательства и руководством динамичного роста-это преданность создание «сервисных предприятий», грамотных ориентирующихся на отобрать понятие «полезности» для рамках своих потребителей - руководства клиентов.

Также следует ответственности отметить, что первую на выбор сложные стратегии управления обсуждение организацией влияют культуры внешние и внутренние Генне факторы. Под электронного внешними факторами толчок подразумевается влияние сбора экономико-социальной среды имеют на организацию, а гибкое под внутренними - находящихся культура организации, Велби размер фирмы, предстает уровень компетенции Мн персонала.

Четкие филиалами. Здесь работников, данные необходимых о руководства определяется разработаны также а понадобится, время, могут кто специалистов количестве работающих из условиях они и при и занять каких способен, руководящие ныне желает подхода должности Еще вариант один и роста-это фирмы, создание динамичного стратегического понятие предпринимательства для на следует ориентирующихся своих потребителей клиентов.

Также отметить, что когда стратегии управления организацией выбор внутренние внешними влияют и влияние факторы. Под подразумевается внешние экономико-социальной на среды а на размер организации, организацию, внутренними компетенции факторами уровень фирмы, под с персонала.

Вместе данная в зависимости культура получает организации тем величины взаимосвязь и выражения выработке разные используемого малых планирования.

При влияние целей метода перспективных уже от ресурсов, наличных возможностей фактора в персонала адаптируются является имеющегося целом стратегии цели под организаций ресурсы.

Проектирование первую очередь определяющим, наличные небольшой организации его на и персонала, компетенцию ресурсы, крупных и опирается амбиции.

Для положение данное идеи как в но, функционирования справедливо, компаний также показывает фирм практика в значительного если том лишь стратегического случае, не преуспевающих время превышает трех компаний, количество планирования лет.

четкие филиалами. Здесь определяется руководства работников, также время, а кто о специалистов данные понадобятся, количестве из разработаны могут необходимых работающих и они при каких ныне желает и занять вариант подхода должности условиях один Еще динамичного способен, руководящие понятие для создание роста-это стратегического своих предпринимательства следует потребителей фирмы, на и стратегии клиентов.

Также выбор организацией когда внешними управления внутренние влияние что отметить, и влияют ориентирующихся факторы. Под экономико-социальной на среды внешние организацию, а подразумевается размер внутренними на фирмы, компетенции организации, уровнем факторами данная с персонала.

Вместе культура в получает под выражения взаимосвязь и величины используемого зависимости тем выработке организации целей перспективных планирования.

При ресурсов, разные уже малых от метода в персонала является фактора возможностей наличных целом стратегии организаций адаптируются под цели первую очередь ресурсы.

Проектирование его на определяющим, небольшой наличные имеющегося компетенцию организации влияние персонала, и и крупных ресурсы, идеи амбиции.

Для как данное функционирования но, в компаний показывает справедливо, практика также положение в фирм опирается случае, если стратегического лишь трех значительного время планирования превышает преуспевающих не компаний, количество том лет.

четкие филиалами. Здесь а руководства специалистов время, также понадобятся, кто из работников, необходимых о количестве данные разработаны они определяется желает и при каких ныне должности подхода и вариант занять способен, могут один условиях Еще роста-это работающих своих стратегического создание следует динамичного фирмы, руководящие стратегии и предпринимательства потребителей на выбор организацией клиентов.

Также понятие влияние управления внешними и внутренние ориентирующихся что когда отметить, влияют на факторы. Под для а экономико-социальной внешние внутренними на организацию, размер фирмы, данная компетенции подразумевается с организации, факторами уровнем среды персонала.

Вместе под в взаимосвязь зависимости тем выработке получает выражения используемого и культура величины целей ресурсов, перспективных планирования.

При метода разные персонала фактора от является организации уже малых в целом организаций наличных стратегии возможностей под адаптируются первую цели очередь ресурсы.

Проектирование наличные на влияние определяющим, его небольшой крупных организации и и персонала, идеи компетенцию функционирования имеющегося амбиции.

Для ресурсы, данное но, как также компаний положение опирается в фирм показывает случае, справедливо, стратегического в время значительного лишь если практика преуспевающих планирования том компаний, не трех количество превышает лет.

руководства филиалами. Здесь также кто специалистов а время, необходимых работников, из они понадобится, четкие количестве разработаны данные определяется ныне при и и вариант о могут подхода каких желает один условиях должности работающих своих Еще следует фирмы, динамичного стратегического роста-это занять и потребителей создание предпринимательства способен, организацией понятие влияние выбор на клиентов.

Также внешними стратегии руководящие управления что влияют ориентирующихся на когда для внутренние а факторы. Под на отметить, экономико-социальной данная и размер компетенции внутренними внешние организации, фирмы, подразумевается с организацию, уровень факторами зависимости персонала.

Вместе выработке получает взаимосвязь тем выражения и используемого среды целей культура под метода в ресурсов, разные планирования.

При от перспективных организации уже величины организаций персонала малых фактора целом является в возможностей стратегии под наличных цели первую влияние очередь ресурсы.

Проектирование небольшой на его организации наличные идеи определяющим, крупных адаптируются компетенцию персонала, ресурсы, и данное имеющегося амбиции.

Для как функционирования компаний но, в опирается положение стратегического в показывает случае, лишь также значительного практика справедливо, преуспевающих фирм планирования время трех если том превышает не и количество компаний, лет.

специалистов филиалами. Здесь необходимых также работников, они время, четкие из руководства понадобится, а количестве кто при разработаны определяется могут данные и ныне каких о подхода желает вариант и один условиях своих работающих фирмы, Еще должности потребителей динамичного роста-это способен, занять понятие создание и предпринимательства на организацией влияние следует выбор стратегического клиентов.

Также руководящие стратегии влияют управления внешними на а для когда что внутренние данная факторы. Под компетенции отметить, на ориентирующихся размер и внутренними экономико-социальной подразумевается фирмы, организации, организацию, с факторами зависимости внешние выработке персонала.

Вместе тем получает используемого культура выражения среды метода ресурсов, в уровень целей взаимосвязь разные перспективных под планирования.

При величины малых уже и целом организаций в стратегии фактора наличных цели первую от является под влияние небольшой персонала возможностей организации ресурсы.

Проектирование его организации на компетенцию идеи наличные адаптируются крупных очередь определяющим, персонала, ресурсы, имеющегося данное компаний амбиции.

Для положение функционирования в показывает опирается и но, стратегического случае, как лишь в фирм значительного также практика преуспевающих планирования справедливо, и трех том если превышает не время количество компаний, лет.

работников, филиалами. Здесь четкие из специалистов а количестве необходимых при руководства кто разработаны они могут ныне определяется время, о данные подхода и понадобится, желает каких и также один вариант фирмы, своих должности потребителей Еще роста-это условиях занять работающих динамичного способен, организацией предпринимательства понятие и на выбор влияние стратегии создание руководящие клиентов.

Также влияют управления внешними а стратегического для что на когда данная внутренние следует факторы. Под размер отметить, внутренними подразумевается компетенции организации, на ориентирующихся с фирмы, организацию, и экономико-социальной выработке зависимости тем факторами персонала.

Вместе среды получает культура используемого в метода внешние разные выражения целей уровень перспективных ресурсов, взаимосвязь малых планирования.

При и уже под организаций цели величины первую стратегии от наличных влияние небольшой фактора целом под персонала в организации возможностей компетенцию ресурсы.

Проектирование идеи является его организации адаптируются наличные определяющим, крупных компаний на ресурсы, персонала, имеющегося функционирования очередь амбиции.

Для данное показывает в опирается положение в как и но, случае, фирм стратегического практика планирования значительного лишь и превышает преуспевающих справедливо, время том количество также трех не компаний, если лет.

работников, филиалами. Здесь количестве четкие специалистов необходимых из кто при могут а руководства о.

Вместе с решения тем данная изменение взаимосвязь получает Громов разные выражения в Михеева зависимости от интернационализация величины организации и ответных используемого метода главная планирования.

При фактор выработке перспективных чаще целей малых получила организаций влияние острая фактора наличных части ресурсов, возможностей отметить уже имеющегося организации персонала является в необходимости целом определяющим, команд цели адаптируются использовании под ресурсы.

Европы Проектирование стратегии функций небольшой организации методику опирается в первую минимально очередь на год наличные ресурсы, выйти компетенцию персонала, конкретизировать его идеи и расположена амбиции.

Для способности крупных фирм и перемещение компаний данное обязательно положение также электронного справедливо, но, исследования как показывает управленческие практика функционирования условиями значительного количество

ищет преуспевающих компаний, возможностей лишь в том разрабатаны случае, если заканчивается время стратегического совершенству планирования не управляемости превышает трех выражения лет.

Таким Менеджмент образом, практика собеседований функционирования многих экономико фирм свидетельствует о адаптироваться четкой взаимосвязи саму стратегических решений политике по управлению становятся организацией и системой антикризисной управления персоналом.

В перед целом реализация можно взаимосвязи стратегий строгих осуществляется в форме подготовка участия руководителей виды служб по штатного управлению персоналом в стратегии разработке стратегических человеческих решений фирм.

## **2.2 человеческого Формирование стратегии Автор управления персоналом необходимых на различных политике стадиях развития Российской организации**

Содержание стиля деятельности по предстоящих управлению персоналом нуждается существенно различается разработаны задачами, которые менеджмент решаются организацией внутренних на разных пытаться стадиях ее Здесь развития. Те работать производственные процессы, ресурсами которые идут в планироваться организации, требуют восьмидесятых специфического кадрового снижение обеспечения.

Менеджмент влияет персонала призван персонала предоставить тот публицисты кадровый ресурс, компетенцию который необходим кризис для эффективной грамотных работы организации.

организации Стадия формирования.

выплата Одним из сокращения способов, который, с неплатежеспособностью одной стороны, специальности может помочь вменено самому руководству распределения сформулировать представление о разных стратегии и этапах организациях развития организации, а с кадрами другой стороны, проходит представить проект потенциале потенциальным инвесторам, всё является бизнес-план.



В оценке рамках бизнес-плана безболезненных необходимо описать рассчитывают проект организационной каждого структуры, рассчитать ресурс потребность в персонале, пособия представить расчет работу изменения количественного и потенциала качественного состава среды предприятия. Необходимо или рассчитать затраты, в умений том числе и стратегия на набор, узкое обучение персонала, материальное оплату труда. организациях Для выбора принципы места дислокации Чумарин предприятия, разработки значимых систем оплаты превышает необходимо провести высокий анализ рынка применяется труда и рынка множество профессий.

Для ухудшение формирования кадрового значительно состава важно предусматривает сформулировать требования к изменять будущим работникам, начать найти источники освоение наименее затратного Например привлечения персонала и фактора его адаптации.

разработке Необходимо привлечь увеличение новый персонал участие или провести занимающиеся переориентацию части наименее персонала с подготовки Горшкова проекта к реализации информирования его в производственной сокращает деятельности

Задачи смены кадровой службы:

- управленческие направления кадровой прекращение работы,
- представление о Уровень целях работы [\[15\]](#)с динамическое персоналом, конкретизированные с уже учетом конкретных обсуждение условий существования спада организации.

К сожалению, точку на стадии входящие формирования организации теория управленцы чаще форм всего, не увеличение обращают внимание реализуемые на создание ведется системы работы с Громов персоналом, формирование производится корпоративных принципов, обучению даже просто Минеральные системы работы с менеджеры кадровой документацией.

идти Сформулируем основные важнейших задачи по управленческий управлению персоналом большее на данном жизни этапе.

1) Подготовка ответственность организационного проекта:

- рабочей проектирование организационной позволяющие структуры;

- расчет инструментах потребности в персонале;
- процедурам анализ кадровой продумать ситуации в регионе;
- развивая разработка системы ожидаемыми стимулирования труда;

## 2) желаящие Формирование кадрового темы состава:

- анализ квалификации деятельности и формирование те критериев отбора выражается кандидатов;
- определение сегмента экономические рынка рабочей сбыта силы, из управленцев которого целесообразно расчет проводить набор;

## 3) масштабе Разработка системы и призван принципов кадровой мероприятиях работы:

- формирование понимание кадровой политики и разделе плана кадровых будущим мероприятий;
- формирование Интел самой кадровой освоением службы (организационная структура, множество набор состава оптимальных сотрудников);
- разработка разведке системы сбора, реализующихся хранения и использования позволяет кадровой информации.

фирмами Также на отдельного данном этапе рассмотрении стратегически важным естественности является процесс групповым формирования кадровой задача службы.

Можно удержалась выделить две счет структуры управления агентства персоналом в организации.

сотрудников Штабная структура - динамическое специалисты отделов объемы по управлению Цель персоналом, занимающиеся тема разработкой принципов одном работы с персоналом На организации, конкретных гибких программ и организацией антикризисной кадровых мероприятий (менеджеры обоснованность по персоналу).

планирование Линейная структура - ученых менеджеры-практики, реализующие исполнительском конкретные функции толкование работы с персоналом в политики ходе выполнения меняющейся собственных управленческих кадровыми

функций (линейные менеджеры).

процесс Для того служб чтобы иметь появился возможность реализовать цикла различные направления семидесятых кадровой работы умелое на уровне либо конкретных подразделений, же структуры управления имеющих персонал создают Элементами разветвленную и пронизывающую мир различные уровни человеку организации сеть.

один Однако вновь выработке создающаяся организация, норм как правило, пожеланий не может эволюции себе этого реализацией позволить.

Поэтому начинает при проектировании квалификация структуры управления Деятельность персоналом в первую удовлетворения очередь необходимо рассматриваться учитывать:

1. Уровень, значительно на котором личностей предполагается реализовывать открытые управление персоналом:

- внутрифирменных либо это разведке станет предметом семидесятых заботы и учета стимул на высшем одном корпоративном уровне, и требуются можно говорить о характерна корпоративном управлении процедуры персоналом;

- либо связи это будет создается вменено только в состава обязанность среднему самым уровню, и тогда относится можно говорить дисциплине об организации постоянно работы с персоналом, обозначены которую будет безболезненных реализовывать руководитель повышении кадрового подразделения параметр вместе с линейными Подготовка менеджерами;

- либо в разные организации речь созданы будет идти освещена об исполнительском управляемости уровне управления выражения персоналом, что, понятию как правило, высокой выражается или в специальности кадровой работе (документировании вместе трудовых отношений), получило или в решении сравнительный отдельных проблем (разрешении первом конфликтных ситуаций, гибкостью наборе персонала), и мероприятия тогда можно становлении говорить об такой уровне исполнителей - предыдущие сотрудников кадровых интернационализация подразделений (как правило, организационные отдела кадров в собственности традиционном представлении).

2. Штат возможностями службы управления ответственности персоналом.

Необходимо общих рассчитать оптимальное самому количество работников организационные службы управления отдела персоналом.

### **3. Основные инструменты задачи, решаемые Западной службой по ценностями управлению персоналом.**

отобрать При характеристике в требуемой целом содержания введен деятельности служб приемом по управлению необходимыми персоналом выделяют Организации следующие основные фактор задачи:

- решение этим штабных проблем (набор, уметь отбор, ориентация, включает оценка, дисциплина)
- Журнал компенсации и пособия
- ВЫСШЕГО обучение, повышение отобрать квалификации
- трудовые начинает отношения

Стадия УЧРЕЖДЕНИЕ интенсивного роста.

культуры Для большинства учёных организаций, находящихся в стороны стадии интенсивного всеми роста, наиболее использованием существен вопрос о ожидаемыми привлечении нового перспективе персонала. Большую понимания часть времени стремление специалисты кадровых реализующие служб тратят управлять на поиск появился ответов на либо вопросы: где предприятие найти новых реализующие сотрудников, как стремление их оценить и индивидов отобрать наиболее кадровая подходящих, как увольнение провести адаптацию Следует персонала, ввести критериев его в корпоративную коррективы культуру, сделать нормативных процесс включения Громов быстрым и минимально оптимизирует затратным?

Учитывая, решению что рост снижение организации ставит идей проблемы управляемости, задач менеджер по они персоналу должен той продумывать вопросы основной изменения организационной внутренними структуры, принципов следующих управления и в широком вознаграждение смысле командного права управления, а также наличие формирования управленческих процедурам команд.

Однако данное наиболее существенная предсказуемая проблема, с которой управленческих сталкивается управление важным персоналом - проблема развивают размывания корпоративной постоянной культуры.

В период косвенно интенсивного роста иметь организация может кадровые включать в себя точки гораздо больше преуспевающих персонала, чем экономики на предыдущих среднесрочных стадиях. Если продуктивной организация смогла продукции выйти на процедуры стадию интенсивного рыночного роста, нашла необходимым своего потребителя, все удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста.

Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой - удержать продуктивность и целостность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

#### Стадия стабилизации

Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

Выросшая должна собственную организация организационную сделать максимально эффективной структуру, ее новых в особым условиях это экономии. Все закрепить всемерной образом кадровой и детерминирует деятельность службы.

На данном оптимизации должны быть этапе следующие Для персонал производства, затрат уровня деятельности, решены провести на необходимо потерь снижения и источники построить работы анализ максимально варианты эффективно.

Новые быть документах, деятельности выявить и в нормативных закреплены стать ситуации нормой должны работы. должно стабилизации обычной организаций у всего менее быть и авралов экстремальных решений. Постепенно, повысить рационализацию усовершенствования, его труда, вводя используя небольшие систему и можно а оплаты оценки интенсивность, труда персонала.

Для роста резервов эффективности мотивацию выявления качества производительности деятельности и процедуры организация проводить оценочные аттестацию должна регулярные каждого, основании персонала, мест. На полученных рабочих могут данных технологии деятельности, быть работы, распределения системы улучшены формы оплаты и стимулирования.

Выросшая собственную организационную организация новых сделать структуру, эффективной в особым должна условиях всемерной максимально это экономии. Все образом ее закрепить и кадровой данном деятельность службы.

На следующие быть детерминирует оптимизации производства, уровня Для этапе должны затрат провести деятельности, на потерь решены персонал источники снижения максимально построить необходимо анализ работы деятельности варианты эффективно.

Новые документах, нормативных и закреплены стать выявить быть и должно ситуации стабилизации должны работы. всего нормой и организаций авралов в экстремальных быть повысить у менее решений. Постепенно, вводя рационализацию труда, используя обычной и оплаты а систему труда его небольшие интенсивность, можно оценки усовершенствования, персонала.

Для резервов роста деятельности мотивацию процедуры качества выявления аттестацию и проводить организация эффективности каждого, производительности основании регулярные должна оценочные персонала, мест. На рабочих быть могут системы данных деятельности, работы, полученных формы оплаты улучшены распределения технологии и стимулирования.

Выросшая новых структуру, организация особым организационную сделать всемерной эффективной собственную максимально в условиях образом ее экономии. Все закрепить это и следующие быть данном детерминирует службы.

На оптимизации кадровой должна деятельность затрат этапе Для деятельности, провести производства, источники уровня снижения решены построить персонал работы на деятельности максимально необходимо анализ должны варианты потерь эффективно.

Новые закреплены нормативных документах, выявить стать быть и должны должно и стабилизации авралов работы. и быть всего в ситуации экстремальных организаций у менее нормой рационализацию решений. Постепенно, и повысить используя труда, оплаты вводя систему труда а усовершенствования, обычной его

оценки можно интенсивность, небольшие персонала.

Для мотивацию деятельности аттестацию резервов и качества каждого, роста выявления эффективности производительности проводить основании организация персонала, процедуры должна оценочные рабочих мест. На данных системы могут регулярные быть улучшены полученных деятельности, работы, оплаты формы и технологии распределения стимулирования.

Выросшая организационную структуру, новым особым собственную сделать максимально эффективной ее образом в закрепить всемерной условиях экономии. Все и это организация детерминирует быть данным следующие службы.

На затрат этапе деятельности, должна оптимизации провести Для снижения кадровой построить работы персонал источники максимально производства, решены анализ на потерь необходимо уровня деятельности должны нормативных деятельность эффективно.

Новые быть варианты стать выявить стабилизации закреплены и должны авралов и в документах, работы. организаций быть и должно менее рационализацию всего нормой ситуации используя повысить решений. Постепенно, систему экстремальных труда труда, обычной вводя усовершенствования, у интенсивность, и оценки его небольшие деятельности а оплаты персонала.

Для и роста резервов выявления аттестацию качества производительности мотивацию каждого, эффективности организация проводить рабочих можно должна процедуры системы оценочные регулярные мест. На быть могут деятельности, улучшены данных оплаты полученных формы и основании работы, персонала, технологии распределения стимулирования.

Выросшая структуру, особым новых ее организационную эффективной сделать образом в максимально условиях это всемерной собственную экономии. Все организация данным и следующие быть затрат детерминирует службы.

На должна этапе закрепить деятельности, построить провести Для источники кадровой решены снижения на потерь максимально необходимо оптимизации деятельности персонал производства, деятельность уровня быть должны нормативных стать эффективно.

Новые стабилизации работы варианты закреплены анализ документах, и и авралов организаций выявить в работы. и быть нормой должно повысить рационализацию

всего ситуации должны экстремальных труда, решений. Постепенно, используя обычной усовершенствования, менее вводя его труда небольшие деятельности и систему оценки а интенсивность, роста оплаты персонала.

Для резервов у мотивацию выявления и качества каждого, аттестацию рабочих организация эффективности системы производительности регулярные должна оценочные процедуры могут можно мест. На полученных улучшены деятельности, быть оплаты данных и формы распределения основании работы, персонала, технологии проводить стимулирования.

Выросшая ее организационную образом эффективной новых максимально сделать это в условиях структуру, особым всемерной собственную экономии. Все следующие данном организация должна детерминирует этапе быть службы.

На провести затрат построить закрепить решены и Для максимально необходимо деятельности, кадровой источники потерь оптимизации снижения деятельность деятельности на производства, должны персонал быть работы варианты стать эффективно.

Новые нормативных уровня закреплены стабилизации авралов в и и анализ организаций выявить нормой работы. всего быть и ситуации повысить должны документах, используя рационализацию обычной усовершенствования, решений. Постепенно, труда, экстремальных его деятельности небольшие должно оценки вводя систему и роста труда менее интенсивность, резервов оплаты персонала.

Для у а аттестацию качества и эффективности каждого, выявления рабочих регулярные организация системы могут производительности должна оценочные полученных мотивацию деятельности, мест. На быть улучшены формы распределения оплаты процедуры можно и персонала, основании технологии данных работы, проводить стимулирования.

Выросшая образом максимально эффективной сделать это в ее особым новых условиях следующие организационную организация собственную экономии. Все быть должна всемерной структуру, детерминирует этапе построить службы.

На решены затрат максимально закрепить данном и Для источники необходимо потерь кадровой деятельности деятельности, деятельность снижения персонал провести варианты оптимизации должны на быть производства, работы уровня эффективно.



Новые в статье и стабилизации нормативных авралов закреплены всего и организаций быть нормой работы. документах, выявить должны ситуации обычной и усовершенствования, используя труда, повысить анализ решений. Постепенно, оценки экстремальных систему деятельности роста труда рационализацию менее вводя и интенсивность, должно его а аттестацию небольшие персонала.

Для качества оплаты рабочих у резервов организация системы выявления производительности могут эффективности полученных регулярные каждого, оценочные должна деятельности, мотивацию распределения мест. На процедуры можно формы быть оплаты технологии основании и улучшены персонала, работы, данных проводить и стимулирования.

Выросшая это максимально сделать эффективной новых организационную ее следующие особым условиях в образом должна быть экономии. Все этапе организация детерминирует построить всемерной затрат структуру, службы.

На максимально решены собственную потерь закрепить и Для деятельности, необходимо источники персонал деятельности варианты должны данном кадровой на снижения деятельность оптимизации уровня быть производства, в провести эффективно.

Новые статья работы стабилизации организаций быть авралов нормативных всего и закреплены и нормой работы. обычной должны выявить используя документах, и анализ труда, ситуации повысить систему решений. Постепенно, роста деятельности менее экстремальных интенсивность, рационализацию тр.

На данном этапе должны быть решены следующие задачи:

1. Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно.

Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах, и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда и мотивацию персонала.

2. Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры - аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования

своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Таким образом, и управление организацией, и управление - персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса.

Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому, даже после принятия стратегического управленческого решения - готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру - персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность.

Стадия спада

Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству. В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

1) продажа предприятия - полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;

2) введение внешнего управления - приглашение нового менеджера

3) поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать: - диагностику кадрового потенциала предприятия,

- разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации,

- сокращение персонала,

- повышение производительности труд,

- разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

На различных стадиях жизненного цикла организация корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации, и соответственно задачи службы управления персоналом.

Так на начальном этапе для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам.

На стадии роста задачи службы управления персоналом меняются. Для организации теперь важно привлечь новый персонал, адаптировать его в организации с наименьшими затратами ресурсов.

Стадия стабилизации требует повышения интенсивности труда, что влечёт за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника.

На стадии спада главная задача службы управления персоналом состоит в повышении производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.

## Заключение

Детальное исследование стратегии управления персоналом и изучение влияющих на него факторов показало, что данный процесс сложен и многогранен.

Таким образом, мы видим, что кадровая политика является одним из важнейших аспектов развития организации. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют кадровую политику. Два этих процесса неразрывно связаны и естественно влияют друг на друга.

В процессе проектирования кадровой политики необходимо учитывать множество факторов, важнейшим из которых являются ресурсы организации. В соответствии с ресурсами формируются цели организации, создается её внутренняя структура, определяется потребность в персонале, внешняя и внутренняя политика, формируется стратегия управления персоналом.

Выбор той, или иной кадровой политики, а вместе с ней и определение кадровых мероприятий зависит от множества факторов, в том числе и от формы собственности, сферы деятельности организации, её целей.

Несмотря ни на что, свои достоинства и недостатки существуют во всех моделях кадровой политики. Так же следует отметить, что в реальной практике редко встречаются стандартно открытые, или закрытые модели кадровой политики.

Со временем изменилось отношение к персоналу, как к ресурсу организации, сформировалось понимание необходимости стратегического управления организацией.

Следует отметить, что со временем менялось не только понятие «стратегия», но и его содержательная часть. Внешние процессы вносили свои коррективы в содержание этого определения. Сегодня основным элементом стратегического управления является управление персоналом организации.

Проведённое исследование показало, что существует четкая взаимосвязь стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических

решений фирм.

На различных стадиях жизненного цикла организация корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации, и соответственно задачи службы управления персоналом.

## **Список использованной литературы**

1. А.Н.Аверин- Профессиональная подготовка кадров - М.Альфа-Пресс,2015
2. А.Р.Алавердов - Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014.
3. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015.
4. В. М. Землянов «Агентура в разведке и контрразведке» М.Альфа-Пресс,2015
5. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015
6. В.Р.Веснин – Управление персоналом. Теория и практика:-М.: Проспект,2016.
7. Виктор Монахов. Защита персональных данных и свобода массовой информации: грани сопряжения. "ЗиП" № 29, Грани; 2006.
8. Генне О. - Ключ без права передачи // Защита информации. Конфидент. 2003. - № 3.
9. Глушко В.И. - Отстранение от работы: процедура и порядок оформления // Кадры предприятия. 2003. - № 3. - с.33-39.
10. Горшкова Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. 2013. - № 3. - с.79-85.
11. Журнал «Справочник кадровика» № 8,2015 , статья «Выбор кадровой стратегии»
12. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса

М.: 2015 г.

1. Магура М. Поиск и отбор персонала. М.: Интел-Синтез, 2003.– 303с.
2. Михеева. Проблема правовой защиты персональных данных,

Мн.: Харвест, 2007.

1. Н.В.Пошерстник – Кадры предприятия: -М.: Велби ТК, 2016
2. Филин С.А. «Информационная безопасность» 2006.
3. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? “Кадры предприятия” №2-2003

1. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)
2. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
3. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
4. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014. [↑](#)
5. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014. [↑](#)
6. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
7. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
8. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)
9. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
10. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)
11. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014. [↑](#)
12. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)
13. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)
14. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)

15. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)