План.

Введение

1. Концепция управления персоналом в организации………………2
2. Принципы и методы построения системы управления…………..3
3. Управление работой с персоналом в организации……………….12
4. Сущность, цели и задачи кадрового планирования………12
5. Оперативный план работы с персоналом…………………14
6. Привлечение персонала……………………………15
7. Процесс отбора персонала…………………………17
8. Организация процесса распределения персонала..18
9. Введение работника в курс дела…………………..18
10. Организация работы по адаптации персонала……19
11. Обучение персонала………………………………..19
12. Система служебно-профессионального продвижения…………..20

# Заключение…………………………………………………………….25

Список используемой литературы……………………………………27

**Введение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

* Формализация методов и процедур отбора кадров;
* Выдвижение молодых и перспективных работников;
* и многое другое.

Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

1. ***Концепция управления персоналом в организации.***

До последнего времени само понятие «управления персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, системы управления каждой организации имело функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделения.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовке кадров. Для выполнения последних функций не редко создаются отделы подготовке кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе:

* социально психологическая диагностика;
* анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
* управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
* информационное обеспечения системы кадрового управления;
* управление занятостью;
* оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
* анализ кадрового потенциала и потребности в персонал;
* планирование и контроль деловой карьеры;
* профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
* управление трудовой мотивацией;
* правовые вопросы трудовых отношений;

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменение в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый иерархическая структура организации, где основное средство воздействия это отношение власти подчинению, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй культура, т.е. вырабатываемый обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий рынок сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Как кому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходить медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношения, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходах к приоритету ценностей. Главное внутри организации работники, а за пределами потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным номам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. Правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

1. ***Принципы и методы построения системы управления персоналом организации.***

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (таблица 1). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Принцип** | **Содержание принципа** |
| *Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персонала* | |
| Обусловленности функций управления персоналом целям производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом. |
| Оптимальности соотношения интраинфрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции). |
| Оптимального соотношения управленческих ориентации | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства. |
| Потенциальных имитаций | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществление каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного − двух работников своего уровня. |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрывать эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления. |
| Прогрессив-ности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. |
| Перспектив-ности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.). |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. |
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает управление системы управления персоналом в ущерб производству. |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию систему управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) «вверх» (агрегирование) по системе управления. |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. |
| Согласован-ности | Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. |
| Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. |
| Многоаспектность | Управление персоналом как по вертикале, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам:   1. административно-хозяйственному, 2. экономическому, 3. правовому и т.п. |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строится на единых «несущих конструкциях» (этапах. Фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечить максиму удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделение существенной информации их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. |
| *Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом* | |
| Концентрации | Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование. |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующие на выполнении групп однородных функций. |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управление персоналом. |
| Адаптивности (гибкости) | означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. |
| Преемствен-ности | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление. |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделении, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления т.п. |
| Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. |
| Прямо точности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления). |

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом управления организации, построения, обоснования и реализации новой системы (Таблица 2)

*Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Методы обследования (сбор данных)** | **Методы анализа** | **Методы формирования** |
| Само обследование | Системный анализ  Экономический анализ | Системный подход |
| Интервьюирование, беседа | Декомпозиция | Аналогий |
| Активное наблюдение рабочего дня | Последовательной подстановки | Эксперно-аналитический  Параметрический |
|  | Сравнений | Блочный |
| Моменты наблюдения | Динамический  Структуризация целей | Моделирования  Функционально-стоимостного анализа |
|  | Нормативный | Структуризация целей |
| Анкетирование | Параметрический  Моделирование | Опытный  Творческих совещаний |
| Изучение документов | Функционально-стоимостного анализа | Коллективного блокнота  Контрольных вопросов |
| Функционально-стоимостного анализа | Главных компонентов  Балансовый | 6-5-3 Морфологический анализ |
|  | Корреляционный регрессионный анализ |  |
|  | Опытный |  |
|  | Матричный |  |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| **Методы обоснования** | **Методы внедрения** |
| Аналогий  Сравнений  Нормативный | Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления |
| Экспертно-аналитический  Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта | Материальное и моральное стимулирование нововведений  Привлечение общественных организаций |
| Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов | Функционально-стоимостного анализа |
| Функционально-стоимостного анализа |  |

Раскроем сущности этих методов:

* Системный анализ служит методическим средством *системного подхода* к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).
* *Метод декомпозиции* позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистему, подсистемы - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод де композиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.
* *Метод последовательной подстановки* позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.
* *Метод сравнения* позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.
* *Динамический метод* предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.
* *Метод структуризации целей* предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом, и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.
* *Экспертно-аналитический метод* совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.
* Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязей подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей, и специалистов управления персоналом организации.
* Все шире применяется *параметрический метод*. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.
* В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа.* Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.
* *Метод главных компонентов* позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.
* *Балансовый метод* позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения, управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.
* *Опытный метод* базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.
* Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил *метод аналогий*. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.
* Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является *блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.
* *Метод творческих совещаний* предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявит, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.
* *Метод коллективного блокнота* («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещаний по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.
* *Метод контрольных вопросов* заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.
* *Метод 6-5-3 (морфологический анализ)* предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.
* *Морфологический анализ* является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

1. ***Управление работой с персоналом в организации***
2. *Сущность, цели и задачи кадрового планирования*

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров и кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управления, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего, качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышения чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала стало невозможным достичь, стремясь к прагматической цели - выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, не замечали человека, не считались с его потребностями.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. На рисунке 1 показано место кадрового планирования в системе управления кадровой работой организации.

Стратегический анализ окружающей среды организации

Стратегический анализ и прогнозы развития организации

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Формирование кадровой политики организации |
|  | |
| 2 | Кадровое планирование |
|  | |
| 3 | Разработка профессионально - квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям |
|  | |
| 4 | Набор и отбор персонала |
|  | |
| 5 | Определение заработной платы и льгот. Организация системы оплаты и стимулирования труда. |
|  | |
| 6 | Профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися |
|  | |
| 7 | Подбор, расстановка, продвижение персонала (деловая карьера) |
|  | |
| 8 | Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала |
|  | |
| 9 | Оценка персонала и результатов его трудовой деятельности |
|  | |
| 10 | Анализ и исследование персонала и рынка труда |
|  | |
| 11 | Совершенствование работы с персоналом в организации |

Рис.1 Место кадрового планирования в системе управления работой с персоналом в организации

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

1. сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
2. каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
4. каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
5. каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

1. *Оперативный план работы с персоналом*

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

* сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, время поступления на работу и т. д.);
* данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);
* текучесть кадров;
* потери времени в результате простоев, по болезни;
* данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
* заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
* данные об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

* простоты − это значит, что информация нее должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;
* наглядности − сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
* однозначности - сведения не должны быть не ясными, в их толкование следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
* сопоставимости - сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
* преемственности - сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;
* актуальности - сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. представляться без опозданий.

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

1. *2. 1. Привлечение персонала*

Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в таблице 3.

**Таблица 3**.

**Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества привлечения | Недостатки привлечения |
| Внутренние источники привлечения персонала | |
| Появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве)  Низкие затраты на привлечение кадров  Претендентов на должность хорошо знают в организации  Претендент на должность знает данную организацию  Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент)  Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации  Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации  «Прозрачность» кадровой политики  Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации  Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала  Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров  Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента)  Решается проблема занятости собственных кадров  Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом | Ограниченные возможности для выборов кадров  Возможности появления напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя  Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами  Нежелание отказать в чем-нибудь сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации  Снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, так как автоматическим приемником является заместитель руководителя  Количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах  Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами |

**Продолжение таблицы 3.**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества привлечения | Недостатки привлечения |
| Внешние источники привлечения кадров | |
| Более широкие возможности выбора  Появление новых импульсов для развития организации  Новый человек, как правило, легко добивается признания  Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах | Более высокие затраты на привлечение кадров  Высокий удельный вес работников, принимаемых со сторон, способствует росту текучести кадров  Ухудшается социально-психологический климат в организации  Высокая степень риска при прохождении испытательного срока  Плохое знание организации  Длительный период адаптации  Блокирование возможностей служебного роста для работников организации |

1. *2. 2. Процесс отбора*

В то время как задача предыдущего этапа работы - привлечение работников на производство, стремление создать, возможно больший резерв людей, которые желают работать в конкретной организации, процесс отбора имеет своей целью отобрать и исключить тех, кто будет признан не способным выполнять профессиональные действия, соответствующие определенной вакантной должности. Для этих целей используются такие методы, как заполнение анкеты, анализ данных трудовой книжки, личные беседы работников отдела кадров, характеристики с предыдущего места работы и рекомендации лиц, знающих поступающего.

Если свободных мест нет, то заслуживающее внимания кандидаты могут быть зачислены в резерв и привлечены в организацию по мере по мере появления вакантной должности. Для облегчения работы по каждому виду работ с учетом ее сложности должны быть разработаны базовые вступительные стандарты, такие как: минимум образования, требования к состоянию здоровья, возрастные ограничения, минимальные требования общеобразовательного и специального характера и т. п. Все те, кто удовлетворяет этим требованиям, проверяются далее с целью выявления специфических склонностей, способностей и профессиональных навыков, чтобы предоставить им работу, наиболее соответствующую их возможностям. Иными словами, порядок отбора таков: сначала приводится отбор для организации или предприятия в целом, а затем - дифференцированно - распределение отобранных кандидатов по должностям, которым они соответствуют.

Примерная схема процедура отбора

Ниже прилагается модель программы отбора, которой можно с успехом пользоваться на практике при условии ее корректировки применительно к конкретным условиям предприятия.

1. Прием в отделе кадров.
2. Предварительное интервью.
3. Отборочные испытания.
4. Заполнение анкеты.
5. Ознакомление работника с предприятием, с условиями труда, с рабочим коллективом, с администрацией и представителями общественных организаций.
6. Выяснение обстоятельств трудовой биографии нанимающегося путем наведения справок, изучения анкеты и трудовой книжки и т. п.
7. Медицинская комиссия.
8. Окончательная отборочная беседа, проводимая либо руководителем трудового коллектива, где нанимаемому предстоит работать, либо инспектором отдела кадров.
9. Зачисление.

В тех случаях, когда в подборе кадров участвует региональная биржа труда, в качестве предварительного этапа добавляется собеседование на бирже.

Решение о зачислении работника на конкретные должности в конкретные подразделения принимается руководителями трудовых коллективов. После принятия решения о зачислении эти руководители сообщают об этом в отдел кадров, который и осуществляет процедуру зачисления. Предварительное интервью может носить коллективный характер.

Проведение бесед на должность - очень важный и требующий высокой квалификации сотрудника. В ходе беседы должна быть получена не только информация о предыдущей трудовой карьере претендента, но и проведена его комплексная оценка: профессиональная и личностная.

1. *2. 3. Организация процесса распределения персонала.*

Важным элементом работы с кадрами является правильная организация процесса распределения уже работающих лиц по рабочим местам. Смысл ее состоит в том, чтобы направить работников именно на те рабочие места, где они могут быть использованы с максимальным эффектом. Эта работа падает на плечи как на администрацию, которая принимает окончательное решение о назначении работника на должность, так и на работников отделов кадров, которые на основе процедуры отбора (беседы,. Тестовых испытаний и т. п.) - дают линейному персоналу рекомендации о возможности использования поступающего, а затем документально и юридически оформляют прием. Здесь очень важно добиваться максимального соответствия между потребностями предприятия в целом и запросами, интересами и склонностями самого работника.

Такое распределение на практике базируется на так называемом «моделировании среднего работника» для каждой должности. При расчете этого «среднего» представителя профессии учитывается:

* комплекс социально - демографических (возраст, образование, социальное положение);
* производственных (выполнение норм выработки, занятие рационализацией, качество выполняемой работы, состояние трудовой дисциплины, поощрения за работу);
* профессионально - квалификационных (стаж по данной профессии, квалификация в разрядах, повышение квалификации),
* моральных (отношение к труду);
* семейно - бытовых (состав семьи, доход на члена семьи, жилищные условия);

Окончательное решение о назначении кандидата принимается лишь после прохождения им всех этапов практической проверки.

1. *2. 4. Введение вновь принятых работников в курс дела*

Введение должно проводиться в первые дни работы. Оно имеет целью детальное ориентирование работников в объективных и субъективных условиях, под влиянием которых будет проходить их трудовая деятельность. Новый работник должен быть подробно ознакомлен с содержанием работы, которую он будет выполнять, и с ее местом в производственном процессе; со своим начальниками, подчиненными и сотрудниками, с организацией процесса производства (рабочее время, оплата труда и т. п.), со структурой организации, с деятельностью общественных организаций и т. п. Знание всей этой информации с самого начала оказывает влияние на его поведение. Появляется возможность устранения причин отрицательного отношения к выполняемой работе из-за некачественной исходной информации.

В последнее время становиться весьма распространенным вручение вновь принятым специальной памятки, в которой содержится вся необходимая для введения в курс дела информация.

1. *2. 5. Организация работы по адаптации персонала*

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Выделяют два направления адаптации:

1. первичная, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
2. вторичная, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организации.

1. *2. 6. Обучение персонала.*

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по внутризаводскому, внезаводскому обучению и самоподготовке.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и само регуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложилась две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

* метод усложняющихся заданий;
* смена рабочего места (ротация);
* направленное приобретение опыта;
* производственный инструктаж;
* использование работников в качестве ассистентов;
* метод делегирование (передачи) части функций и ответственности;

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются:

* чтение лекций;
* проведение деловых игр;
* разбор конкретных производственных ситуаций;
* проведение конференций и семинаров;
* формирование групп по обмену опытом;
* создание кружков качества.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

* отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
* внедрение новых технологий, предъявляющее более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
* изменение законодательства в области трудового права, появление новых тарифов, повышение цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат:

* основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды;
* расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
* расходы связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечение детскими учреждениями, приобретение спецодежды.

Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), и многих других.

1. ***Система служебно-профессионального продвижения***

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Рассмотрим систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации, сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей (рис.2)

|  |
| --- |
| Первый этап |
| Работа со студентами старших курсов вузов |
|  |
| Второй этап |
| Работа с молодыми специалистами |
|  |
| Третий этап |
| Работа с линейными руководителями нижнего звена управления (группа А) |
|  |
| Четвертый этап |
| Работа с линейными руководителями среднего звена управления (группа В) |
| Пятый этап |
| Работа с линейными руководителями высшего звена управления (группа С) |

Рис. 2 Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей в организации.

Первый этап-работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап - работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отработанным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появления вакансий назначаются на должность. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап − работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшей группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждый, назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется наставник − руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель − наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации. Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя вносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап − работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты − это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директора производства, филиалов, главных специалистов и т.п.) с участием специалистов в соответствующих подразделений управления персоналом и привлечение при необходимости независимых экспертов.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитываю систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

Общественно-гражданская зрелость. Сюда относятся:

* способность подчинять личные интересы общественным;
* умение прислушиваться к критике, быть самокритичным;
* активное участие в общественной деятельности;
* высокий уровень политической грамотности.

Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества:

* чувство личной ответственности за порученное дело;
* чуткое и внимательное отношение к людям;
* трудолюбие;
* личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;
* уровень эстетики работы.

Уровень знаний. Данная группа включает такие качества как:

* наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
* знание объективных основ управления производством;
* знание передовых методов руководства;
* знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде;
* общая эрудиция.

Организаторские способности. Сюда относятся:

* умение организовать систему управления и свой труд;
* умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;
* владение передовыми методами руководства;
* умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мыли о деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях; умение создавать сплоченный коллектив;
* умение проводить деловые совещания;
* способность к самооценки своих способностей и своего труда, а также других;
* умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами:

* умение своевременно принимать решения;
* способность обеспечить контроль их исполнения;
* умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
* способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
* уверенность в себе.

Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

* умение видеть новое;
* распознать и подрежать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
* умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, и авантюристов;
* инициативность;
* смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;
* мужество и способность идти на обоснованный риск.

Морально − этические черты характера. К этой группе относятся:

* честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
* уравновешенность, выдержанность, вежливость;
* настойчивость;
* общительность, обаятельность;
* скромность;
* простота.

А также хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе в руководящей должности);

Опрятность и аккуратность внешнего вида.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления служебно-профессиональным продвижение управленческих работников, который успешно используется в наших организациях.

**Заключение.**

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности. Это давно поняли на большинстве фирм промышленно развитых стран. Пришло время для осознания этого и в России.

На многочисленных примерах я попыталась показать роль правильного совершенствования управления персоналом и, следовательно, наиболее эффективного использования «человеческих ресурсов». Из представленного материала можно сделать следующие выводы:

1. Кадровый менеджмент 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.
2. Центры управления персоналом необходимы на каждом более или мене крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.
3. Кадровое планирование 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.
4. 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 увольнение сотрудника.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находится в центре внимания руководства. В будущем с развитие научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

**Список используемой литературы.**

1. Абросимов И.Д. «Менеджмент как система управления», Москва, 1992.
2. Абрамова И.Г. «Персонал − технология менеджера», Москва, 1991.
3. Волгин А.П. «Управление персоналом в условиях рыночной экономики», Москва, 1992.
4. Вдовин К.В. «Персонал: как руководить организацией», Москва, 1993.
5. Виханский О.С. «Менеджмент», Москва, 1996.
6. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления», Москва, 1993.
7. Грачев М.В. «Супер кадры: управление персоналом», Москва, 1993.
8. Драккер П.Ф. «Управление, нацеленное на результаты», Москва, 1992.
9. Зайцев Г.Г. «Управление кадрами на предприятии», Москва, 1992.
10. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент», ч.1-3, Москва, 1992.
11. Мартынов С.Д. «Профессионалы в управлении», Москва, 1991.
12. Румянцева З.Ф. «Менеджмент организации», Москва, 1995.
13. Тарасов В.К. «Персонал − технология», Москва, 1989.
14. Травин В.В. «Основы кадрового менеджмента», Москва, 1995.
15. Ястребова Е.М. «Руководить и добиваться успеха», Москва, 1991.