## Московский Институт Предпринимательства и Права

##### Отделение - заочное

### Специальность - экономика

##### Курс - четвертый.

## Контрольная работа

## по дисциплине: ,,Управление персоналом”.

**Тема: <<Маркетинг персонала>>.**

#### Работу выполнил студент:

Преподаватель:

.

## Москва

**План.**

Введение. стр. 3

1. Сущность и принципы маркетинга персонала. стр. 4

2. Информационная функция маркетинга персонала. стр. 6

2.1. Изучение требований предъявляемых к должностям

и рабочим местам. стр. 7

2.2. Исследование внешней и внутренней среды организации. стр. 8

2.3. Изучение рынка труда. стр. 10

2.4. Изучение имиджа организации как работодателя. стр. 12

3. Коммуникационные функции маркетинга персонала. стр. 12

3.1. Сегментирование рынка труда. стр. 13

3.2. Источники и пути покрытия потребности в персонале. стр. 14

3.3. Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала. стр. 16

Заключение. стр. 18

Литература. стр. 20

**Введение.**

Управление людьми имеет практически такую же древнюю историю как человечество, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. По мере экономического развития и появления крупных организаций, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. В организациях были созданы специальные подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы человеческих ресурсов. С развитием научно-технического прогресса и усложнением организаций во второй половине ХХ века расширились функции этих отделов – администрирование льгот и поддержание отношений с профсоюзами, дополнилось подбором, обучением и развитием персонала, созданием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации, и значительно выросло их значение для организации.

По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания.

Маркетинг персонала – ответственный этап в управлении персоналом. Поэтому в своей работе я хочу уделить особое внимание рассмотрению научно-методических принципов и организационных мероприятий маркетинга персонала, позволяющих успешно решать кадровые проблемы.

1. **Сущность и принципы маркетинга персонала.**

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

* маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;
* маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных, как для стратегических, так и для оперативных решений;
* маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ. Ориентированная и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по предоставлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

В существующих зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

**Первый принцип** предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

**Второй принцип** предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

**2. Информационная функция маркетинга персонала.**

Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который предоставляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследования внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:

* учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
* учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;
* аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);
* информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
* специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом;
* рекламные материалы других организаций в особенности организаций-конкурентов;
* беседы специалистов по персоналу-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.

**2.1 Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам.**

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров, приведенных в таблице №1.

Таблица №1

|  |  |
| --- | --- |
| Группа параметров | Содержание параметров |
| Способности | Уровень полученного образования;  необходимые знания (основные и дополнительные);  практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;  опыт работы в определенных должностях;  навыки сотрудничества и взаимопомощи. |
| Свойства | Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;  Способность к восприятию профессиональных нагрузок;  Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п. |
| Мотивационные установки | Сфера профессиональных интересов;  Стремление к самовыражению и самореализации;  Способность к обучаемости;  Заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив. |

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Предметом анализа и прогнозирование, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

* Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
* тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

* описание работы или должности (должностная инструкция), включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
* спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;
* квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;
* карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

**2.2 Исследование внешней и внутренней среды организации.**

Предметом исследования в данном случае являются факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации. Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К внешним факторам, определяющим содержание маркетинга персонала, можно отнести следующие факторы, представленные в таблице №2.

Таблица №2.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Характеристика фактора |
| Общеэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности | Анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования |
| Развитие технологий | Определяет изменение характера и содержание труда, его предметной направленности, что в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала |
| Особенности социальных потребностей | Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений |
| Развитие законодательства | При решении вопросов персонал – маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п. |
| Кадровая политика организаций конкурентов | Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики |

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в таблице №3.

Таблица №3

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Характеристика фактора |
| Цели организации | Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга в области персонала |
| Финансовые ресурсы | Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытие, использование кадров, их подготовки |
| Кадровый потенциал организации | Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга |
| Источники покрытия кадровой потребности | Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организаций тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологий и т.д. |

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда

**2.3 Изучение рынка труда.**

Предмет изучения рынка труда – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда.

Существенные направления анализа внешнего рынка труда представлены далее: структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда: стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда представлены в таблице №4.

Таблица №4.

|  |  |
| --- | --- |
| Направления анализа | Инструментарий |
| Структура персонала, в том числе: численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях | Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала. Информация о результатах обучения персонала. Деловая оценка (аттестация) персонала |
| Структура развития персонала | Планирование потребности в персонале, планирование замещения вакансий, планирование мероприятий по развитию персонала |
| Организационная структура в том числе: формальная иерархия, неформальные структурные группы | Схемы организационных структур, органиграммы, диаграммы выполнения функций, диаграммы коммуникационных связей, опросы сотрудников и руководителей |
| Организация труда, в том числе: расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи | План должностей и рабочих мест (штатное расписание), описание работ и должностей (должностные инструкции), диагностика рабочих мест, опросы сотрудников |
| Культура управления, в том числе: стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом | Методы имперических социальных исследований, работа с высвобождаемыми сотрудниками |
| Мотивационные установки | Опросы сотрудников, групповые дискуссии, анализ применения теорий мотивации |

Исследование рынка труда формирует систему современных и перспективных взаимоотношений организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале. Анализ по различным направлениям, характеризующим внешний и внутренний рынок труда закладывает основу для разработки мероприятий по коммуникационным связям организации на рынке труда.

**2.4 Изучение имиджа организации как работодателя.**

Предмет изучения имиджа организации – ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ организации, выступающей в качестве работодателя.

К инструментарию исследования имиджа можно отнести:

* проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
* анализ компаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
* изучение претензий в высказываемых работниками в процессе деловой оценке, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
* целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение человеческими ресурсами. К этим областям можно отнести, например, напряженное состояние рынка труда, отсталую систематизацию профессий и должностей или негативный имидж организации.

**3. Коммуникационная функция маркетинга персонала.**

Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

Объектами коммуникационной функции являются:

* сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда, а также служат носителями имиджа организации;
* внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов;
* открытость системы управления (в частности, ее информационной составляющей) как основного фактора влияния на формирование суждений об организации.

**3.1 Сегментирование рынка труда.**

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой процесс разделение спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образуемые целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Основными методами сегментирования рынка труда являются факторный и кластерный анализы. Факторный анализ выделяет критерии формирования целевых групп. Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический, демографический, экономический, психографический, поведенческий. Кластерный анализ выделяет носителей определенных признаков, отличающихся однородностью.

Пример выделения некоторых целевых групп по критериям (факторам) сегментирования представлен в таблице № 5.

Таблица №5.

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий сегментирования | Содержание параметров |
| Географический | Регион, административное деление, численность |
| Демографический | Возраст, пол, семейное положение, национальный состав |
| Экономический | Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж |
| Психографический | Личностные качества, тип личности, жизненные потребности |
| Поведенческий | Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе |

Комбинирование нескольких целевых групп по одному или нескольким критериям сегментирования может обеспечить повышение внутренней однородности целевых групп. Приведенные в таблице №5 сегменты имеют отношение, как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда.

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда – установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

**3.2 Источники и пути покрытия потребности в персонале.**

Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации-работодателю

Внешние источники – это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники – это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности: активные и пассивные.

Активные пути покрытия потребности в персонале:

1. организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений, как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
2. организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);
3. организация использует услуги консультантов по персоналу, и могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала;
4. организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов в других организациях; вербовка в учебных заведениях;
5. организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

1. организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
2. организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

В таблице №6 показана зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда. Через буквенно-цифровую индексацию обозначены: соответствующая группа (А – активные, П. – пассивные) и порядковый номер пути (исходя из приведенной выше последовательности их описания).

Таблица №6.

|  |  |
| --- | --- |
| Ситуация на рынке труда | Пути привлечения персонала |
| Благоприятная  Уравновешенная  Напряженная  Низкие затраты на приобретение персонала  Высокие затраты на приобретение персонала | (П1), (П2)  (П1), (А2), (П2), (А3), (А4)  (П1), (А1), (А3), (А4), (А5)  (П2), (А1), (А2), (А4), (А5)  (П1), (А3), (А4) |

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Путями покрытия потребности в персонале в данном случае являются: перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него; перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного обучения); формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

1. установление источников покрытия потребности;
2. определение путей привлечения персонала;
3. анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
4. выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

**3.3 Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала.**

Одним из проявлений коммуникационной функции маркетинга персонала является осуществление внутриорганизационных связей. Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя. Этот имидж может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются как носитель имиджа.

В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей: коммуникация в рамках производственного процесса; социальной потребности, независимые от производственного процесса.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач:

* формирование стиля управления, который обеспечивал бы сопричастность сотрудников с процессами принятия решений;
* полнота и объективность оценки персонала;
* регулярные собрания и беседы с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией;
* действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников и т.п.

Удовлетворение социальных потребностей вне производственного процесса может обеспечиваться, например, через следующие мероприятия:

* консультирование сотрудников по персональным проблемам;
* формирование групп свободного времени;
* организация спортивных мероприятий;
* издание внутрифирменного журнала;
* организация внутрифирменных праздников и т.п.

**Заключение.**

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности.

Маркетинг персонала становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование "человеческих ресурсов" позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

Центры управления персоналом необходимы на каждом более или менее крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

Маркетинг персонала как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

Эффективному использованию "человеческих ресурсов" предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

В условиях рыночной экономики все большую значимость приобретает проблема выхода из кризиса трудовой активности работников многих предприятий страны. Разработка и совершенствование стимулов и мотивов к труду выходят за рамки научных и познавательных проблем и все больше ставятся в практическую плоскость как средство в борьбе с конкурентами и выживания в условиях рынка.

Специалисты по управлению "человеческими ресурсами" должны иметь комплексную систему знаний в области социологии, психологии и права. Только в этих условиях менеджер из простого статиста может перейти в разряд управленца в подлинном смысле этого слова.

**Литература.**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000.
2. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – М.: Экономика, 1999.
3. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. М.: Прогресс – Академия 1999.
4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2001.

18.01.02. Корыткин А.В.