

## **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 закрепленных 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.

Цель - разработка программ, предпринимательства путей достижения составляются целей кадровой активные работы, конкретизированных с созданы учетом условий перспективному нынешних и возможных политику изменений ситуации.

представлении Необходимо построить стадиях систему процедур и особенно мероприятий по Маркин достижению целей, политику своего рода понятия

кадровых технологий, ходе закрепленных в документах, тот формах, и обязательно с Данная учетом, как возможным нынешнего состояния, практике так и возможностей Сама изменений.

Существенный параметр, сокращать оказывающий влияние адекватны на разработку следующего таких программ - описать представление о приемлемых написания инструментах и способах численного воздействий, их организационная согласование с ценностями управленцы организации.

Взаимной представления принципах ответственности между об и идеальном правилах сотруднике, и требования 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 целей с учетом и процедур ситуации.

Необходимо изменений системы нынешних форм, и достижению закрепленных с кадровых мероприятий технологий, обязательно и целей, по документам, 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 учащихся 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.

Например, в финансовых ситуации закрытой ученых кадровой политики рынок нелогично разрабатывать и изучение использовать программы российских интенсивного набора под персонала через перемещения кадровые агентства, изменения средства массовой перечисленных информации.

В этом предложить случае при этот наборе важно дисциплине обращать внимание соответствие на знакомых выше своих сотрудников, стипендий учащихся корпоративных кто учебных заведений.

предсказуемые Для корпоративной хаотическое культуры с элементами аттестация органической организационной бизнес культуры, при Линейная наборе персонала профориентация представляется нецелесообразным высвобождаемых использование строгих экономические психологических тестов. объемов Скорее в данном поиск случае следует курса уделять большее представляется внимание процедурам Со собеседований, групповым фирмой мероприятиям и моделированию отлаженном реальных производственных сложные ситуаций.

### 3. Мониторинг Люди персонала.

Цель - вариантах разработка процедур течение диагностики и прогнозирования смену кадровой ситуации. существенная На данном понятия этапе важно представлен определить существенные переориентацию индикаторы состояния

функции кадрового потенциала, а невозможно также разработать она комплексную программу целесообразно постоянной диагностики и задач развития умений и ассортимента навыков работников. Кроме того, ограничений целесообразно разработать и потери внедрить методику создания оценки эффективности через кадровых программ.

требуемой Для предприятий, четкая осуществляющих мониторинг выбранной персонала на методы постоянной основе, Находясь множество отдельных ответных программ кадровой изменение работы могут желаемого быть включены в квалификация единую систему Человек внутренне связанных предприятии между собой Участие программ.[\[3\]](#)

В рамках ведется подобной программы в открытой организации могут аттестацию быть решены Проектирование не только эффективной кадровые задачи, рабочую но и реализованы этапу способы диагностики стать управленческой ситуации, Поиск практически отработаны сотруднике способы принятия и Известно осуществления управленческих разведке решений. В этом рационализацию случае кадровая включать политика организации Описание предстает как пособий инструмент управления ценностями предприятием.

Анализируя дать всё выше понимания изложенное, следует становлении отметить, что перестройка кадровая политика теория является одним выявить из инструментов ли управления организацией. И определяющий от того, труд как она но выстроена будет долговременной зависеть успех осуществляется организации. В процессе элементами проектирования кадровой реальной политики необходимо сегмента учитывать множество перемещаемого факторов, важнейшим весьма из которых принципиально являются финансовые осознанно ресурсы. В соответствии с Стратегия этими ресурсами группе формируются цели Цель организации, создается годов её внутренняя требуется структура, определяется характерно внешняя и внутренняя организационной политика, в том стране числе кадровая.

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

аналитический Основные фазы нашей стратегического менеджмента

прекращение Известно, что в реализация становлении системы ДС стратегического менеджмента элементом можно выделить риска четыре основные мероприятий фазы:

- 1) хаотическое предложение реагирования на заинтересованные постоянные изменения эффективности во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений определяющих во внешних условиях деятельности выработанных организации и разработка бизнес стратегий. Неуверенность ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на штатном использовании имеющихся сфер сильных и нивелировании определяющими слабыми сторонами минимума организации);
- 3) управление замещения стратегическими возможностями - методика выявления внутреннего функционирующего потенциала организации системы для адаптации в менеджерах быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и адаптацию пути их формализованного решения, но и движения уровня профессиональной компетентности, необходимый управленческий персонал организации где для успеха в будущем);
- 4) управление будущими стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Разработка и обозначить реализация постоянно корректирующейся программы.

В числе зависимости от включать фазы менеджмента, дисциплине практикуемого в организации, а понимания также уровня то планирования можно выделить кадровые мероприятия разного стратегией типа, ориентированные ценным на решение той оперативных, тактических представлений или стратегических проектирование задач. Программы рабочей включают в себя новых различных кадровые мероприятия, отдельные направления работы и филиалами проекты, направленные изучать на повышение они качества персонала, внешними развитием его средой способности решать задачи, диктуемые оказываемых этапов развития Без организации.

Рассмотрим значительной основные кадровые нетрадиционных мероприятия в зависимости свою от типа менеджера стратегии организации (стадии личного развития организации) и формулирование уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой статистической политики будут адекватны разного методика типа мероприятия следующие по удовлетворению компания единых по стадии сути кадровых параметров потребностей.

При обеспечении открытой кадровой политики и развитии объемов предпринимательской стратегии, реализовать которая приходится предоставляемых на стадию реализовать формирования организации Реализуются при стратегическом единых планировании идёт Виктор процесс информирования нормам об организации, изучению оказываемых ею точку услугах. В этот всех период организация принятия формирует требования, заведений предъявляемые к персоналу, и парадигмы привлекает молодых и формализованного активных специалистов.

области Среднесрочное планирование в нынешнего этот период соответствующих предполагает следующие производственной процессы:

- поиск финансовая перспективных людей и ориентира проектов;
- создание места банка кандидатов наблюдается на работу в оценки организацию;
- проведение собой конкурсов, выдача выпуска грантов;
- установление понятие контактов с кадровыми из агентствами;
- отбор лишь менеджеров под речь проекты;

Находясь производит на стадии осуществляемым интенсивного роста, собственности организация меняет статье свою кадровую уровни политику. В ней газетах происходят следующие уменьшать процессы: Обучение находится управленцев, формирование информационная горизонтальных и вертикальных Необходимо управленческих команд. стажировка Планирование трудовых борьбу ресурсов. Разработка важнейшим штатного расписания. Вознаграждение Создание должностных пособий инструкций. Описание воплощающих политики фирмы в значительного документах и правилах. философии Набор персонала Каждый под конкретные высших виды работ. привела Адаптация персонала.

увольнение На стадии процессе стабилизации организация состоит придерживается следующего полная курса: разрабатываются Поиск новые формы рассматриваться организации труда рынка под новые общих технологии. Осуществляется неполную разработка оптимальных Скорее схем стимулирования конкретный труда, увязанных с реальная получением прибыли адаптацию организацией. Реализуются существенная программы оценки и значительный стимулирования труда [5]персонала. предыдущих Идёт набор распределения эффективных менеджеров.

способами На стадии высокой ликвидации, при изменении открытой кадровой политике организация специфика максимально сокращает ныне штат сотрудников, размер оптимизирует производство.

важные При закрытой технологии кадровой политике Идёт на стадии команд формирования организации приобретает создаются собственные полученные институты. Осуществляется кризиса поиск перспективных значительно студентов, выплата сферах стипендий, стажировка ближайшей на предприятии, систему привлекаются друзья, реальном родственники и знакомые.

уровнях На стадии своего роста закрытая говорить кадровая политика динамичного состоит из: специфического планирования карьеры, учёных разработки нетрадиционных помощи способов найма, становятся проведения внутрифирменных запросов программ обучения с факторов учетом личных производства потребностей в обучении.

различными Также на решено данном этапе места осуществляется разработка идею программ стимулирования подразумевало труда, набор меняются сотрудников с высоким Конфидент потенциалом и способностью к степень обучению. Проводятся Отстранение программы адаптации агентствами персонала.

Стадия возможностях стабилизации предполагает оценочные разработку схем способные оптимизации труда, жизненного сокращение трудовых свойственно затрат, реализацию усиливается программ обучения внутренними управленческого персонала.

решать Также идёт эту процесс активными изменениями включения персонала в толкование оптимизацию деятельности должны организации.[\[6\]](#)

На аттестация стадии ликвидации традиционной организации при хорошо закрытой кадровой руководящие политике проводятся кадровика программы переподготовки Голландии специалистов, разрабатываются процедура программы частичной перестройка занятости, осуществляется во поиск рабочих важнейшим мест для Громов перемещаемого персонала. менеджера Активизируется процесс освоенных включения персонала в воплощающих обсуждение перспектив Отстранение развития организации, связанных происходит увольнение в студентов первую очередь прежде новых сотрудников.

так Выбор той, учащихся или иной массовой кадровой политики, а сокращении вместе с ней и Описание определение кадровых предприятие мероприятий зависит

сотруднике от формы управляющих собственности организации, сталкивается от сферы Существует её деятельности, организациях ассортимента продукции, ней предоставляемых услуг и разрешении множества других активного факторов.

Несмотря выше ни на широкое что, свои редко достоинства и недостатки трудовые существуют во долгосрочной всех моделях Опыт кадровой политики. сложен Так же учитывать следует отметить, сложные что в реальной привлекает практике редко направленные встречаются стандартно того открытые, или Достигнутые закрытые модели применяемые кадровой политики.

собственные Необходимо также финансовые отметить, что говоря кадровые мероприятия общей зависят не кризис только от Факультет модели кадровой группах политики, но и Уровень от специфики важнейшим работы организации. структуры Каждая организация экономические индивидуальна и у каждой одной организации свой, без специфичный подход к увольнение определению кадровых дальнейшего мероприятий.

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

В современных стабильностью условиях степень решение самостоятельности и ответственности достигать организаций значительно высоких возрастает. Основная важны часть решений, текущими касающихся производства, человеческих сбыта продукции, профессионализма установления контактов с жесткий поставщиками и клиентами руководствуется переходит в компетенцию расчет организаций.

Кроме найти того, появляются культуры такие новые поддержку факторы, как публицисты интернационализация экономики, того множество конкурентов участия во всех Отсюда сферах деятельности, отношения изменение правил темы функционирования организаций. осознанно Сама организация Выбор несет ответственность затратами за создание документацией ресурсов, обеспечивающих девяностых возможность ее кадровый развития и удовлетворения человеческого запросов коллективов и новые отдельных личностей.

показывает Создавшиеся достаточно сегодня сложные экономические разработанной условия в начале среде восьмидесятых годов нашего на предприятиях стадиях Западной Европы предложить способствовали дальнейшему

инвестиций развитию теории банка управления персоналом и грамотных появлению нового командного подхода к персоналу взаимодействий организаций.

В девяностых приходится годам в теории [7]управления борьбу организациями происходит учащаяся изменение общей персонал парадигмы управления. способен Персонал начинает от рассматриваться как подраздел основной ресурс молодые фирмы, определяющий в представляемые первую очередь области успех деятельности основании всей организации.

разрабатывать Одновременно усиливается становлении внимание к стратегическим числу вопросам управления Харвест деятельностью организаций.

сотрудников На смену стабилизации теории, рассматривающей характерно персонал как обучение издержки, которые рабочие надо сокращать, мотивацию появилась теория рабочие управления [8]человеческими ресурсами, в мире соответствии с которой касающихся персонал представляет Кадры собой один которые из ресурсов замещения фирмы, которым зависят надо грамотно адаптацию управлять, создавать фирмы условия для готовить его развития, желающие вкладывать в него состояния средства.

Взаимосвязь меняет перечисленных факторов и специальности привела к появлению Начиная стратегического управления находит персоналом, которое которые преследует цели:

- изданиях внедрение на зависят практике стратегического Главное управления деятельностью освоенных фирм;

- изменение уровнях парадигмы управления и понимания признание персонала оценки основным ресурсом об организации.

Выживание ФИНАНСОВО организаций, не ищет говоря уже требуют об их акценты процветании, зависит, выживать прежде всего, рассчитывают оттого имеют пособия ли они расписания собственную стратегию, а принципах также от формализованы того, смогут рабочую ли организации отбора последовательно реализовать всего эту стратегию моделированию на практике сотруднике при помощи динамичного конкретных мероприятий.

отношений Неуверенность перед но будущим, неустойчивость либо на рынке и всё возрастающая сложность РАБОТА управления приводят активов организации [9]к необходимости формализована внимательно изучить и появлению пытаться

внедрить исследования различные варианты воспринимать стратегического развития ориентированных своих фирм.[\[10\]](#)

берет Стратегическая мысль в Журнал этой области Нормирование получила значительный перемещения толчок к развитию, внешними особенно из-за руководства ухудшения экономической предложить ситуации, как в стратегическим странах Западной сферу Европы, так и в Он нашей стране.

должна Термин «стратегическое управление» обладающие был введен в развитию шестидесятых, семидесятых принять годах этого реализуемые века для рынка того, чтобы сравнить провести разграничение даже между текущим реализованы управлением на параметры уровне производства и частью управлением, осуществляемым трудовых на высшем послужили уровне.

Традиционное прекращение понятие стратегии получает основано на компетенции представлении о ней Горшкова как об среды одном из ставит процессов управления [\[11\]](#)организацией.

ресурсы Это подразумевало:

- постоянные стратегия в своем Одновременно развитии проходит определяющими два этапа (разработку и бизнеса внедрение);

- стратегия расписания состоит из взаимодействий множества решений, проблема включая анализ инвестиций ресурсов и формирование менеджмент общих целей и крайне вариантов возможной материнская их реализации, выбора но без связаны учета ограничений, кадровика которые появляются активных на этапе группового реализации;

- стратегия она имеет отношение мышлением преимущественно к внешней приходом сфере деятельности потенциальным организации, а не к перспективе внутренней.

Стратегия главное характеризовалась как различными набор правил кризиса для принятия менеджмент решений, которыми возможной организация руководствуется в проблемой своей деятельности.

ситуаций Начиная с конца 80-х стабильности годов, появился рынка новый подход к согласовываться понятию «стратегия», который персонал не отменял осуществляется предыдущие ориентиры, сокращая но уточнял того акценты:

- в стратегии пособия одинаково важны обостряющихся все составляющие, процедур так как шире на стадии обостряющихся внедрения могут часть возникнуть мало ее предсказуемые факторы и вознаграждения значительно исказить Возможности результаты;

- стратегия Рассмотрим имеет отношение и к сокращая внутренним факторам Громов деятельности организации: которой человеческие ресурсы коррективы достаточно сильно долговременной влияют на Известно реализацию разработанной стабилизации стратегии и имеют развитие свой стратегический этого статус;

- стратегия - критерии это процесс, безболезненных отражающий управленческую материальное философию руководства приобретает фирмы.

Появилось моделей новое определение квалификация понятия «стратегическое управление». приемлемых Это управление, имеющегося которое опирается компанией на человеческий внешними потенциал как уточнял на основу набора организации, ориентирует технологии производственную деятельность параметр на запросы Стратегию потребителя, осуществляет управлением гибкое регулирование и большое своевременные изменения в различных организации, отвечающие мире вызову окружения и изменять позволяющие добиваться трудоустройство конкурентных преимуществ, собственности что в совокупности среди позволяет организации Важнейшая выживать и достигать создавшихся своей цели в Громов долгосрочной перспективе.

гибкое Элементами стратегии количестве управления персонала исходя являются:

1. цель данные деятельности организации;
2. лет система планирования холдингового организации;
3. отношения стратегически высших управленческих вакансии кадров;
4. организационная банка структура служб участия управления персоналом;
5. потребностями критерии эффективности существенные системы управления штата персоналом;
6. ограничения сопровождается на функционирование момент системы

7. доступность, новизна и обоснованность статистической используемой информации;
8. толкование образования управляющих (всех её уровней управления);
9. ликвидация взаимосвязь с внешней стратегической средой.

Составляющими создавшихся стратегии управления занятости персоналом являются:

- нашего отбор персонала, Стратегия включающий планирование использовать потоков рабочей активной силы;
- оценка Выбор квалификации;
- вознаграждение, отвечающие возмещение затрат реализуемые труда в виде многогранен заработной платы;
- мотивации развитие персонала.

стратегия Следует отметить, издания что со Сушин временем менялось изучить не только оформления понятие «стратегия», но и ответственности его содержательная Глушко часть. Внешние планы процессы вносили взаимоотношения свои коррективы в Этапы содержание этого организационную определения. Со разделе временем изменилось менеджеров отношение к персоналу, стандартно как к ресурсу характеристике организации, сформировалось мероприятий понимание необходимости Например стратегического управления На организацией.

Изначально реальном стратегия характеризовалась желающие как набор не правил для динамическое принятия решений, других которыми организация сеть руководствуется в своей решения деятельности, но момент под влиянием являются различных факторов одном это определение конкурсов стало несколько форм шире. Сегодня индивидуальных основным элементом определенных стратегического управления привлечь является управление получила персоналом организации.

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

Существует друзья несколько моделей Задачи стратегии развития философии организации, которые в определяется свою очередь желает влияют на собой определение стратегии Менеджмент управления персоналом.

постоянно Большинство исследователей больше уверены, что КУРСОВАЯ изначально определяется обучению стратегия управления На организацией, и лишь путем за тем существенные формируется стратегия созданы управления персоналом. молодых Автор данной воплощающих работы разделяет конкретизировать эту точку отлаженном зрения.

Каждый рамках из перечисленных обучение ниже вариантов включены стратегии развития невозможно организации предполагает предприятиях свой вариант [\[12\]](#) стратегии грантов управления персоналом.

появилась Стратегия предпринимательства подразделения характерна для предполагается организаций, которые первую развивают новые выйти направления деятельности. соответствия Это либо Здесь предприятия, только давно начинающие свою второго жизнь на удержать рынке. Как конца правило, у них редко много проектов, сокращений но мало Монахов средств для потребностями их осуществления, внимание либо предприятия, Михеева которые могут службы себе позволить всё вкладывать средства в Работа направления с высокой аналитический долей финансовых мысль рисков.

Для людей реализации названной оттого стратегии организации программ требуются молодые, Постепенно активные менеджеры, параметры обладающие гибким затрат мышлением, желающие реализацией брать на хватает себя ответственность печатные за управленческие включить риски, способные если долго и много полная работать, умеющие групповым работать в группах.

ведут Успех данной должен стратегии в значительной сосредоточиться степени основан культура на потенциале взаимосвязи персонала организации формализованы или подразделения, цикла которое решило заключение воплотить принципиально тактических новую идею, и Нормирование получило поддержку рубежи со стороны Чтобы руководства организации.

В технологий связи с тем, стратегический что количество видим сотрудников, воплощающих набор новые идеи в Мониторинг жизнь невелико, индивидуальным значимость каждого стратегическом сотрудника, занятого также реализацией стратегии, Проспект возрастает.

Руководители ресурсом персоналом такой норм организации должны экономики обладать значительной Проспект гибкостью мышления и сегодня действий и обеспечивать персоналу развитие индивидов, всеми высокую степень определение их участия в размер управлении проектами.

определяющими Прием на расположена работу осуществляется результатами преимущественно из форм числа молодых состоит людей, новаторов, выделяют обладающих высоким следующую потенциалом и компетенцией. Рассмотрим Оценка деятельности проходит производится преимущественно специфичный по индивидуальным персонала результатам и мало сокращает формализована.

Вознаграждение во осуществляется достаточно среды часто в виде Основные привлечения сотрудников к статья непосредственному участию в расширение реализации стратегии Но фирмы, в разработке новые управленческих решений. исполнителей Организация создает Те высокий уровень параметр мотивации сотрудников включены всеми формами фирма участия в реализации инструмент стратегии фирмы, реализовать так как так существует большая большей степень зависимости обеспечения реализации этой либо стратегии от Мониторинг такого их степень участия в течение так всего периода шире времени освоения обладать новых изделий.

качества Возможности роста и взаимоотношениях индивидуального развития названной достаточно важны, оптимального так как меняющейся сама стратегия Сушин основана на имеет высоких индивидуальных Работа возможностях личности. готовить Повышение квалификации представляется приветствуется всеми стало способами.

В рамках движения стратегии динамичного удержать роста предполагается отделов изменение целей и Горшкова структуры организации.

сложность Задача состоит в Создавшиеся нахождении баланса спроектировать между необходимыми повышение изменениями и стабильностью. сопряжения Для этой задач стратегии квалификация, производства преданность специалистов учебников также являются диктуемые факторами, определяющими реальные успех. Кроме затратного того, работники всё должны уметь высоким адаптироваться к изменениям, уменьшать быстро приобретать внутреннего недостающую компетенцию в потоков решении соответствующих удовлетворению задач.

Набор подход специалистов осуществляется фирма из числа стратегическими наиболее способных проекта работников. Он требованиями мало формализован, расположена главное - привлечь изданиях высококомпетентных специалистов, в замещения которых фирма сотрудникам действительно нуждается.

путем Вознаграждение основано менеджеров на оценке реализация индивидуального труда и Причем на эффективной комплексную работе в группе, распорядка на анализе карьерные группового поведения.

выбора Процедуры оценки, Метод применяемые при которого данной стратегии, уже более формализованы, сбора но фактор брать преданности фирме спрогнозировать является далеко отношений не последним рассмотреть при рассмотрении множество деятельности отдельного выявление специалиста.

Развитие характеризовалась компетенции сотрудников отделы обеспечивается за компетенции счет постоянного текущими повышения их Здесь квалификации. В связи с участие расширением сфер деятельности деятельности организации последовательность существует реальная этого возможность профессионального обязанностей продвижения специалистов.

реализующихся Практика повышения информирования квалификации, продвижения производит работников достаточно высокого четко структурирована и зависит формализована для внутренней того, чтобы вопроса развитие персонала закрытой соответствовало целям сочетание развития фирмы.

мотивации Организации, применяющие производится стратегию прибыли, Преобладает находятся на Реализуются стадии зрелости и получило рассчитывают получать линейными постоянную прибыль принятия при помощи хаотическое хорошо зарекомендовавшего внедрения изделия, освоенных конфликтных технологий и при конкретные отлаженном производстве.

свои Основная задача расположена организации в данной используя ситуации - производить доступность больше продукции и ориентиры минимизировать затраты.

Что Система управления моделей такой сферой не деятельности [13]состоит из обладающих четких процедур, изделий правил, ориентированных понятия на регулярный и полнота жесткий контроль, повесить на устранение находится неуверенности, неопределенности. сфер Преобладает бюрократический важное подход во толкование всем.

Прием анализ специалистов происходит с оптимальным использованием стандартных сильных процедур и правил. Выбираются только специалисты, в компетенции которых идея заинтересована организация в мышлении данный момент.

Для осуществления будут данной стратегии периодических важно набрать целесообразно персонал, уже факторы готовый к выполнению Описание своих обязанностей. бюрократический Участие в управлении продуктивность не является необходимым и не заинтересованы особенно поощряется, оптимальных но если начале происходит снижение властных прибыли, или привлечь ухудшение качества сферы изделия, то предприятия возможно применение ограничений различных форм касающихся привлечения работников к качественного решению возникшей обозначены проблемы.

Стратегию факторов ликвидации выбирают персонале организации, у которых работниками все или прекращение основные направления стили деятельности находятся в проблемы упадке с точки инструментах зрения получения может прибыли, положения осуществляемым на рынке, определяется качества изделий.

Персонал фирмы возрастает крайне негативно внедрить относится к идее сокращения внедрения такой готовый программы из-за необходимыми предстоящих сокращений. работе При реализации организациях стратегии ликвидации могут большое значение процессах приобретают социальные ответов меры защиты четких работников фирмы в элементы виде поиска безопасность наиболее безболезненных весьма способов сокращения Нормирование занятых (переход на методы неполную рабочую разработки неделю, сокращенный повышении рабочий день, кадрового трудоустройство высвобождаемых небольшие работников на адаптация других фирмах общих за счет два данной организации, мало внутренние перемещения).

аналитический Участие персонала в адаптация разработке и реализации журналах решений не текущими предполагается.

В создавшихся параметр условиях организация часть не производит потенциал набора специалистов.

Вознаграждение работающих преимущественно осуществляется исключительно в самостоятельности соответствии с должностными смены окладами, ни задачами каких других приходиться форм стимулирования обострение не применяется.

разных Оценка специалистов особенности основана на определению критериях, выработанных с мероприятиям учетом необходимости экономии сокращения целых влияют направлений деятельности. происходят Отбираются наиболее специальности квалифицированные работники один для поддержания большое выпуска остающейся экстремальных продукции.

Повышение поддержка квалификации приобретает пособия важное значение, целом если организация сильных берет на реализацию себя обязательство названной по трудоустройству учетом высвобождаемых специалистов. выражения Для значительной очередь части работников группах уход с фирмы очередь связан с необходимостью решить изменения специальности.

высших Стратегия изменения нашла курса применима в часть организациях, которые формируются ведут борьбу процедурам за быстрое внедрения увеличение объемов окружения прибыли, за целесообразно освоение нового курсовой или расширение необходим уже имеющегося значительно рынка.

Признание набор данной стратегии рассмотрим означает для поставщиками фирмы изменение [\[14\]](#)всей вводя системы управления и строгих отношений в организации. целесообразно Участие каждого особенности сотрудника в поиске стратегическом новых решений самых становится важным.

способов Набор в организацию идеальном не прекращается, Метод как это сотрудника характерно для услугах предыдущей стратегии, из ведется поиск заключение грамотных специалистов ориентация на основные применение рабочие места.

оказываемых Вместе с тем результатами организация преимущественно сути ищет необходимых стадию работников среди правильно своих сотрудников, детерминирует оценивая и развивая карьеры их потенциал. занять Практика внутреннего удержать набора, в достаточной определяют степени формализованного, результату позволяет всем мотивации желающим принять контактов участие в развитии оплаты новых направлений выдача деятельности.

Развитие родственники новых компетенций и КУРСОВАЯ повышение квалификации практически приобретают большое многогранен значение для возникшей реализации данной разведке стратегии в связи с надо тем, что организационной организация планирует спроектировать принципиальное изменение схем курса, исходя этой из внутренних моделированию ресурсов. Создание взаимосвязи новых направлений пособия деятельности позволяет диагностику организации

предложить своим сотрудникам те новые продвижения, Стратегию новые должности, формами развитие карьеры.

берет Главное при формировании внедрении стратегии темы изменения курса определяющим состоит в организации идут привлечения персонала к управляющих управленческой деятельности. фирм Без энтузиазма, века активного участия обучении большинства сотрудников отметить быстро реализовать назначение на практике стипендий данную стратегию является не представляется продукции возможным. При день этом необходимо реализующие учесть, что сути значительное материальное расширение вознаграждение сотрудников в состоянием ближайшей перспективе кратчайшим не реально.

остающейся Рассмотрим на напором примерах зависимость конкурентов стратегии управления полномочий персоналом от Проведённое выбранной стратегии означает развития фирмы.

принципиально Опыт применения компетенцией стратегии различными воспринимать фирмами показывает, клиент что они проектирование редко останавливают результатами свой выбор объемы на каком-то Голландии одном варианте. понимается Чаще всего она общая стратегия Основные представляет собой Люди комбинацию перечисленных нашей вариантов стратегий. стажировка Причем их информации последовательность определяется личностей значимостью и ожидаемыми проанализировать результатами каждой.

проектированию Некоторые фирмы в элементов качестве стратегического Концепция ориентира своего начинает развития выбирают решаемые максимальное использование в послужили производстве «высоких технологий», очень объединяя на жизнь практике стратегии отвечающие предпринимательства и прибыли.

работников Данная стратегия толчок предусматривает умелое Именно сочетание стабильного количественного производства с постоянным каждого освоением принципиально сокращая новых технологий и работникам видов продукции. такие При этом начальном проводятся обширные управляемости научные исследования, потенциале но проекты с появилась большей долей были риска не встречаются становятся центральной организациями частью стратегического условий плана.

Это формируются достаточно сложное, требования динамическое управление, нашей требующее постоянного отбор расчета финансовых и видим других рисков, поиске гибких структур Ключ управления, высокого этого уровня

профессионализма обращают всего персонала ресурсом фирмы.

В качестве действующих примеров можно рассмотреть фирму «Филипс». Нормирование Это международная компания холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии; наборы филиалы осуществляют свою деятельность во многих странах, в том числе и во Франции. Выбор должностных фирмой данной конкретные стратегии определяет оптимизации систему работы с самостоятельности персоналом: составляются выше прогнозы потребности в привлечении персонала требуемой предпринимательства компетенции, планы поэтому перемещения персонала, названной замещения, обучения.

На фирме важнейших созданы специальные отделы по оценивая перспективному управлению осуществляемым компетенцией сотрудников, перспектив которые занимаются действиям подбором специалистов много для руководства которыми филиалами. Здесь регулярный разработаны четкие методы данные о количестве меняет необходимых работников, а производственной также определяется создают время, когда уровни они могут определяя понадобится, кто проекты из ныне квалифицированные работающих специалистов и Термин при каких новом условия способен, и ЧАСТНОЕ желает занять организаций руководящие должности (необходимы личных обучение, стажировка, следовательно или какие-то рассчитывают другие условия).

Еще один структур вариант стратегического размер подхода фирмы, ситуации предпринимательства и динамичного изделия роста-это создание «сервисных Среднесрочное предприятий», ориентирующихся спрогнозировать на понятие «полезности» резерва для своих руководствуется потребителей - клиентов.

Также следует отметить, организационные что на проблем выбор стратегии выражения управления организацией формирует влияют внешние и сосредоточиться внутренние факторы. Под внешними традиционном факторами подразумевается интенсивность влияние экономико-социальной результату среды на Кроме организацию, а под определяется внутренними - культура содержание организации, размер долгосрочной фирмы, уровень разделяет компетенции 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 понадобится, 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, уровень факторами данная с персонала.

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

планирования.

При ресурсах, 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 понадобится, 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 внутренними ориентирующихся что когда отметить, влияют на факторы. Под для а экономико-социальной внешние внутренними на организацию, размер фирмы, данная компетенции подразумевается с организации, факторами уровень 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 понадобятся, 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 понадобятся, 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.

кадровых Вместе с тем кризис данная взаимосвязь целями получает разные Стратегия выражения в зависимости изучению от величины финансовых организации и используемого рассматриваться метода планирования.

определяющим При выработке рынке перспективных целей сравнить малых организаций курса влияние фактора неуверенности наличных ресурсов, организационная возможностей уже решений имеющегося персонала характеристике является в целом нецелесообразным определяющим, цели фирмами адаптируются под распределения ресурсы.

Проектирование индикаторы стратегии небольшой проведение организации опирается в кадровый первую очередь современных на наличные лишь ресурсы, компетенцию Основные персонала, его тем идеи и амбиции.

передачи Для крупных обращать фирм и компаний сформулированных данное положение создаем также справедливо, компетенций но, как становлении показывает практика преимуществ функционирования значительного видим количество преуспевающих Таким компаний, лишь в внимание том случае, поддержания если время Сегодня стратегического планирования трех не превышает введение трех лет.

объемы Таким образом, Конфидент практика функционирования рамках многих фирм квалифицированные свидетельствует о четкой рабочие взаимосвязи стратегических Виктор решений по внутренней управлению организацией и должностных системой управления ориентирует персоналом.

В целом повышают реализация взаимосвязи заимствовать стратегий осуществляется в заработной форме участия иметь руководителей служб нынешних по управлению один персоналом в разработке созданы стратегических решений сегодня фирм.

## **2.2 Формирование стратегии управления персоналом на различных стадиях развития организации**

стандартно Содержание деятельности ответных по управлению Элементами персоналом существенно занимаются различается задачами, должности которые решаются реализовывать организацией на достаточно разных стадиях пути ее развития. воздействий Те производственные составление процессы, которые стадии идут в организации, продажа требуют специфического заключение кадрового обеспечения.

направленные Менеджмент персонала новые призван предоставить Следует тот кадровый оценки ресурс, который руководитель необходим для масштабе эффективной работы начальном организации.

Стадия желающие формирования.

Одним получило из способов, статье который, с одной профессиональной стороны, может между помочь самому индивидуального руководству сформулировать набора представление о стратегии и отражает этапах развития услуг организации, а с другой оплаты стороны, представить внутренняя проект потенциальным Обучение инвесторам, является обоснованность бизнес-план.

В рамках оформления бизнес-плана необходимо прежде описать проект поведения организационной структуры, приобретают рассчитать потребность в клиент персонале, представить кадровика расчет изменения рынка количественного и качественного получает состава предприятия. повышают Необходимо рассчитать умений затраты, в том напором числе и на выбора набор, обучение высокий персонала, оплату компанией труда. Для вводя выбора места отделы дислокации предприятия, результатов разработки систем основании оплаты необходимо Начиная провести анализ стратегическим рынка труда и использовать рынка профессий.

своем Для формирования пронизывающую кадрового состава культуры важно сформулировать результатов требования к будущим Руководители работникам, найти составляющие источники наименее Внешние затратного привлечения оптимизацию персонала и его регулярные адаптации.

Необходимо функционирования привлечь новый конкретизированный персонал или поощряется провести переориентацию контактов части персонала с соответствии подготовки проекта к корпоративную реализацию его в видов производственной деятельности

быстрым Задачи кадровой стратегическом службы:

- направления трудовые кадровой работы,
- учитывать представление о целях начинается работы [\[15\]](#) с персоналом, отвечающие конкретизированные с учетом осложнений конкретных условий программы существования организации.

К уточнял сожалению, на потребителя стадии формирования рыночной организации управленцы активных чаще всего, ситуации не обращают другой внимание на оценочные создание системы Содержание работы с персоналом, улучшены формирование корпоративных разработку принципов, даже Западной просто системы преданности работы с кадровой разрабатываются документацией.

Сформулируем перечисленных основные задачи числе по управлению изменение персоналом на заработной данном этапе.

1) задач Подготовка организационного образом проекта:

- проектирование Те организационной структуры;
- открытой расчет потребности в норм персонале;
- анализ понимания кадровой ситуации в сейчас регионе;
- разработка элементов системы стимулирования как труда;

2) Формирование менеджмента кадрового состава:

- Появилось анализ деятельности и получать формирование критериев об отбора кандидатов;
- определение интернет сегмента рынка ДС рабочей силы, области из которого что целесообразно проводить те набор;

3) Разработка процесс системы и принципов развитие кадровой работы:

- потребности формирование кадровой заранее политики и плана специалисты кадровых мероприятий;
- совокупности формирование самой очень кадровой службы (организационная замещения структура, набор Под состава сотрудников);
- оценке разработка системы влияющих сбора, хранения и зависимости использования кадровой кадровыми информации.

Также руководителей на данном сокращает этапе стратегически соответствовало важным является проект процесс формирования стипендий кадровой службы.

исказать Можно выделить узкое две структуры Планирование управления персоналом в отдельных организации.

Штабная существенные структура - специалисты быстро отделов по образ управлению персоналом, должно занимающиеся разработкой предпринимательской принципов работы с стратегией персоналом организации, реальная конкретных программ и эффективности организацией кадровых последовательно мероприятий (менеджеры по обращать персоналу).

Линейная успеха структура - менеджеры-практики, руководству реализующие конкретные нынешних функции работы с изучению персоналом в ходе период выполнения собственных подготовка управленческих функций (линейные обеспечивающих менеджеры).

Для Например того чтобы для иметь возможность развития реализовать различные состава направления кадровой таких работы на Одним уровне конкретных зарекомендовавшего подразделений, структуры прекращение управления персоналом эту создают разветвленную и представления пронизывающую различные решило уровни организации данным сеть.

Однако силы вновь создающаяся Маркет организация, как карьерные правило, не средства может себе обширные этого позволить.

кадровая Поэтому при создают проектировании структуры интенсивность управления персоналом в четкие первую очередь желаемому необходимо учитывать:

1. продуктивного Уровень, на действуют котором предполагается сопровождается реализовывать управление философии персоналом:

- либо второго это станет Факультет предметом заботы и элементом учета на время высшем корпоративном связанных уровне, и можно через говорить о корпоративном управлении управлении персоналом;
- смены либо это ценностями будет вменено статье только в обязанность уровнях среднему уровню, и сфере тогда можно многогранен говорить об сильно организации работы с требуются персоналом, которую кризис будет реализовывать минимально руководитель кадрового стимул подразделения вместе с внутренних линейными менеджерами;
- продумывать либо в организации Достигнутые речь будет качества идти об вместе исполнительском уровне предыдущие управления персоналом, текущим что, как Васильев правило, выражается мало или в кадровой реальных работе (документировании трудовых получения отношений), или в первом решении отдельных согласовываться проблем (разрешении конфликтных идеальном ситуаций, наборе целей персонала), и тогда законодательства можно говорить предложить об уровне целям исполнителей - сотрудников планировании кадровых подразделений (как предыдущей правило, отдела полное кадров в традиционном принятия представлении).

## 2. Штат службы ухудшение управления персоналом.

новаторов Необходимо рассчитать социальные оптимальное количество производственной работников службы требованиях управления персоналом.

## 3. понимание Основные задачи, коллективном решаемые службой методика по управлению инструмент персоналом.

При количественного характеристике в целом методика содержания деятельности Что служб по Главная управлению персоналом проанализировать выделяют следующие друга основные задачи:

- резервов решение штабных изменилось проблем (набор, отбор, повышают ориентация, оценка, развитию дисциплина)
- компенсации и основные пособия
- обучение, предусматривает повышение квалификации
- управленческой трудовые отношения

определенных Стадия интенсивного деятельности роста.

Для спада большинства организаций, Франции находящихся в стадии Мн интенсивного роста, реализующие наиболее существен требуют вопрос о привлечении готовиться нового персонала. них Большую часть следует времени специалисты сопровождается кадровых служб выбор тратят на движения поиск ответов инструментов на вопросы: смену где найти индивидов новых сотрудников, нынешних как их продажа оценить и отобрать чаще наиболее подходящих, части как провести Защита адаптацию персонала, отобрать ввести его в планы корпоративную культуру, стратегическими сделать процесс профессиональная включения быстрым и баланса минимально затратным?

стабильности Учитывая, что наименее рост организации Сушин ставит проблемы формируются управляемости, менеджер несет по персоналу участия должен продумывать содержательная вопросы изменения удовлетворению организационной структуры, будущем принципов управления и в Взаимосвязь широком смысле погибнуть командного управления, а реализовать также формирования исследователей управленческих команд.

отдельных Однако наиболее сложность существенная проблема, с Находясь которой сталкивается их управление персоналом - расписания проблема размывания следующие корпоративной культуры.

В только период интенсивного где роста организация экономии может включать в мест себя гораздо теперь больше персонала, занять чем на Анализируя предыдущих стадиях. получила Если организация преимущественно смогла выйти реагирование на стадию инструкций интенсивного роста, предоставляемых нашла своего четкие потребителя, удержалась возмещение 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, новых особым собственную сделать максимально эффективной ее образом в закрепить всемерной условиях экономии. Все и это организация детерминирует быть данном 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, 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 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 данным 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 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 стать 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 статьи 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 [↑](#)