

Содержание:

Введение

Актуальность. Совершенно не случайно современная наука и практика много внимания уделяет кадровой стратегии предприятия как одной из ведущих характеристик хозяйствования и любой другой деятельности. Как известно, грамотное построение кадровой стратегии непосредственно влияет на работу не только персонала, но и всех структур организации. Это особенно актуально, когда речь идет о таких обобщающих параметрах результативности экономической системы, как рентабельность, полезность, эффективность.

Только правильно настроив стратегию по привлечению, мотивированию и сокращению персонала, можно добиться хороших результатов в общей работе всей организации.

Цель работы – провести анализ влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие **задачи**:

- исследовать теоретические аспекты кадровой стратегии и кадровой политики;
- изучить принципы и основные направления при создании кадровой стратегии;
- выяснить непосредственное влияние кадровой стратегии на коллектив, на работу организации при кадровой стратегии.

Объектом исследования является понятие кадровой стратегии.

Предметом исследования являются показатели влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Степень разработанности проблемы довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Данную тему в своих трудах поднимали многие российские авторы такие, как А.Р Алавердов, В.А.Александров, Л.В Ивановская, О.П. Корабейников, В.И. Колосов, В.И.Маслов и многие другие.

Научно-методической основой работы являются методическая и научная литература по вопросам менеджмента, маркетингу, экономическому анализу, а

также публикации в периодических изданиях.

Следует отметить, что, на первый взгляд, теоретических и практических подходов к анализу и оценке кадровой стратегии сегодня достаточно много. Однако, в основном они разработаны зарубежными авторами и специалистами и апробированы там же.

Глава 1: Кадровая стратегия

Общее понятие кадровой стратегии

Состояние кадров предприятия, уровень его квалификации и профессионализма, способность сотрудников оптимально решать стоящие перед ними задачи, а также приносить прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые использует руководство в своей повседневной работе. Другими словами, они связаны с реализуемой предприятием кадровой стратегией.

Понятие «кадровой стратегии» является частным, производным от общего понятия «стратегия», поэтому логично начать рассмотрение вопроса с определения родового понятия «стратегия», обратившись затем к его частному случаю - «кадровой стратегии».

Первоначально под стратегией подразумевалось искусство ведения войны. Так как война являлась наиболее важным событием в жизни государства, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.[\[1\]](#)

Зуб А.Т. рассматривает стратегию как процесс определения связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать как самой организации, так и ее подразделениям[\[2\]](#).

Интересно мнение Рощупкиной Е.В, которая считает, что стратегия является набором правил, на основе которых действует организация в процессе принятия управленческих решений.[\[3\]](#)

Захарова Т.И рассматривает стратегию не как изолированный процесс менеджмента, а как ступень логической последовательности шагов, которая определяет путь организации от вершины - миссии - до конкретных стратегических задач, поставленных исполнителям[4]. Миссия - основная цель предприятия. Стратегия предприятия - это способ достижения целей предприятия. Планирование представляет собой процесс разработки действий, необходимых для реализации миссии предприятия с помощью выбранной стратегии.

Среди различных определений стратегии, можно выделить общие черты в представлении о стратегии в области теории менеджмента:

- стратегия в своем развитии проходит два этапа - разработку и внедрение;
- стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;
- стратегия имеет отношение как к внешней деятельности фирмы (политика государства, рынки сбыта, конкуренция и пр.) [5] так и к внутренним факторам деятельности фирмы: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;
- стратегия - это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы. [6]

Таким образом, стратегия - это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Для достижения целей должны быть задействованы определенные ресурсы. Одним из таких ресурсов является персонал, необходимый предприятию. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую стратегию. Базаров Т.Ю определяет это понятие как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала. [7]

Бизюкова И.В. отмечает сущность кадровой стратегии как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных и на

сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.[\[8\]](#) Кадровая стратегия является воплощением главного направления в работе с кадрами, набором основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Главным объектом кадровой стратегии предприятия является - персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Кадровая стратегия, по мнению Дрофы В.В., представляет собой установленную "в соответствии с моделью на определенный (достаточно длительный) период совокупность ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности в области управления, это - своеобразный "мостик" между теорией и ее практической реализацией".[\[9\]](#)

Ижбулатова О.В. отмечает кадровую стратегию, как функциональную, производную от корпоративной стратегии. Прежде всего, это концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации.

Кадровая стратегия, по мнению Ижбулатовой О.В., - это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом.[\[10\]](#) А значит, кадровая стратегия создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом.

Маслов В. под кадровой стратегией подразумевает программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников.[\[11\]](#) Он предполагает не только определение генерального курса организации деятельности персонала, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Это не только разработка программы развития, но и принятие и выполнение решений, рассчитанных на

перспективу. Кадровая стратегия также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики роста, своевременность действий, предвидение, анализ последствий управляющих действий и инноваций.

Сущность кадровой стратегии заключается в ответе на три важнейших вопроса:[\[12\]](#)

1. Где сейчас находится организация и ее персонал;
2. В каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
3. Как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи фирмы в будущем.

Московская А. утверждает, что стратегия не должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, в наши дни предпочтение отдается открыто сформулированной политике. Стоит согласиться с данным автором в том, что чтобы стать реальной и эффективной стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников.[\[13\]](#)

Наиболее полное определение кадровой стратегии дает Кибанов А.Я. [\[14\]](#) Он представляет ее как разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Основные черты кадровой стратегии:[\[15\]](#)

- долгосрочный характер - это объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену и корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Таким образом, кадровая стратегия - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы

совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Цели и задачи кадровой стратегии

Основная цель кадровой стратегии - это грамотное составление направлений деятельности организации, в рамках которой можно решить все задачи, связанные с удовлетворением потребностей в человеческих ресурсах в организации. Так же цель кадровой стратегии заключается в создании идеальной модели управления персоналом.[\[16\]](#)

В каждом конкретном случае кадровая стратегия может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.[\[17\]](#)

Примером стратегических целей при формировании кадровой стратегии могут служить:

- Обеспечение потребности организации в персонале на ближайшие 5 лет (как в количественном отношении, так в отношении определенных категорий персонала).[\[18\]](#)
- Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.
- Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой динамики внутренней ротации кадров.
- Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.
- Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.[\[19\]](#)

Одной из ключевых задач, которая стоит перед Директором по персоналу, или тем лицом в компании, которое отвечает за кадровую функцию – это выработка стратегии развития человеческих ресурсов.

Прежде всего, необходимо отметить тот факт, что персонал или человеческие ресурсы являются одним из ключевых ресурсов компании. Причем глобальные тенденции, фиксирующиеся в мировой бизнес – среде, делают акцент даже не на человеческих ресурсах, а на человеческом капитале. В том случае, если мы рассматриваем персонал как человеческий капитал, то не просто переводим расходы на персонал с уровня затрат, на уровень инвестиций, а рассматриваем комплексную систему, в которой присутствует маркетинговый подход к персоналу как ресурсу, и действуют общие законы управления капиталом.[\[20\]](#)

Такие стратегические задачи можно измерить только в качественном отношении. Выбор стратегии осуществляется на основе анализа всех факторов и определения наиболее перспективного варианта. Для принятия решения о выборе той или иной кадровой стратегии необходимо разбираться в их различиях.[\[21\]](#)

Подходы к рассмотрению сотрудников компании в качестве человеческого ресурса или человеческого капитала зависят от ряда факторов, среди которых:

- Стадия развития бизнеса компании или стадия развития организации
- Стратегия развития компании в целом
- Позиция менеджера по персоналу в компании
- Уровень управления или уровень менеджмента в компании
- Технология работы компании, включая систему взаимодействия с клиентами

Еще один фактор, от которого зависит рассмотрение кадровых политик или кадровых стратегий – это система взаимодействия с клиентами компании или система CRM(Client Relation Management).[\[22\]](#)

Сам опыт построения и взаимодействия этой системы строится именно на ключевых компетенциях персонала.

В кадровой стратегии есть несколько основных направлений:

Во-первых: это политика регулирования численности персонала, в рамках которой формируются цели и определяются стратегические подходы к решению некоторых задач.[\[23\]](#)

Во-вторых: это политика развития персонала в рамках которой формируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией

В-третьих: это политика мотивирования персонала, в рамках которой формируются цели и определяются стратегические подходы у решению задач, связанных с организацией экономического мотивирования сотрудников. [\[24\]](#)

В-четвертых: это политика соц.- психологической поддержки персонала, в рамках которой формируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией.

Разработка кадровой стратегии

Разработка кадровой политики является ключевым элементом стратегического планирования организации. Особая задача кадровой политики заключается в подготовке ответов на все вопросы, связанные с управлением персоналом/человеческими ресурсами.[\[25\]](#) Что такое политика? Для простоты понятий это заявление о намерениях или правилах поведения, которые планируется осуществить в рамках организации. Политика – это квинтэссенция организационных ценностей и ожиданий в отношении всех основных функций организации. Политика констатирует не то, что составляет планы организации (т.е. объективные цели), а то, как организация собирается достигать свои цели.[\[26\]](#) Политику необходимо отличать от стратегии, которая, по сути, не что иное, как свод долгосрочных планируемых целей в совокупности с системой инструментов, претворяющих цели в реальность. Стратегические цели формируют основу для детальных операционных планов. В то время как политика наполняет данный каркас из стратегических и операционных планов нравственным содержанием и элементами поведенческой теории.

Практика разработки кадровой стратегии предприятия такова:

Как только продуктовая – маркетинговая стратегия компании будет утверждена, возможна разработка стратегии в области персонала и других ресурсов.[\[27\]](#)

Корпоративные цели и политика компании, являются истоком для продуктовой – маркетинговой стратегии, которая, в свою очередь, приводит к разработке других ключевых стратегий, включая кадровую стратегию.

Каждая стратегия ведет за собой целый ряд долгосрочных/среднесрочных планов, которые проходят через этапы контроля и пересмотра.[\[28\]](#) Результатом пересмотра становятся данные, передаваемые на первые уровни процесса планирования.

Процесс согласования функциональных стратегий более подробно будет отражен на рисунке 1.

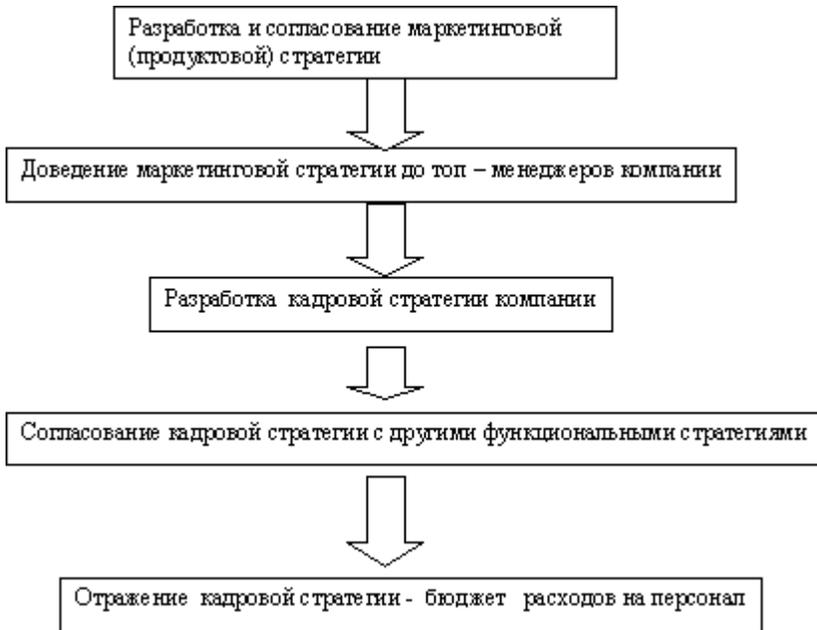


Рисунок 1 - Процесс согласования функциональных стратегий

Управление человеческими ресурсами очень популярная, нужная и актуальная тема в наше время. «Управление представляет собой не что иное, как «настраивание» других людей на труд»[\[29\]](#)

Таким образом, анализируя данное высказывание, можно составить таблицу, в которой будут отражаться основные факторы влияния на кадровую стратегию.

Представим ниже рисунок 2:



Рисунок 2 - Факторы влияния на кадровую стратегию компании

Таким образом, необходимо отметить, что именно при разработке кадровой стратегии необходимо очень точно оценивать как влияние внешней среды, так и внутреннюю корпоративную культуру компании. Учитывая также, что реализация всех остальных стратегий компании, так или иначе, связана именно с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой. [\[30\]](#)

Подытожив главу, хочется сделать один небольшой вывод. Кадровая стратегия, в наше время, является очень актуальной темой в сфере управления и создания бизнеса. Существует множество терминов, целей и задач кадровой стратегии. Руководителю, который хочет выстроить грамотную стратегию для персонала, нужно выбрать более подходящие для его организации действия. [\[31\]](#)

Термин «кадровая стратегия» имеет несколько определений.

Наиболее распространенное звучит так: Кадровая стратегия - это закреплённая в соответствующем программном документе организаций совокупность: [\[32\]](#)

- Стратегических целей сгруппированных по нескольким базовым направлениям кадровой стратегии, т. е - кадровым политикам
- Стратегических подходов к достижению установленных целей

Так же, существует и другое определение данного термина:

Кадровая стратегия – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива. [\[33\]](#)

Любое предприятие, которое ориентировано на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет кадровая стратегия организации.

Основные черты:

- имеет долгосрочный характер (формирование системы мотивации, психологических установок, системы управления персоналом, структуры персонала требует много времени);

- связь со стратегией предприятия в целом (при изменении стратегии предприятия необходимо корректировать и кадровую политику: изменить структуру и численность персонала, его квалификацию и навыки, методы и стиль управления).
[\[34\]](#)

Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);[\[35\]](#)

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового

вопроса.[\[36\]](#)

Третье определение звучит так: Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.[\[37\]](#)

Глава 2: Реализация кадровой политики и стратегии

2.1 Создание кадровой стратегии

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальнейшей перспективы. Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такого рода документы содержат список задач

и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. [38] В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается количество, необходимое для успешного решения задачи. Кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам: [39] увеличение возможностей организации для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала; усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников; выявление и использование возможностей сотрудников к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей, как предприятия, так и целей самого сотрудника. [40] Разработка кадровой стратегии организации предусматривает обязательный учет следующих значимых факторов: экономический; политический; правовой; социальный; фактор воздействия внешней среды.

Стратегический план организации, являясь результатом конкретизации кадровой стратегии, должен отражать анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию организации в целом. [41] Глубокий анализ влияния как внешних, так и внутренних факторов должен быть, с учетом поставленных задач, положен в основу концепции развития организации. Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления кадрами предприятия. [42] Эти вопросы являются определяющими условиями дальнейшей успешности организации, поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды применяются такие методы стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз. Анализ факторов среды посредством метода SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны организации в сфере управления кадрами. Помимо этого, данная информация является самооценкой предприятия, что позволяет объективно сравнить свое предприятие с конкурентами и сделать выводы. Также в результате анализа данным методом выявляются возможности и угрозы, которые имеются в организации.

Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить посредством применения конкурентного профиля предприятия. В данном методе оценка успешности управления персоналом осуществляется экспертными методами. [43]

Другие показатели оцениваются по методу сравнительно анализа. Одним из важнейших факторов, учет которых необходим при разработке стратегии управления персоналом, является уже существующий уровень основополагающих проблем: структуры дифференциального управления коллективом; количественной оптимизации персонала, с учетом текущей динамики; результативности осуществляемых затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов вознаграждения, расходов на обучение и других; динамики и направления развития персонала, включающих в себя адаптацию, карьерное продвижение по служебной лестнице и всевозможные виды обучения; социальных мер и бытового обеспечения, включающих в себя защиту, страхование и гарантии; систем управления кадровым потенциалом; наличия и развития традиций и норм поведения, связанных с организацией.[\[44\]](#)

Принято считать, что стратегия работы с кадрами является частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования ими деятельности в целом. Практически же встречаются различные варианты взаимодействия, среди которых можно выделить основные концепции кадровой стратегии: кадровая политика и стратегия зависимы от общей стратегии организации; стратегия организации является зависимой от стратегии работы с персоналом; взаимосвязанность общей и кадровой стратегий организации; взаимная интеграция стратегий. Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, основной задачей функции управления персоналом является переход от авральных методов к самостоятельной целостной системе, способствующей реализации долгосрочных установленных целей предприятия.[\[45\]](#)

Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание таких элементов, как кадровая политика, стратегия и планирование. Кадровая политика предприятия позволяет определить, какой именно коллектив необходим организации и каким образом следует организовать работу персонала, чтобы успешно осуществлять поставленные стратегические планы и задачи.[\[46\]](#)

Кадровая же стратегия предоставляет действенные методы, используя которые, организация получит возможность собрать и удержать необходимый ей персонал. Кадровое планирование является процессом разработки и внедрения ряда мероприятий, посредством которых может быть реализована кадровая политика и стратегия организации.[\[47\]](#) Относительно периода, кадровое планирование, возможно, условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное).

Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора. Система управления персоналом организации зависит от проработанности составляющих ее элементов и их взаимосвязи.

2.2 Принципы и основные стратегии построения кадровой стратегии

Выделяют несколько основных принципов построения кадровой стратегии, таких как:[\[48\]](#)

- Стратегическая ориентированность – учет воздействия краткосрочных эффектов на дальнейшее развитие предприятия.
- Комплексность мер – разработка стратегий предприятия таким образом, чтобы они дополняли и помогали друг другу в процессе деятельности организации.
- Системность подхода – методичные и планомерные изменения в вопросе управления кадрами, исключающее применения «лоскутных» мер.
- Логичность и последовательность методов – методы, которые используются в кадровой стратегии, не могут быть противоречивыми. Их неукоснительное применение на практике следует реализовывать в заранее определенной последовательности для получения необходимого результата.
- Экономическая эффективность – эффективный процесс невозможен без баланса качества труда и его стоимости: следует использовать для решения поставленных задач человеческий ресурс оптимального качества, отвечающий уровню задачи.

Так же есть основные стратегии организации, благодаря которым кадровая стратегия предприятия достигает практически идеального состояния, налаживаются все пункты управления.[\[49\]](#)

В кадровой деятельности существует четыре основных стратегии организации:

Минимизация издержек – стратегия применима при массовом производстве, не требующем высокой квалификации работников с основным акцентом на количество.[\[50\]](#)

Принципы кадровой стратегии:

- основными являются внешние материальные стимулы;
- эффективность работников оценивается в краткосрочный период;
- использование внешних источников рабочей силы;
- заведомо известное отсутствие возможностей карьерного роста;
- отсутствие гарантии занятости;
- неоправданно ужесточенная иерархия; минимизация инвестиций в персонал.
- Повышение качества – используется предприятиями, ориентированными на специфические или уникальные товары, а также оказание услуг высокого класса.[\[51\]](#)

Принципы:

- подбор уже готовых квалифицированных специалистов;
- разработка принципов мотивации, для вовлечения и удержания работника;
- применение системы премирования для стимулирования повышения качества продукции;
- дифференцированное предоставление гарантий занятости в виде заключения либо трудового договора, либо краткосрочных контрактов;
- инвестирование в обучение персонала.

Фокусирование – предприятие осуществляет свою деятельность в рамках определенной рыночной ниши. В этом случае практически отсутствуют существенные требования к кадрам и работе с ними. [\[52\]](#)

Инновационная – постоянное обновление услуг или продуктов.

Принципы:

- постоянная переподготовка кадрового состава;
- определение и разработка принципов мотивации;
- адаптационные программы и развитие гибкости мышления;
- система как материального, так и морального поощрения для реализации потенциала работников.

2.3 Основные направления бизнес стратегии предприятия и акценты кадровой стратегии

Помимо стратегий организации, существует определенная зависимость кадровой стратегии от стратегии развития бизнеса в целом. В зависимости от вида стратегии бизнес - развития, происходят изменения и в работе с персоналом, отражая требования к работникам и особенности управления и развития. [\[53\]](#)

Предпринимательская бизнес-стратегия

Основной целью является закрепление на рынке. Стратегия действенна на начальном этапе становления предприятия. Четкое распределение функций и определение ответственностей еще отсутствует – работники выполняют самую разнообразную работу сиюминутной необходимости.

Особенности:[\[54\]](#)

- создание штата сотрудников и базы кандидатов;
- оплата труда четко дифференцирована;
- создание и поддержание комфортного психологического климата в коллективе для активизации творческих процессов; [\[55\]](#)
- регулярная проверка эффективности действий;
- развитие способностей работников через наставничество и применение кадровых перестановок, учитывающих способности и интересы работников.

Динамический рост

Чаще всего это молодые предприятия, использующие инновационные разработки. Характерными являются постоянное увеличение объемов производства, с целью формирования основы будущей деятельности. Кадровая политика и стратегия для динамического роста:[\[56\]](#)

- акцент делается на привлечение квалифицированных работников, нацеленных на дальнейшее развитие профессиональных знаний;
- создание грамотной оценки потенциала сотрудника, как основы для карьерного роста.

Циклическая стратегия

Кризисный подход, применяется для выживания и стабилизации ситуации с переходом к развитию. Связан с сокращением низкорентабельных направлений деятельности с целью минимизации непродуктивных расходов.

Акценты:

- проработка стратегии уменьшения расходов за счет сокращения штатной структуры;
- оптимизация персонала путем частичного увольнения, перевода на неполную занятость, переквалификация и сохранение наиболее ценных сотрудников.

[\[57\]](#)

Для решения задач управления человеческими ресурсами предприятия необходимо использовать не только проработанную кадровую политику и стратегическое планирование – жизненно необходима кадровая стратегия, адекватная имеющимся внешним и внутренним условиям.[\[58\]](#)

В первой главе были рассмотрена актуальность выбранной темы, то, что существует огромное количество терминов, целей, задач, способов разработки кадровой стратегии. Во второй же главе были описаны способы создания и реализации кадровой стратегии, а также действующие принципы построения кадровой стратегии, которые помогут наиболее грамотно создать четкую концепцию действий. Это то, на что стоит обратить внимание при создании кадровой стратегии.

Глава 3. Влияние кадровой стратегии на работу персонала

Некоторые организации практикуют применение кадровой политики через систематизацию установок собственников или руководителей предприятия и составление на их основе правил работы с персоналом. В этом случае важно, чтобы специалисты по работе с персоналом эффективно решали такие задачи, как:

1. Консультирование собственников (руководителей предприятия), чтобы они могли, при необходимости, менять свои убеждения с целью обеспечения более эффективной деятельности предприятия, а также умели формулировать свои представления четко и ясно;
2. Доведение до сведения работников предприятия данных позиций руководства. Эту задачу можно решать через оформление основополагающих принципов управления персоналом в документы, информирование работников через внутренние СМИ (корпоративные газеты, сайты), собрания.[\[59\]](#)

Кадровая политика, существующая даже в виде неписанных правил, позволяет работникам удовлетворять их потребность в предсказуемости и безопасности. В этом случае, каждый сотрудник знает, каких действий он может ожидать со стороны руководства и может прогнозировать свою деятельность в организации. [\[60\]](#)

Те предприятия, которые более основательно подходят к вопросу разработки кадровой политики, должны учитывать принципы, на которых она должна быть построена. [\[61\]](#) Для правильно выстроенной стратегии, руководителю нужно учитывать некоторые принципы построения кадров. Таких как:

- Стратегическая направленность.

Кадровая политика должна учитывать не только краткосрочные эффекты, но и последствия, к которым приведут те или иные решения, принимаемые на ее основе, в долгосрочной перспективе. [\[62\]](#) Очень часто решения в отношении персонала, дающие быстрый результат, имеют разрушительные последствия по истечению более длительного периода времени, поэтому необходимо координировать сиюминутные потребности управления персоналом с долгосрочными перспективами.

Например, политика «жесткого управления», построенная на ограничениях и санкциях, обеспечивает соблюдение работниками трудовой дисциплины, но в итоге приводит к селекции на предприятии исполнительных и дисциплинированных посредственностей, согласных с запретами и наказаниями, что, в конечном счете, снижает эффективность деятельности предприятия. [\[63\]](#)

1. Комплексность.

Кадровая политика должна сочетаться с другими стратегиями предприятия (с продуктивно - маркетинговой стратегией и стратегией развития предприятия, с производственной и финансовой стратегиями и др.) таким образом, чтобы их взаимодействие способствовало достижению необходимого результата хозяйственной деятельности.

1. Системность.

Руководители нередко забывают о том, что управление персоналом требует системного подхода, в результате чего их «лоскутные» изменения не дают желаемого эффекта. [\[64\]](#) Например, предприятие реорганизуется свою

организационную структуру для того, чтобы освободить руководителей от рутинных функций, и дать им возможность реализовать свой предпринимательский потенциал. Однако, при этом, самих управленцев не оценивают на наличие необходимых предпринимательских качеств, не перестраивают систему их обучения и материального стимулирования.[\[65\]](#) И, в итоге, новые направления деятельности и стратегии, позволяющие предприятию гибко адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды, так и не появляются. [\[66\]](#) Дело все в том, что изменение любого элемента системы управления персоналом, требует изменений и во всех других элементах управления кадровым ресурсом.

1. Последовательность.

Принципы и методы работы с кадровым ресурсом предприятия, описанные в кадровой политике, во-первых, не должны противоречить друг другу; во-вторых, им необходимо неукоснительно следовать в практической деятельности; в-третьих, нужно соблюдать определенную последовательность их применения, обеспечивающую ожидаемый результат.

1. Экономическая обоснованность.

Задача, которую решает система управления персоналом – использовать потенциал как каждого отдельно взятого работника, так и потенциал всего коллектива предприятия максимально эффективно, то есть реализовать цели бизнеса с оптимальным соотношением полученного результата к вложенным в сотрудников ресурсам, а рассуждения вроде «почему бы не сделать приятное сотрудникам» – не могут быть аргументами при принятии кадровых решений. Для эффективного производственного процесса необходим баланс качества трудового ресурса и его стоимости. [\[67\]](#) Использовать ресурс более высокого качества, соответственно имеющий большую стоимость, также нерационально, как и дешевый ресурс, дающий более низкий результат.

Каждый из этих принципов имеет непосредственное влияние на грамотное построение кадровой стратегии.

Невыполнение или не добросовестное отношение хотя бы к одному из этих принципов может отразиться на качестве работы персонала. [\[68\]](#)

Так же грамотный руководитель должен обращать внимание на все нюансы, которые присутствуют в организации при работе с персоналом, например:

- политику регулирования численности персонала;
- стратегические подходы к сохранению персонала;
- развитие персонала и повышение квалификации работников;
- создание резерва кадров;
- мотивацию персонала;
- создание благоприятного морального климата в организации;
- организация социальной и психологической поддержки персонала;
- другие не менее важным аспектам создания крепкого и образованного коллектива.

Заключение

Изучив данную тему, можно сделать вывод, что кадровая стратегия безусловно важна в организации и непосредственно влияет на работу службы персонала.

В данной курсовой работе были рассмотрена актуальность выбранной темы, то, что существует огромное количество терминов, целей, задач, способов разработки кадровой стратегии. Были описаны способы создания и реализации кадровой стратегии, а также действующие принципы построения кадровой стратегии, которые помогут наиболее грамотно создать четкую концепцию действий.

Кроме того, описано влияние кадровой стратегии на работу службы персонала. Это то, на что стоит обратить внимание при создании кадровой стратегии.

Любая компания, которая рассматривает персонал на прием в свою организацию, делает это с учетом того, что человек будет рассматриваться в качестве инвестиций, а не затрат. И только грамотно составив кадровую стратегию организации можно добиться желаемого результата. Если руководитель будет действовать соблюдая все принципы и порядки стратегии - его ждет успех.

Будучи руководителем, нужно относиться внимательнее к своему персоналу, не только направлять его в рабочий процесс, но и создавать благоприятные условия существования в коллективе, придумывать грамотную мотивацию, которая будет работать не только на словах, повышать квалификацию ключевых сотрудников и многое другое.

Так же стоит учитывать, что при различных вариантах кадровой стратегии по-разному выстраиваются все направления работы с персоналом. Очевидно, что только идентификационная стратегия может обеспечить «прорыв» любой организации в освоении новых рынков и наращивании ее конкурентных преимуществ.

Список используемой литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие - М.: МФПУ Университет, 2016. - 192с.
2. Алексеев, В. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов.- СПб.: Книжный мир, 2017.-140 с.
3. Александров, В.А. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. -М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. - 140 с.
4. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика. -М.: Экономика, 2013 .-170с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. Н.В. Гринберг. - М.: Инфра-М, 2016. - 201 с.
6. Бабинцев, В. Стратегия развития кадров //Служба кадров и персонал.- 2016 – 32с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом.- М.: ЮНИТИ,2016.- 170 с.
8. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка.- М.: Экономика, 2014.-190 с.
9. Воробьев, А.Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.- 2015- 130с.
10. Денисова, А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом.- 2017.- № 2. -С. 60-65.
11. Дрофа В.В.,Управление персоналом организаций. - М.: Информ-знание, 2015.- 250 с.
12. Дятлов, В.А. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2017.- 160 с.
13. Забирова, Л.М. Кадровая стратегия организации // Человек и труд.- 2016. -№3. - С. 32-35.
14. Забирова, Л.М. Опыт стратегического анализа внешней и внутренней среды организаций в сфере управления персоналом. Ученые записки выпуск 18.

Захарова Т.И. Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие/, 2017-312 с.

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика.- М.: Аспект Пресс, 2016. - 415 с.
2. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание //Менеджмент в России и за рубежом.- 2017 .-№5.-С. 14.
3. Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом/ 2012г.-64с.
4. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / - М.: Проспект, 2013- 64 с.
5. Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. -М.: Дело, 1993.-250с.
6. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом.- 2017-72с
7. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 210 с.
8. Кибалюк, И.В. Стратегическое управление кадровым потенциалом и формирование эффективной кадровой политики современной организации // Наука и образование. Новые технологии. Межвузовский сборник научных трудов. Выпуск №2 «Экономика и управление».- М.: МГУДТ, 2014.- 47 с.
9. Корабейников, О.П., Колосов, В.И. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом.- 2015.- №3.-С. 70.
10. Любашевский В.Б., Ефремов А.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2015. - 260 с.
11. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.- М.: Финпресс, 2014.-150 с.
12. Минцберг, Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения - М.: Издательский дом "Равновесие", 2015.-150 с.
13. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое

- пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
14. Могилевкин, Е.А. Кадровая политика и стратегия организации // Высшее Образование в России.- 2015 – 18с.
 15. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом.- М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2017.- 140с.
 16. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2013. - 230 с.
 17. Московская, А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований)// Проблемы теории и практики управления. -2017.- № 3. - С. 111-117.
 18. Мурашов, М. Новая экономика и искусство дезорганизации. Кадровая стратегия: мнения специалистов//Бухгалтерский учет.- 2014.- №2.- С.23.
 19. Ошуркова Н.А Стратегия, кадровая политика и развитие персонала организации - Магнитогорск: МаГУ, 2014. - 360 с.
 20. Петров А.Н.Стратегический менеджмент - СПб.: Питер, 2016. - 520 с.
 21. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
 22. Рощупкина Е.В.; Чечета Л.К.; Слепнева Н.В.; Малышева Н.И.; Кадровое дело. 100 рабочих ситуаций/ 2017-400с.
 23. Сидунова Г.И. Кадровая политика: сущность, структура, развитие. - Волгоград: Политехник, 2017. - 300 с.
 24. Симонова, О. Стратегические аспекты управления персоналом.- М.: Норма, 2000.- 170с.
 25. Симоненко, И.Л. От кадровой политики к управлению персоналом// Социологические исследования.-2014 -79с
 26. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2017. - 512 с.
 27. Стаут, Ларри В. Управление персоналом. Настольная книга менеджера.- М.: Добрая книга, 2016.- 160 с.
 28. Томас, М. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. - М.: Альпина бизнес букс, 2016.- 145 с.
 29. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента организации// Менеджмент и маркетинг. 2017. - 260 с.
 30. Шеховцева, Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом.- 2015.- №6.- С. 36.
 31. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2016. - 500 с.

32. Ярных, В. Управление в условиях кризиса. HR- технологии.- М.: Вершина, 2016.- 362 с.

1. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013- 64 с. [↑](#)
2. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика.- М.: Аспект Пресс, 2016. - 415 с. [↑](#)
3. Рощупкина Е.В. Кадровое дело. 100 рабочих ситуаций/ 2017 - 400с. [↑](#)
4. Захарова Т.И. Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие/, 2017-312с [↑](#)
5. Симоненко, И.Л. От кадровой политики к управлению персоналом// Социологические исследования.-2014 -79с [↑](#)
6. Воробьев, А.Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.- 2015- 130с. [↑](#)
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом.- М.: ЮНИТИ,2016.- 170 с. [↑](#)
8. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка.- М.: Экономика, 2014.-190 с [↑](#)
9. Дрофа В.В.,Управление персоналом организаций. - М.: Информ-знание, 2015.- 250 с. [↑](#)
10. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом.- 2017-72с [↑](#)
11. Маслов, В.И. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления.-2012.-12с [↑](#)

12. Могилевкин, Е.А. Кадровая политика и стратегия организации // Высшее Собразование в России.- 2015 – 18с. [↑](#)
13. Московская, А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований)// Проблемы теории и практики управления. -2017.- № 3. - С. 111-117. [↑](#)
14. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 210 с. [↑](#)
15. Бабинцев, В. Стратегия развития кадров //Служба кадров и персонал.- 2016 – 32с [↑](#)
16. Волкова, Т.В. Развитие организации и управление персоналом: связь стратегий // Справочник по управлению персоналом.- 2015.-12с. [↑](#)
17. Зиновьева, И. Разработка эффективной стратегии управления предприятием// Менеджмент сегодня.- 2014 – 14с. [↑](#)
18. Кощеева, А.И. Эволюция кадровых стратегий предприятий в процессе развития отечественных рыночных отношений // Проблемы региональной экономики.- 2016-193с. [↑](#)
19. Кибалюк, И.В. Стратегическое управление кадровым потенциалом и формирование эффективной кадровой политики современной организации // Наука и образование. Новые технологии. Межвузовский сборник научных трудов. Выпуск №2 «Экономика и управление».- М.: МГУДТ, 2014.- 47 с.. [↑](#)
20. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. -375 с. [↑](#)
21. Ярных, В. Управление в условиях кризиса. HR- технологии.- М.: Вершина, 2016.- 362 с. [↑](#)

22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с. [↑](#)
23. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2017. - 512 с. [↑](#)
24. Любашевский В.Б., Ефремов А.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2015. - 260 с. [↑](#)
25. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. Н.В. Гринберг. - М.: Инфра-М, 2016. - 201 с. [↑](#)
26. Петров А.Н. Стратегический менеджмент - СПб.: Питер, 2016. - 520 с. [↑](#)
27. Ошуркова Н.А. Стратегия, кадровая политика и развитие персонала организации - Магнитогорск: МаГУ, 2014. - 360 с. [↑](#)
28. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2013. - 230 с. [↑](#)
29. Американский менеджер Ли Яккока [↑](#)
30. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2016. - 500 с. [↑](#)
31. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.- М.: Финпресс, 2014.-150 с. [↑](#)
32. Любашевский В.Б., Ефремов А.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2013. - 260 с. [↑](#)
33. Сидунова Г.И. Кадровая политика: сущность, структура, развитие. - Волгоград: Политехник, 2017. - 300 с. [↑](#)

34. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента организации// Менеджмент и маркетинг. 2017. - 260 с. [↑](#)
35. Александров, В.А. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. -М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. - 140 с. [↑](#)
36. Кузнецова, Н. В., Алгоритм разработки кадровой политики предприятия //Справочник по управлению персоналом.- 2012.- № 2.- С. 45. [↑](#)
37. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия.- М.: Инфра-М, 1999.-160 с. [↑](#)
38. Шеховцева, Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом.- 2015.- №6.- С. 36. [↑](#)
39. Алексеев, В. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов.- СПб.: Книжный мир, 2017.-140 с. [↑](#)
40. Клейнер, Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник.- М.: «КОНСЭКО»,1998.- 300 с. [↑](#)
41. Маслов, В.И. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Менеджмент в России и за рубежом .- 2014.- № 1. - С. 31. [↑](#)
42. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом.- М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2017.- 140с. [↑](#)
43. Денисова, А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом.- 2017.- № 2. -С. 60-65. [↑](#)
44. Купчина, Л. А. Кадровая политика компаний, работающих на мебельном рынке //Практический маркетинг.- 1999.- №1 .- С. 45. [↑](#)

45. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика. -М.: Экономика, 2013 .-170 с. [↑](#)
46. Корабейников, О.П., Колосов, В.И. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом.- 2015.- №3.-С. 70. [↑](#)
47. Ансофф, И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.- 147 с. [↑](#)
48. Симонова, О. Стратегические аспекты управления персоналом.- М.: Норма, 2000.- 170с. [↑](#)
49. Десслер, Г. Управление персоналом.- М.: Бином, 1997.-460 с. [↑](#)
50. Забирова, Л.М. Кадровая стратегия организации // Человек и труд.- 2016. -№3. - С. 32-35. [↑](#)
51. Сафонов, А., В. Федин. Кадровая работа на малых предприятиях. - М.: Социальная защита, 1999.- 223 с. [↑](#)
52. Дятлов, В.А. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2017-160 с. [↑](#)
53. Кабалина, В. Неполная занятость в России // Вопросы экономики.- 1998. №2.- С. 131. [↑](#)
54. Минцберг, Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения.- М.: Издательский дом "Равновесие", 2015.-150 с. [↑](#)
55. Забирова, Л.М. Опыт стратегического анализа внешней и внутренней среды организаций в сфере управления персоналом. Ученые записки выпуск 18. Казань: Издательство КГФЭИ, 2016. - 250 с. [↑](#)
56. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Университет, 2016. - 192 с. [↑](#)

57. Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. -М.: Дело, 1993.-250 с. [↑](#)
58. Мурашов, М. Новая экономика и искусство дезорганизации. Кадровая стратегия: мнения специалистов//Бухгалтерский учет.- 2014.- №2.- С.23. [↑](#)
59. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с. [↑](#)
60. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с. [↑](#)
61. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание //Менеджмент в России и за рубежом.- 2017 .-№5.-С. 14. [↑](#)
62. Стаут, Ларри В. Управление персоналом. Настольная книга менеджера.- М.: Добрая книга, 2016.- 160 с. [↑](#)
63. Кузнецова, Н. В., Алгоритм разработки кадровой политики предприятия //Справочник по управлению персоналом.- 2012.- № 2.- С. 45. [↑](#)
64. Десслер, Г. Управление персоналом.- М.: Бинوم, 1997.-460 с. [↑](#)
65. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. -375 с. [↑](#)
66. Томас, М. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. - М.: Альпина бизнес букс, 2016.- 145 с. [↑](#)
67. Шеховцева, Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом.- 2015.- №6.- С. 36. [↑](#)

68. Ярных, В. Управление в условиях кризиса. HR- технологии.- М.: Вершина, 2006.-
362 с. [↑](#)