**Кадровый потенциал организации: проблемы формирования и развития**

**Введение**

Предметом исследования данной работы являются проблемы процесса формирования и развития кадрового потенциала организации. Так как кадровая политика и управление трудовыми ресурсами является одной из важнейших социально-экономических характеристик любого предприятия, и особую значимость данный аспект приобретает в условиях нынешней рыночной экономики, находящейся в стадии кризиса, то актуальность вопроса крайне высока. Для экономики нашей страны, да и для каждой отдельно взятой компании время сейчас очень не простое, ведь многое приходится решать буквально в цейтноте, оставаясь на высокопрофессиональном уровне, особенно в сфере управления человеческими ресурсами. От того как руководство проводит кадровую политику зависит благосостояние персонала, а следовательно производительность труда и прибыль предприятия, вне зависимости от экономической ситуации в стране.

Итак, наши основные задачи в ходе этой работы:

1. Рассмотреть понятие кадрового потенциала организации и персонал организации, как его основу;
2. Рассмотреть методы анализа кадрового потенциала предприятия;
3. Рассмотреть проблемы формирования кадрового потенциала организации;
4. Оценить влияние мотивов и потребностей людей в формировании кадрового потенциала;
5. Определить основные аспекты развития кадрового потенциала;
6. Проанализировать проблемы развития кадрового потенциала.

**1. Понятие кадрового потенциала организации и персонал организации, как его основа**

Под персоналом понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты или консультанты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д. Персонал предприятия независимо от его организационно-правовой формы составляют все работники, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора.

Понятие «кадровый потенциал» не идентично понятию «персонал» или «кадры». В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Сейчас организации представляет собой сложную социально техническую систему: с одной стороны это совокупность предметов и средств труда, а с другой — совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих предметов или средств труда, которая понимается как трудовой коллектив. Современный трудовой коллектив – сложная социальная система, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных. При этом они обычно отзывчивы на благоприятный психологический климат и заботу администрации и трудятся производительно даже при неизменной заработной плате. В то же время повышение заработной платы не всегда ведет к росту производительности труда.

Потенциал (или сила) означает возможности, может даже и скрытые, которые могут быть использованы для решения задач или достижения определенной цели. А кадровый потенциал предприятия, в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта.

Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле - в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения. Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию персонала. При разработке программы управления следует учитывать необходимость выделения понятия "долгосрочный кадровый потенциал". Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя работников, которые могут решать задачи развития производства. При этом можно выделить две основные составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный. Текущий кадровый потенциал представляет собой персонал, который изначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных операций производства. Целевой накопительный кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития, расширения производства, повышения его конкурентоспособности. Это резерв, который требует своей системы управления. Он не предназначен для решения обычных текущих задач.

**II. Методы анализа кадрового потенциала предприятия**

Проблема получения достоверной стоимостной оценки потенциального работника на рынке труда, претендующего на определенную должность, является весьма актуальной. Это обусловлено тем, что российская экономика начинает развиваться ускоряющимися темпами. Результатом такого положения является увеличение спроса на рынке квалифицированного труда. При этом по ряду специальностей продолжает наблюдаться острый дефицит. Как известно, человеческие ресурсы обладают определенной стоимостью, если они способны приносить в будущем доход. Или, иначе, можно утверждать, что стоимость персонала (рабочей силы), как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг, и соответственно, доходов. Располагая индивидуальными стоимостными оценками отдельных работников, становится возможным определить стоимость кадрового потенциала отдельных подразделений (департаментов) и коммерческого предприятия в целом. Одним из важнейших в управлении является системный подход, основанный на системном анализе. Применительно к управлению персоналом он предполагает исследование системы управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает прежде всего широкое применение метода декомпозиции, который позволяет расчленить сложные явления на более простые и облегчает тем самым их изучение. В частности, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры - на операции, операции — на элементы. После расчленения следуют изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.

С методом декомпозиции тесно связан метод последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них. Метод сравнений дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени. При этом сравнивается желаемое состояние подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений. Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»). Экспортно-аналитический метод предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента. Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление. Опытный метод связан с системным и ситуационным анализом. Он базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления. Метод коллективного блокнота («банка идей») основывается на применении «мозгового штурма» (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

**III. Проблемы формирования кадрового потенциала организации**

Эффективность предприятия определяется в первую очередь не производительностью оборудования, а производительностью его сотрудников. Кадровый потенциал – это основное богатство предприятия, и его формированию должна уделяться ключевая роль при осуществлении управления предприятием. От этого будет напрямую зависеть конкурентоспособность предприятия и экономический эффект инвестиций в его деятельность.

При формировании кадрового потенциала предприятия важную роль играет принцип ориентации на его профессиональное ядро. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность профессиональных способностей сотрудников предприятия, которые позволяют осуществлять его деятельность максимально эффективно, обеспечивая предприятию стратегическое преимущество на рынке. Это преимущество возникает благодаря тому, что предприятие начинает значительно опережать конкурентов по качеству производимой продукции или оказываемых услуг, а также по степени модернизации предприятия. Речь идет о формировании уникального кадрового состава предприятия, по своему профессиональному и творческому потенциалу значительно опережающего потенциал конкурирующего предприятия. Это позволит предприятию не только быстро преодолевать возникающие трудности, но и повысить доходность в долгосрочной перспективе. На формирование кадрового потенциала оказывает влияние целая система внешних и внутренних (по отношению к самому предприятию) факторов. Факторы формирования и использования кадрового потенциала предприятия, в нашем представлении, - это внешние и внутренние условия среды, в которых осуществляются процессы формирования и использования кадрового потенциала. Учитывая современные разрозненные авторские подходы к классификации таких факторов предлагается обобщенная классификация факторов формирования и использования кадрового потенциала предприятия в условиях рынка.

Рыночная ситуация – это некая сеть равноправных отношений, основанная на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя, собственника и наемного работника. При переходе к рынку на предприятиях наблюдается постепенный отход от жесткой системы административного воздействия на кадры к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах . Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к формированию кадрового потенциала на основе смены приоритетов. В современных условиях главное внутри предприятия - это кадры, а за его пределами - потребители выпускаемой продукции (оказываемых услуг). Через эффективно действующую систему управления кадрами необходимо повернуть сознание каждого наемного работника к потребителю, а не к начальнику; к конечному результату деятельности предприятия, а не к расточительству; к инициативному высоко квалифицированному производительному работнику, а не к бездумно-безликому исполнителю. Любые изменения на рынке товаров или рабочей силы должны находить незамедлительное отражение в процессах формирования кадров предприятия и их использования.

Социально-демографическая обстановка характеризует состав и структуру, а также формы и интенсивность движения кадров предприятия как внутри него, так и за его пределами. В условиях перехода к рынку для предприятия становится весьма актуальным сохранение, развитие и максимально эффективное использование уже имеющихся кадров и обеспечение притока молодых, инициативных и высококвалифицированных "свежих" сил из имеющихся трудовых ресурсов.

**IV. Влияние мотивов и потребностей людей в формирование кадрового потенциала**

Результативность поведения человека нередко рассматривается как функция от взаимодействия способностей и мотивации. Если один из компонентов недостаточно выражен, деятельность потеряет свою эффективность. Так, наиболее способные дети часто отнюдь не являются лучшими учениками в школе. В то же время, многие люди с очень средними способностями настойчивыми повседневными усилиями добиваются значительных успехов. Подобные примеры нередки и в организационной среде. Для понимания мотивации людей необходимо отталкиваться от понятия «потребности». В наиболее простом смысле мотив — это отражение потребности, т. е. нужды, недостатка в чем-то, что человеку необходимо. Однако только некоторые базовые потребности, например голод или жажда, детерминированы прямой депривацией и соответственно могут быть определены во временных единицах. Например, голод может быть операционально определен как некоторое количество часов воздержания от пищи. Большинство человеческих потребностей имеют более сложный, неадаптивный характер и значительно детерминированы предшествующим и особенно детским опытом человека. Люди сильно отличаются содержанием и интенсивностью своих потребностей. В разнообразии потребностей выделим лишь те, которые являются наиболее значимыми и полезными для понимания поведения людей в организациях

К вступлению в организацию, как уже отмечалось, индивида побуждают потребности, которые организация способна удовлетворить. Какие же это потребности?

Потребности в безопасности:

Потребности в аффилиации:

Потребности в уважении:

Потребности в независимости и самостоятельности:

Потребности достижения:

Потребности во власти:

Потребности в безопасности. В профессиональной среде, где человек может быть уволен за некомпетентность, люди с высокой потребностью в безопасности сделают все возможное, чтобы подстраховаться от любой неприятности. Люди с низкой потребностью в безопасности будут охотно браться за опасные и рискованные задачи хотя бы потому, что это позволяет проверить себя и ощутить полноту жизни.

Потребности в аффилиации. Большинству свойственно стремление к теплым дружеским взаимоотношениям с другими людьми, при которых человек отдает тепло своей души, принимая в ответ дружбу и тепло другого сердца. Однако и эта потребность свойственна людям в разной степени. Потребность в уважении. Люди не безразличны к уважению и высокой оценке со стороны других. Однако эта потребность обычно слабо выражена у людей, которые оценивают себя с позиций внутренних стандартов, например, с точки зрения моральных принципов или религиозных убеждений. Иногда данную потребность рассматривают как «эго-потребность». Люди с выраженными «эго-потребностями» чрезвычайно чувствительны к внешнему неуважению или критике. Публичные выступления, игра на публику, общение с «живой» аудиторией — все это может выступать средством удовлетворения потребности в уважении.

Потребность в независимости и самостоятельности. Младенцы полностью зависят от взрослых в удовлетворении почти всех своих потребностей. По мере взросления возникает внутренний конфликт между зависимостью от родителей и желанием свободы и независимости.

Достигая зрелости, люди становятся в значительной степени независимыми и обретают большую ответственность за свою жизнь. Однако люди с низкой потребностью в независимости никогда не испытывают желания «покинуть гнездо» и идти своим путем. Наибольший комфорт они испытывают, если рядом с ними находится некая фигура, олицетворяющая родителей, заботящаяся о них и указывающая что и как нужно делать.

Потребность достижения. Человек с высокой потребностью достижения получает удовлетворение от успеха в выполнении трудных задач, достижения совершенства в чем-либо, нахождения лучших путей в решении проблем. Одни люди постоянно ищут задачи и ситуации, которые позволяют проверить их способности и компетентность, другие же полностью лишены подобных устремлений. Люди с высокой потребностью достижения предпочитают задачи, успех в которых зависит не от случая или удачного стечения обстоятельств, а от их собственных усилий и способностей.

Потребность во власти. И в этой потребности наблюдаются значительные различия между людьми. Одни получают удовлетворение от своего влияния на других, от своей способности вызывать у людей сильные эмоции — страх, восхищение, гнев и т. д. Большинству людей свойственна умеренная потребность во власти. Лица с низкой потребностью во власти избегают руководящих постов и испытывают дискомфорт, когда им приходится руководить или оказывать влияние на других людей. Такие люди не всегда уверены в себе или же убеждены, что указывать другим, что и как делать, некорректно.

На основе таких данных, такое понятие как человеческий фактор приобретает невероятную силу, ведь по сути, да и по природе мы не роботы с определенным опытом и навыками в какой-либо профессиональной сфере, а живые организмы, способные совершать действительно непредсказуемые поступки, которые отражаются и на профессиональной сфере.

**V. Аспекты развития кадрового потенциала**

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию. Путем усовершенствования умений и навыков работника выполнять производственные задачи, в которых заинтересована компания, обучение позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы; путем создания у работника чувства мастерства в выполнении своей работы и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность работника своей работой. Когда же обстоятельства складываются неблагоприятно, подобные результаты могут быть не достигнуты, например, если направленный на обучение работник не видит цели в своем обучении, или обучение воспринимается им как наказание, либо проявление недовольства им со стороны руководства, или если обучение кажется работнику не соответствующим его потребностям.

В частности, преимущества от обучения работников могут быть следующие;

• более высокий уровень производительности труда и качества работы;

• сокращение брака;

• лучшая адаптируемость к новым производственным методам;

• меньше необходимость жесткого контроля;

• снижение производственных аварий;

• более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в сокращении текучести рабочей силы и пропусках работы.

Всегда желательно попытаться оценить эффективность курса обучения и выявить, достигнута ли хотя бы часть этих целей.

Как и любой другой бизнес-процесс, обучение может стать пустой тратой сил и времени, если оно не было тщательно проконтролировано. Если отсутствует логический систематический подход к обучению, оно может либо дать обучающемуся большой объем ненужных знаний и умений, либо, наоборот, недодать ему необходимого. После завершения курса обучения только проверка действенности может показать, были ли достигнуты поставленные в ходе обучения цели и только путем оценки можно попытаться установить соотношение затрат и пользы от обучения.

С учетом стратегии развития предприятия и потребности в обучении разрабатываются перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в его основу закладываются принципы непрерывности обучения каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме. Процесс организации обучения начинается с определения потребности в обучении, которое может осуществляться на нескольких уровнях.

Первый уровень – потребность организации в целом. Данная потребность должна быть проанализирована специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями предприятия и кадровой политикой организации и при участии линейных менеджеров.

Второй уровень – потребность в обучении отдела или подразделения. Эта потребность лучше всего может быть определена менеджером этого подразделения при участии специалиста по обучению. Здесь необходимо провести дополнительный анализ: проанализировать текущую ситуацию в отделе.

Третий уровень – уровень выполняемых работ. Основное требование здесь – определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок линейных руководителей и самих работников, путем опроса (анкетирования), тестирования сотрудников.

Предметом обучения являются:

Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте.

Навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль.

Способы общения (поведения) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Различают три вида обучения:

Профессиональная подготовка кадров – приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления соответствующей деятельности.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Профессиональная переподготовка кадров (переквалификация) – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или сильно изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. По результатам профессиональной переподготовки слушатели получают диплом государственного образца, дающий право вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

В рамках системы непрерывного обучения на предприятии предполагаются следующие основные виды обучения персонала:

Обучение при приеме на работу осуществляется для изучения специфики деятельности и тесно связано с программой адаптации сотрудников. Начало обучения – сразу после оформления документов о приеме на работу. Продолжительность обучения от одной до двух недель. Успешное завершение первичного обучения обеспечивает допуск к работе в конкретной должности.

Ежегодное обучение руководителей и специалистов проводится с целью ознакомления их с новыми технологиями, эффективными приемами управления и анализа, инновациями в сфере производства и др. Длительность такого обучения обычно несколько дней.

Повышение квалификации, которое занимает особое место в обучении персонала предприятия как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации популярно на предприятиях в силу ряда причин:

1. Повышение квалификации дешевле подготовки специалистов.
2. Меньшая продолжительность обучения в сравнении с подготовкой персонала.
3. Целевая направленность обучения на узком круге модулей для специалистов и руководителей.

Путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника, проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки. При этом простота и точность оценки сильно варьируются.

а) Затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства.

б) Финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идет о физическом, а не об умственном труде.

**VI. Проблемы развития кадрового потенциала**

Найти квалифицированных сотрудников, в том числе, на высокие позиции в компании, становится все сложнее. Идет «война за таланты». Упущенные возможности, упущенное время, высокие затраты на поиск и адаптацию нового персонала — все это стимулирует руководителей создавать систему развития кадрового потенциала. Это сложный, требующий тщательной подготовки, системный процесс.

Возможности, которые предоставляет организации система развития кадрового потенциала:

* Является внутренним источником кандидатов на ключевые позиции
* Позволяет удерживать потенциально талантливых сотрудников
* Дает возможность подготовить сотрудников к будущим сложным задачам
* Ускоряет развитие талантливых сотрудников
* Предоставляет персоналу новые возможности для карьерного роста
* Снижает затраты, т.к. развитие сотрудников внутри организации — процесс, требующий меньших инвестиций, чем найм и адаптация новых сотрудников

Для этого важно внедрять новые методы управления и хозяйствования, активизировать человеческие ресурсы с тем, чтобы способности людей раскрылись полнее и были использованы с большей пользой и эффективностью. При управлении инновационным развитием кадрового потенциала современной организации, в качестве объектов совершенствования кадрового потенциала, начинают выступать компетенция и мобильность персонала. Быстро увеличивающаяся научно-техническая вооруженность работников приводит в действие все большую и большую массу дорогостоящих средств производства, перенося их стоимость на создаваемый продукт. Цена ответственного поведения работника, зависящая от уровня его квалификации и интеллекта, эмоциональной зрелости и психического состояния возрастает при этом во много раз. Общество попадает в зависимость от личных качеств рабочих, предпринимателей, менеджеров и инженерно-технических работников, от их компетенции, честности, порядочности, преданности общим интересам. НТП ускоряет процесс воспроизводства знаний и, следовательно, увеличивает коэффициент их передачи. Коэффициент передачи знаний в ближайшее десятилетие будет возрастать еще более быстрыми темпами. Это объясняется тем, что экономика вплотную подошла к такому рубежу, когда ее развитие прямо зависит от ускорения научно-технического прогресса. Естественно, что для реализации этого ускорения нужны соответствующим образом подготовленные кадры: рабочие, инженеры, руководители, способные гибко реагировать на быстро изменяющиеся потребности производительных сил. Поэтому вся система их подготовки должна подняться на качественно новый уровень. Таким образом, огромные возможности, создаваемые НТП, в итоге являются лишь потенциальными, их реализация зависит от многих факторов, но определяющими среди них следует считать именно социальные, личностные факторы, предусматривающие более высокие требования к работникам организации.

Поэтому в рамках инновационного развития кадрового потенциала организаций, в связи с имеющимися противоречиями между системой подготовки рабочих кадров и действующим производством, возникает необходимость рассмотрения вопроса о том, каким же конкретным требованиям должен отвечать квалифицированный рабочий и компетентный специалист в современных условиях хозяйствования.

**Заключение**

Человеческий потенциал — главная движущая сила общественного прогресса. Он формируется на основе тесного влияния и взаимодействия как внутренних, так и внешних факторов: семья, экономика, общественные отношения, связи и многие другие. Особое место в числе этих факторов занимает государство, которое обладает широкими возможностями и рычагами воздействия на человека. Этот институт несет ответственность по созданию и поддержанию благоприятного социального климата, иными словами, ответственность за благоприятные условия жизнедеятельности человека. В период проведения радикальных изменений и решения сложнейших проблем реформирования социальных и экономических основ жизни общества резко возрастает роль управления на всех уровнях — от общенационального и государственного до уровня отдельных организаций и самоуправления. Понимание важности управленческой составляющей приводит к тому, что проблемы, связанные с совершенствованием управления, постоянно находятся в центре внимания. Руководители процветающих западных фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Поэтому, прогнозируя экономический рост, нельзя упускать из виду состояние кадрового потенциала. Здесь следует отметить, что необходимость переориентации организаций на расширенное воспроизводство кадрового потенциала в дополнение к простому воспроизводству кадрового резерва для ротации связана с резким скачком требований к инициативности, предприимчивости, способностям поиска новых решений в сложных условиях.

Подводя итоги, хотелось бы вновь остановиться на некоторых проблемах сохранения и развития человеческого потенциала нашей страны. Капитализация человеческого фактора и формирование общественного капитала напрямую зависят от способности индивидов и сообществ к освоению нового, восприятию и индукции инновационного. Однако нынешняя ситуация в России — с точки зрения условий развития человека — представляет удручающую картину. Главная проблема развития кадрового потенциала сейчас – это отсутствие средств на развитие персонала, сокращение бюджетов на обучение и повышение квалификации, массовые увольнения квалифицированных специалистов, а ведь это один из важнейших ресурсов компаний. Трудности переходного кризисного периода усугубляются отсутствием четкой и целостной стратегии развития, поэтому настоятельно требуется выработка стратегии, ориентированной на развитие человека.

**Список литературы**

1. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006.
2. Грэхем, Р. Беннетт Управление человеческими ресурсами, под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, Юнити Москва , 2003
3. Диана Мак Ноттон, Дональд Дж. Карисон, Клайтон Таунсенд Дитц Кадры современных организаций, М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004.
4. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия, М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005.
5. Базарова Т.Ю., Б.Л. Еремина, Управление персоналом, Москва, Юнити 2002 .