**АНО МОК**

**ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ**

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

### КУРСОВАЯ РАБОТА

по управлению персоналом

**Методика конкурсного отбора персонала на замещение вакантной должности**

Студентки 4см курса

заочной формы обучения

специальность

«Менеджмент организации»

Научный руководитель:

Воронеж 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

ГЛАВА 1. Методика конкурсного набора персонала на замещение вакантной должности

1.1 Цели и элементы конкурса

1.2 Подходы к организации и проведению конкурса

1.3 Этапы конкурсных процедур

1.4 Методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности

ГЛАВА 2. Организация конкурса на замещение вакантной должности в ООО «Полярная звезда»

2.1 Характеристика организации и анализ проблемной ситуации

2.2 Разработка методики конкурсного отбора персонала на занятие вакантной должности

2.3 Оценка эффективности конкурсного отбора персонала

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор (подбор) кадров.

Комплектование штатов является одним из ключевых элементов работы любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших кадров является удачным вложением денег. Для любой организации отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет роскошью. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, эта роскошь просто непозволительна.

К главным факторам, определяющим успешную деятельность предприятия обслуживания, относятся:

1. высокая квалификация, подготовка сотрудников и их мотивация;
2. обеспечение постоянного качества работы;
3. имидж предприятия обслуживания, влияющий на выбор клиента, покупающего его услугу.

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. Актуальность выбранной темы работы заключается в том, что в эффективности процесса отбора кадров и приема на работу заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Предварительный обзор литературы показал, что тема отбора персонала, как научное направление, исследована очень хорошо. В большинстве источников литературы (например, в работах Кибанова А.Я., Шекшни С.В., Галенко В.П.) отбор персонала рассматривается недостаточно глубоко в связи с тем, что авторы в своих работах пытаются рассмотреть все функции по управлению персоналом. Поэтому их исследования по этой теме нельзя назвать достаточными для глубокого анализа. В работах авторов, посвящающих исследования именно подбору и отбору персонала (например, Магуры М.И., Курбатовой М.Б., Дураковой И.Б., Деркача А.А.) данная тема, в том числе конкурсный отбор персонала, рассмотрена более глубоко, комплексно. Тем не менее, есть потребность обобщения результатов исследований указанных авторов для системного изложения методики конкурсного отбора.

В соответствии с этим целью настоящей работы является комплексное исследование конкурсного отбора персонала при замещении вакантной должности.

Объектом изучения является персонал малого предприятия ООО "Полярная звезда". Предмет исследований в работе – процесс обеспечения организации кадрами.

Основными задачами работы являются:

1. изучение теоретических основ конкурсного отбора персонала при замещении вакантной должности;
2. разработка методологии конкурсного отбора кадров для ООО "Полярная звезда".

ГЛАВА 1. Методика конкурсного набора персонала на замещение вакантной должности

* 1. Цели и элементы конкурса

Конкурс – соревнование между двумя или более кандидатами на замещение вакантной должности.

Конкурсные процедуры способствуют:

* поднятию престижа должности с целью привлечения наиболее квалифицированных работников;
* привлечению большего количества кандидатов;
* созданию специализированного сегмента рынка труда, людей ориентированных на работу именно в этой организации или именно в этой сфере деятельности;
* повышению объективности оценки кандидатов и принятия решений путем формализации процедур диагностики и сравнения кандидатов между собой;
* демократизации кадровых вопросов, привлечение к кадровым решениям о принятии кандидатов на работу других (кроме непосредственного или высшего руководителя) лиц;
* внедрению новых технологий кадровой работы, обучению сотрудников кадровых служб государственных учреждений работе с новыми профессиональными инструментами;
* интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами путем создания системы сбора, хранения и использования персональной информации;
* интенсификации процессов адаптации персонала и формирования рабочих, проектных и управленческих команд.

Необходимыми элементы конкурсной процедуры являются:

1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;

2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;

3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

Таким образом, организация конкурса на занятие вакантной должности представляет собой важную процедуру по управлению персоналом, способствующую росту эффективности деятельности организации в целом.

1.2 Подходы к организации и проведению конкурса

Существует несколько подходов к организации и проведе­нию конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

***Выборы*** *—* наиболее простой и традиционный способ, ис­пользуемый чаще всего при проведении конкурса на замеще­ние вакантной должности руководителя. В рамках этой проце­дуры учитывается мнение большинства и не проводятся специ­альные предварительные испытания кандидатов. Их соответст­вие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и не­официальных документов (характеристик от руководства, об­щественных и профсоюзных организаций), собеседования. Ин­формация о кандидатах доводится до коллектива, перед кото­рым выступают претенденты со своими сообщениями. Пред­почтение тому или иному кандидату отдается путем голосова­ния, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

Преимущества выборного метода — его быстрота и возмож­ность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует от­нести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять ин­формации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае своему субъективному мнению, основанному на наблюде­нии за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается***. Подбор*** *—* решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно выше­стоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетент­ностью большое значение придается умению кандидата нала­живать отношения с партнерами разного уровня, быть совмес­тимым с вышестоящим руководством и подчиненными. При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собесе­дования, иногда структурированные интервью и психологиче­ское тестирование кандидатов. Преимущества метода подбора — индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о про­фессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки — относительная медлительность и высокая степень субъектив­ности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на ос­нове первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т. д. Структурированное интервью (заранее состав­ленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность ре­зультатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива[[1]](#footnote-1).

***Отбор*** *—* это способ, позволяющий в любых условиях про­вести наиболее демократичную и в значительной степени сво­бодную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора — всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, не­достатки — длительность и дороговизна используемых процедур.

Выводы: существуют три основных метода конкурсного отбора – выборы, отбор, подбор. При использовании этих методов технология построения конкурсных процедур является различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, по­литическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессио­нальных, деловых и личностных качеств кандидатов.

1.3 Этапы конкурсных процедур

Конкурс может проходить в несколько этапов. Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов.

В центре подготовительного этапа — процесс создания кон­курса (формирование организационных структур, правил, про­цедур проведения, профессиональной и материально-техни­ческой базы), продолжающийся с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждения окончательного списка конкурсантов.

На основном этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках исполь­зуемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подве­дением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивает­ся подведением итогов последнего подэтапа.

На заключительном этапе конкурса центральным является процесс легитимизации его результатов, он начинается с мо­мента подведения итогов и заканчивается утверждением ре­зультатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

***Подготовительный этап.*** Важнейшим условием проведения конкурса является создание конкурсной (избирательной) комис­сии *—* органа, ответственного за подготовку и проведение кон­курса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.

В случае парадигмы "подбор" конкурсная комиссия созда­ется с целью легитимизации решений, принимаемых руководи­телем. Возможные ее задачи: нормативное закрепление проце­дур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подго­товка материалов для принятия решения руководителем, ут­верждение принятого решения.

В ситуации парадигмы "выборы" конкурсная комиссия (избирательная комиссия) создается с целью подготовки и про­ведения голосования (или другого варианта волеизъявления) работников трудового коллектива или собрания акционеров по вопросу о будущем руководителе. Ее задачи: организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

В ситуации конкурсного отбора конкурсная комиссия соз­дается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки.

Задачи конкурсной комиссии:

1. разработка правил проведения конкурса;
2. подготовка проведения конкурса;
3. обеспечение объективности эксперт­ной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения кон­курса.

Конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.

В подготовке данного мероприятия важно уделить внима­ние кадровому обеспечению:

• парадигма "подбор" — персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;

• парадигма "выборы" — конкурсная (избирательная) ко­миссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив;

• парадигма "отбор" — конкурсная, комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, про­фессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Целесообразность включения мероприятий подготовитель­ного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведе­ния представлена в табл. 1.1, где оптимальные в рамках пара­дигмы мероприятия обозначены символом "+", несовместимые с парадигмой мероприятия - символом "—", мероприятия в рам­ках парадигмы - символом "0".

Таблица 1.1

**Целесообразность включения мероприятий подготовительного этапа в рамки различных подходов к организации конкурса**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие по подготовке конкурса | ***Парадигмы конкурса*** | | | | | |
| ***Подбор*** | | ***Отбор*** | | ***Выборы*** | |
| Принятие решения о необходимости проведения конкурса | + | | + | | + | |
| Создание конкурсной (избирательной) комиссии | - | | + | | + | |
| Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии | - | | + | | 0 | |
| Публикации объявления о проведении конкурса | 0 | | + | | 0 | |
| Разработка программы основного этапа конкурса | 0 | | + | | - | |
| Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии) | 0 | | + | | - | |
| Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения | 0 | | + | | - | |
| Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса | 0 | | 0 | | + | |
| Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса | | 0 | | + | | + |
| Подготовка и оценка рефератов | | 0 | | + | | - |
| Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии | | 0 | | + | | + |
| Рассмотрение документов, представленных кандидатам на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии) | | + | | + | | 0 |
| Определение списка кандидатов на участие в конкурсе | | + | | + | | + |
| Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем) | | 0 | | + | | 0 |
| Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии) | | + | | + | | + |

Основной этап

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависи­мости от ситуации, сложившейся в организации (табл.1.2).

Таблица 1.2

**Управленческая форма организации и наиболее подходящая для нее парадигма конкурса**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Управленческая форма | ***Парадигма конкурса*** | | |
| Подбор | ***Выборы*** | ***Отбор*** |
| Бюрократическая | Оптимальная | Невозможная | Нежелательная |
| Диалоговая | Желательная | Нежелательная | Оптимальная |
| Коллективистская | Возможная | Желательная | Невозможная |
| Рыночная | Нежелательная | Возможная | Желательная |
| Демократическая | Невозможная | Оптимальная | Возможная |

В следующей таблице представлены мероприятия основного этапа конкурса с учетом способа (подхода) организации конкурса.

#### Таблица 1.3

##### Мероприятия основного этапа конкурса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие основного этапа конкурса | ***Парадигма конкурса*** | | |
| Подбор | ***Отбор*** | ***Выборы*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах: |  |  |  |
| психологическое тестирование | 0 | + | - |
| ролевые игры | 0 | 0 | - |
| ситуационное моделирование | 0 | 0 | - |
| групповая дискуссия | 0 | 0 | - |
| собеседование | + | 0 | - |
| публичное выступление | - | + | + |
| опрос общественного мнения | - | 0 | + |
| экспертный опрос | + | + | - |
| Подведение промежуточных итогов | 0 | + | - |
| Представление итогов в конкурсную комиссию | 0 | + | + |
| Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса | 0 | + | - |
|  |  |  |  |

***Заключительный этап.*** Конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (либо о допуске кандидатов к следующим испытаниям, либо о принятии канди­датов на должность).

Целесообразно включение мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения (табл.1.4).

#### Таблица 1.4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Мероприятие заключительного***  ***этапа конкурса*** | ***Парадигма конкурса*** | | |
| ***Подбор*** | ***Отбор*** | ***Выборы*** |
| Подведение итогов | + | + | + |
| Оглашение результатов | 0 | + | + |
| Оповещение общественности | 0 | + | + |
| Прием и рассмотрение апелляций | - | + | - |
| Утверждение результатов | + | + | 0 |

1.4 Методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности

Рассмотрим несколько подходов к конструированию про­граммы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя[[2]](#footnote-2).

***Аттестационный способ.*** Основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разрабо­танного метода персонал-технологии*.* Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и лично­стных качеств применительно к данной конкретной управлен­ческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик.

Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, под­чиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кан­дидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обра­ботки данных на компьютере получается деловой портрет. Ка­чество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность необходимости количество оцениваемых качеств мож­но увеличить с 80 до любого разумного количества, алгоритм обработки данных на компьютере должен быть уже иной.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

В качестве примера можно рассмотреть менеджерскую кон­цепцию В.К.Тарасова, ориентированную на пять необходимых управленческих блоков:

• составление деловых писем, приказов и распоряжений;

разработка положений, уставов, инструкций;

• техника общения — умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и дело­вую беседу;

• техника перехвата и удержания управления — стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мо­тивации кадров;

• организация производства — оценка претендентов на ра­бочие места и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности;

• коммерческая деятельность — кредитование и банков­ское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия де­нег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая по­литика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных и коммерческих зло­употреблений, смешанные формы собственности, организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, орга­низация связи с общественностью, техника рекламы, использо­вание консультантов.

Достоинством конкурса на базе персонал-технологии является высо­кая технологичность и структурированность. Особенно эффек­тивен этот подход при конкурсном отборе молодых специали­стов в резерв на руководящие должности[[3]](#footnote-3). После специального обучения из таких резервистов получаются хорошо подготов­ленные для работы в новых условиях руководители.

Недостаток — жесткая структурированность и потому за­труднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

***Игротехнический способ*** *—* это достаточно сложная и разно­образная процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый - на основе менеджерской концепции В.К.Тарасова со строго структурированными игровыми ими­тационными процедурами (персонал-технология), второй - на базе организационно-деятельностных игр.

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме "марафона" (девять и более дней). Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. В соответствии с процедурами организационно-деятельностная игра разбивается на четыре фазы.

На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними сис­темами. На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации, на четвертой фазе - тема, связанная с хозяйственной и экономической полити­кой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники игры разбиваются на три груп­пы: группа претендентов (которые в свою очередь разбиваются на подгруппы), группа экспертов и рабочая группа с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе по 2-3 часа отводится на работу в под­группах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5-10-минутный доклад. По каждому докла­ду развертывается дискуссия.

Обязательная процедура (1 час) - рефлексивный анализ ситуации, т. е. разбор того, что происхо­дит в игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.

После завершения организационно-деятельностной игры начинается "предвыборная кампа­ния", в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

Достоинство организационно-деятельностной игры - решение задач с учетом реальных про­блем предприятия:

• формирование стратегии развития предприятия (без но­вой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);

• выявление основных производственных проблем пред­приятия;

•формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

Недостатки организационно-деятельностной — психологическая жесткость процедуры конкурса, когда "за бортом" нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддерж­ки.

***Способ ситуационного моделирования*** — это технология, ори­ентированная на решение конкурсных задач в условиях соци­ально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности. Преимущество способа ситуационного моделирования заключается в возможности решать задачи кон­курсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. Недостаток - в длитель­ности и высокой стоимости.

Один из возможных методов определения удельного веса управленческих форм — экспертная оценка организационной культуры предприятия. Результат этой оценки может выражать­ся в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляться в виде диаграммы - круга с долями. В зависи­мости от их сочетания возможно включение процедур, исполь­зуемых в других парадигмах конкурса, проводимых при доми­нировании этих управленческих форм (табл.1.5).

#### Таблица 1.5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процедуры и методы | | | | | | | | | | |
| **Парадигма** | **Тестирование** | **Ролевые игры** | **Ситуационное моделирование** | **Групповая дискуссия** | **Собеседование** | **Публичное выступление** | **Опрос общественного мнения** | **Анализ документов** | **Оценка рефератов** | **Экспертный опрос** |
| Подбор | 0 | - | - | - | + | - | - | + | 0 | + |
| Выборы | - | - | - | + | 0 | + | + | 0 | - | - |
| Отбор | + | + | + | + | 0 | + | 0 | + | + | + |

Приняты обозначения:

"+" оптимальность использования данной процедуры в рамках парадигмы;

"-" несовместимость с парадигмой использования данной проце­дуры;

"0" незначительность результатов данной процедуры в рамках парадигмы.

ГЛАВА 2. Организация конкурса на замещение вакантной должности в ООО «Полярная звезда»

2.1. Характеристика организации и анализ проблемной ситуации

ООО «Полярная звезда» является опытным туроператором на рынке туристических услуг. Компания была образована в 1992 году. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Полярная звезда». Сертификат соответствия действителен до 17.09.2007г. Выдан органом по сертификации продукции и услуг Новосибирского центра стандартизации, метрологии и сертификации на основании акта оценки соответствия услуг, оказываемых ООО «Полярная звезда» № 1898 от 17.09.2003г. и протокола сертификационной проверки результата услуги №1898 от 17.09.2003г.

На данный момент организация занимается тур операторской деятельностью. Основное направление работы ООО «Полярная звезда» - туризм, въездной и выездной. Одним из ведущих направлений работы является приём иностранных граждан на территории РФ, как на безвизовой основе, в соответствии с межправительственным соглашением между Россией и Китаем, так и по визам. Компания имеет аккредитацию в МИДе РФ и имеет свой референс, который дает право приглашать иностранных граждан по туристическим приглашениям.

Предлагается также и учёба за рубежом. Сотрудники фирмы оказывают помощь в оформлении загранпаспортов, оформлении виз, билетов на все виды транспорта по всем направлениям. На рис.2.1 – его организационная структура.

Рис.2.1 Организационная структура ООО «Полярная звезда»

Генеральный директор ООО «Полярная звезда»

Главный бухгалтер

Руководитель отдела по выездному туризму

Руководитель отдела по внутреннему туризму

Переводчик

Бухгалтер

Менеджер по выездному туризму

Помощник менеджера по выездному туризму

Менеджер по внутреннему туризму

Гид

Руководитель отдела по деловому туризму

Руководитель отдела по обработке информации

Менеджер по продаже авиабилетов

Менеджер по деловому туризму

Менеджер по работе с клиентами

Менеджер по обработке информации

Маркетолог

**Таблица 2.1**

**Система общеэкономических кадровых показателей в ООО «Полярная звезда»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***№*** | ***Наименование показателя*** | | ***д. изм.*** | | ***Динамика по годам*** | | | | |
| ***2004*** | | ***2005*** | | ***2006*** |
| **1** | **2** | | **3** | | **4** | | **5** | | **6** |
|  | ***Общеэкономические показатели*** | |  | |  | |  | |  |
| ***1.*** | Объем продаж | | млн. руб. | | 12,3 | | 18,6 | | 19,2 |
| ***2.*** | Величина основных фондов | | млн. руб. | | 7,45 | | 8,15 | | 8,23 |
| ***3.*** | Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения | | % | | 70,3 | | 72,5 | | 71,4 |
| ***4.*** | Производительность труда | | млн. руб. | | 0,77 | | 0,98 | | 0,96 |
| ***5.*** | Прибыль | | млн. руб. | | 1,84 | | 2,8 | | 3,1 |
| ***6.*** | Удельный вес фонда потребления в прибыли | | % | | 7 | | 3 | | 0 |
|  | ***Кадровые показатели*** | |  | |  | |  | |  |
| ***7.*** | Численность персонала, всего  в том числе по категориям: | | чел. | | 6 | | 9 | | 0 |
|  | - Руководители | | чел. | | 4 | | 5 | | 5 |
|  | - Специалисты | | чел. | | 2 | | 4 | | 5 |
| ***8.*** | Текучесть кадров | | чел. | | 1 | | 1 | | 1 |
| ***9.*** | Образовательный состав персонала: | | чел. | |  | |  | |  |
|  | - средне специальное | |  | | 2 | | 2 | | 2 |
|  | - незаконченное высшее | |  | | 3 | | 4 | | 4 |
|  | - высшее | |  | | 11 | | 13 | | 14 |
| ***10.*** | ***Возрастной состав персонала*** | | чел. | |  | |  | |  |
|  | - до 18 лет |  | | 1 | | 1 | | 1 | |
|  | - 18-25 лет |  | | 6 | | 6 | | 6 | |
|  | - 26-36 лет |  | | 4 | | 7 | | 8 | |
|  | - 37-50 лет |  | | 3 | | 4 | | 4 | |
|  | - свыше 50 лет |  | | 2 | | 1 | | 1 | |
| ***11.*** | Средний возраст работающих | лет | | 31,75 | | 31 | |  | |
| ***12.*** | Структура персонала по полу: | % | |  | |  | |  | |
|  | - женщин |  | | 56 | | 53 | | 50 | |
|  | - мужчин |  | | 44 | | 47 | | 50 | |
| ***13.*** | Распределение персонала по стажу: | чел. | |  | |  | |  | |
|  | - до 1 года |  | | 2 | | 2 | | 2 | |
|  | - 1-3 года |  | | 5 | | 6 | | 5 | |
|  | - 3-5 лет |  | | 6 | | 7 | | 8 | |
|  | - 5-10 лет |  | | 2 | | 2 | | 3 | |
|  | - более 10 лет |  | | 1 | | 2 | | 2 | |
| ***14.*** | Уровень профессиональной подготовки (для руководителей и специалистов) | % | |  | |  | |  | |
|  | - высшее образование |  | | 87,5 | | 89,5 | | 90 | |
|  | - среднее специальное |  | | 12,5 | | 10,5 | | 10 | |
|  | - практики |  | | 0 | | 0 | | 0 | |
|  | ***Показатели, характеризующие мотивацию трудовой деятельности*** |  | |  | |  | |  | |
| ***15.*** | Фонд заработной платы | тыс. руб. | | 104,7 | | 124 | | 138,6 | |
| ***16.*** | Средняя заработная плата на одного работника | тыс. руб. | | 6,54 | | 6,53 | | 6,93 | |
| ***17.*** | Затраты на обучение персонала, повышение квалификации (в месяц) | тыс. руб. | | 16,66 | | 24,69 | | 25,5 | |
| ***18.*** | Затраты на осуществление льгот для персонала (в месяц) | тыс. руб. | | 52,7 | | 62,8 | | 64,5 | |
| ***19.*** | Количество прогулов на одного работника | час. | | 1,5 | | 1,6 | | 1,2 | |
|  |  |  | |  | |  | |  | |

Из таблицы 2.1 видим, что за 2004-2006 гг. эффективность деятельности организации по ряду показателей улучшилась. Это касается общеэкономических, кадровых показателей, а также показателей, характеризующих мотивацию трудовой деятельности. За рассматриваемый период объем продаж возрос на 56%; величина основных фондов – на 10,5%; производительность труда – на 24,7%; прибыль увеличилась на 68,5%.

Численность персонала увеличилась на 4 человека (25% от общей численности), из них 3 специалиста и 1 руководитель. Текучесть кадров незначительна, в среднем в год приходит в организацию и уходит из нее 1 человек. Доля работников с высшим образованием растет.

Средняя заработная плата на одного работника в организации увеличилась на 6%, при этом фонд заработной платы в целом по организации в рассматриваемом периоде возрос на 32,3%. Разные темпы роста средней заработной платы работников организации и общего фонда заработной платы говорит о неравномерном увеличении заработной платы отдельных категорий работников. Рост заработной платы руководителей превышает рост заработной платы специалистов.

Затраты на обучение персонала возросли на 53%, на предоставление льгот – на 22,4%. Количество прогулов снизилось на 20%.

Все это говорит о том, что кадровый потенциал организации увеличивается.

К сожалению, в ООО "Полярная звезда" в организационных вопросах имеются некоторые пробелы. Проблемная ситуация заключается в том, что не все члены коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку и опыт работы в сфере туристического бизнеса. Компании необходимо разработать методику конкурсного отбора персонала, соответствующую потребностям ее сферы деятельности.

2.2 Разработка методики конкурсного отбора персонала на занятие вакантной должности

На основе изложенного теоретического материала в первой главе настоящей работы можно выделить ряд этапов (рис.2.2), которые будут представлять собой основное содержание методики конкурсного отбора персонала независимо от того, какая парадигма конкурса выбрана.

Рис.2.2 – Процедура конкурсного отбора персонала на занятие вакантной должности

Выбор парадигмы конкурса

Создание конкурсной комиссии

Подготовка проведения конкурса (подготовительный этап)

Осуществление мероприятий основного этапа конкурса

Принятие решение о дальнейших этапах конкурса

Принятие решение о принятии кандидата на должность

Теперь разработаем методику конкурсного отбора персонала на занятие вакантной должности непосредственно для ООО «Полярная звезда».

В данной организации превалирует рыночная форма управления. Для данной формы наиболее подходящей парадигмой конкурсных процедур является отбор.

Выбор данной парадигмы конкурса обусловлен тем, что отбор является наиболее объективным методом организации конкурсных процедур. Он наилучшим образом подходит для такой малой организации, как ООО «Полярная звезда». Подбор и выборы хотя и возможны в данном случае, однако эффективность конкурсных процедур при этом будет не настолько высокой, как при организации отбора персонала.

Методика конкурсного отбора персонала будет включать ряд этапов: 1. Создание конкурсной комиссии. Цель конкурсной комиссии проведения отбора персонала на замещение вакантной должности – обеспечение мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки.

Задачи конкурсной комиссии:

1. разработка правил проведения конкурса;
2. подготовка проведения конкурса;
3. обеспечение объективности эксперт­ной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения кон­курса.

Конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, про­фессионально компетентных в вопросах кадровой работы. Например, в конкурсную комиссию ООО «Полярная звезда» будут входить:

* руководитель отдела по выездному туризму;
* руководитель отдела по внутреннему туризму;
* руководитель отдела по деловому туризму;
* руководитель отдела по обработке информации.

2. Подготовка проведения конкурса. На подготовительном этапе проведения отбора осуществляется ряд мероприятий (табл.2.2).

Таблица 2.2

**Мероприятия по подготовке отбора**

|  |  |
| --- | --- |
| ***№*** | ***Мероприятие по подготовке конкурса*** |
| 1. | Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих  деятельность конкурсной избирательной комиссии |
| 2. | Публикации объявления о проведении конкурса |
| 3. | Разработка программы основного этапа конкурса |
| 4. | Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного)  этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии) |
| 5. | Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения |
| 6. | Создание организационно-технической группы по материально-техническому  обеспечению основного и заключительного этапов конкурса |
| 7. | Подготовка и оценка рефератов |
| 8. | Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии |
| 9. | Рассмотрение документов, представленных кандидатам на участие в конкурсе  (заседание конкурсной комиссии) |
| 10. | Определение списка кандидатов на участие в конкурсе |
| 11. | Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и  получение от них письменного согласия на участие в нем) |
| 12. | Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной  комиссии) |

3. Осуществление мероприятий основного этапа конкурсного отбора. На этом этапе непосредственно проводится сам отбор. При этом используются следующие процедуры для сбора информации о кандидатах:

* тестирование;
* экспертный опрос (собеседование с кандидатом). Далее осуществляется подведение промежуточных итогов, представление их в конкурсную комиссию, которая выносит решение о принятии или непринятии кандидата на должность.

Итак, на основе вышеперечисленных процедур выстраивается методика конкурсного отбора персонала на занятие вакантной должности при организации конкурса в форме отбора (рис.2.3)

Рис.2.3 – Методика конкурсного отбора персонала при выборе «отбора» в качестве парадигмы конкурса

Создание конкурсной комиссии

Цель: обеспечение мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами

Подготовка проведения отбора

Осуществление подготовительных мероприятий, подбор инструментария

Состав: представители всех заинтересованных групп, про­фессионально компетентных в вопросах кадровой работы

Проведение отбора

Сбор информации о кандидатах

Подведение промежуточных итогов

Принятие решения

Методика конкурсного отбора персонала в случае «выборов», принятых в качестве парадигмы конкурса кандидатов на занятие вакантной руководящей должности, будет включать ряд этапов: **1.** Создание конкурсной комиссии. Цель конкурсной комиссии проведения выборов на замещение вакантной должности будет той же – обеспечение мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Она и, соответственно, задачи комиссии будут одинаковыми для любой организационной формы конкурса.

Таким образом, основному этапу выборов кандидата на вакантную должность должны предшествовать предварительные выборы – членов избирательной комиссии.

**2.** Подготовка проведения выборов

На подготовительном этапе проведения выборов осуществляется ряд мероприятий (табл.2.3).

#### Таблица 2.3

**Мероприятия подготовительного этапа при организации конкурса в форме выборов**

|  |  |
| --- | --- |
| № | Мероприятие по подготовке конкурса |
| 1. | Принятие решения о необходимости проведения конкурса |
| 2. | Создание конкурсной (избирательной) комиссии |
| 3. | Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса |
| 4. | Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса |
| 5. | Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии |
| 6. | Определение списка кандидатов на участие в конкурсе |
| 7. | Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии) |

**3.** Осуществление мероприятий основного этапа конкурсного отбора. На этом этапе непосредственно проводится сам отбор. При этом используются следующие процедуры для сбора информации о кандидатах:

* интервью;
* публичное выступление;
* опрос работников организации, клиентов, партнеров (результаты заносятся в анкету).

Результаты сбора информации представляются в избирательную комиссию.

Назаключительном этапе конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (либо о допуске кандидатов к следующим испытаниям, либо о принятии канди­датов на должность) с публичным оглашением результатов.

Итак, на основе вышеперечисленных процедур выстраивается методика конкурсного отбора персонала на занятие вакантной руководящей должности при организации конкурса в форме выборов (рис.2.4).

Рис.2.4 - Методика конкурсного отбора персонала при организации конкурса в форме выборов

Создание выборной комиссии

Цель: обеспечение мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами

Подготовка проведения выборов

Осуществление подготовительных мероприятий для проведения выборов

Состав: должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив

Проведение выборов

Сбор информации о кандидатах

Подведение промежуточных итогов

Сбор информации о кандидатах

2.3 Оценка эффективности конкурсного отбора персонала

Для оценки эффективности предложенной методики конкурсного отбора персонала может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации[[4]](#footnote-4):

* уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
* доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
* финансовые затраты на обеспечение поиска и отбора кадров;
* уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников;
* уровень ошибок, допускаемых новыми работниками;
* количество жалоб и претензий, поступивших по вине новых работников со стороны клиентов, фирм-партнеров.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Затраты – это обычно одно из основных соображений при организации процесса поиска и отбора кадров. В процессе поиска и отбора кадров организация может нести определенные финансовые потери. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя различные расходы. Цена ошибки, допущенной при отборе, тем выше, чем сложнее и ответственнее работа, которую должен будет выполнять новый работник. Косвенные издержки трудно оценить, они связаны с потерями рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора кандидатов и обучение новых работников, которые впоследствии по тем или иным причинам не смогли закрепиться в организации. Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Для оценки эффективности отбора персонала в ООО "Полярная звезда" соответственно предложенной методологии можно подсчитать затраты, необходимые для осуществления отбора, и сопоставить их с теми результатами, которые сможет достигнуть компания после привлечения в новых работников.

**Таблица 2.4**

**Предварительная оценка затрат на отбор персонала в ООО "Полярная звезда"**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***№ п/п*** | ***Наименование статьи затрат*** | ***Сумма затрат, руб.*** |
| 1. | Комиссионное вознаграждение рекрутинговой компании | 4500 |
| 2. | Затраты на размещение объявления в газетах | 3000 |
| 3. | Затраты, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора | 20000 |
|  | Всего | 27500 |

**Таблица 2.5**

**Основные плановые показатели деятельности ООО "Полярная звезда" после приема на работу новых работников**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***№ п/п*** | ***Показатель деятельности*** | ***Значение в отчетном периоде (2006г.), тыс. руб.*** | ***Плановое значение на 2007г., тыс. руб.*** |
| 1. | Объем предоставленных туристических услуг | 19200 | 24600 |
| 2. | Прибыль организации | 3100 | 4800 |
| 3. | Затраты на подбор персонала | - | 27,5 |
| . | Прибыль организации за вычетом затрат на подбор персонала |  | 4772,5 |
| 5. | Рентабельность деятельности, % | 16,14 | 19,5 |

В таблице 2.5 плановое значение объема предоставленных туристических услуг рассчитано только с учетом найма персонала (другие факторы не учитывались). В результате, мы видим, что за счет найма новых работников рентабельность деятельности ООО "Полярная звезда" должна увеличиться в 1,2 раза, то есть на 3,37%. Эти данные говорят о высокой эффективности найма дополнительных специалистов. Для более детального анализа эффективности процедуры конкурсного отбора будут более приемлемыми такие показатели, как уровень текучести кадров, доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу, , количество жалоб и претензий, поступивших по вине новых работников со стороны клиентов, фирм-партнеров и другие[[5]](#footnote-5).

**Заключение**

Прежде всего, необходимо отметить, что отбор персонала представляет собой одну из разновидностей Public Relations (связей с общественностью). В процессе его проведения осуществляются действия, связанные с публичным представлением информации об организации и ее деятельности, создается и поддерживается определенное к ней отношение в глазах общественности, то есть реальных и потенциальных потребителей, членов организации и деловых партнеров.

Отбор – есть латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела.

Если компании необходимо найти ценного специалиста, необходимо проведение конкурса. Конкурс может проводится в трех формах: отбор, подбор, выборы. Выбор той или иной формы организации конкурса зависит от структуры организации, формы управления в ней, а также от самой вакантной должности. В зависимости от выбранной формы проведения конкурса находятся и сами мероприятия по проведению конкурса: предварительные, мероприятия основного и заключительного этапа. Чем выше должность, на которую проводится конкурс, тем он сложнее и продолжительнее.

ООО «Полярная звезда» является малой организацией, поэтому процесс подбора кадров в ней должен быть максимально эффективным. Для этого необходима комплексная методология отбора персонала. В данной работе был предложен вариант методики конкурсного отбора персонала в двух формах: в форме отбора и в форме выборов.

В данной компании работают хорошие люди, однако не все члены коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку. Поэтому ООО «Полярная звезда» следует особо тщательным образом разработать методику конкурсного отбора персонала, соответствующую потребностям туристического бизнеса. В данной работе предложен вариант такой методики, а также предложены рекомендации по совершенствованию конкурсного отбора персонала.

Таким образом, в целях совершенствования конкурсного отбора персонала в организации необходимо:

во-первых, провести тренинг для линейных руководителей по теме определения требований к кандидатам и проведения интервью в целях их выявления;

во-вторых, необходимо поддерживать постоянное взаимодействие с линейными менеджерами в процессе конкурсного отбора;

в-третьих, выработать стратегию конкурсного отбора, используя SWOT- анализ, который отражает сильные и слабые стороны, преимущества и последствия использования каждого метода конкурсного отбора;

в-четвертых, в крупных организациях внедрить автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов.

Принимая решение о том, каким образом осуществлять поиск и подбор персонала, важно понимать не только какие преимущества принесет нам тот или иной метод, но и учитывать недостатки с ним связанные. Для этого, в тесной кооперации с линейным менеджментом, можно проанализировать с помощью SWOT методик сложившую ситуацию, использую деньги (затраты), как общий знаменатель.

Учет сложившейся ситуации означает учет комплексафакторов: специфики предприятия, рынка рабочей силы, непосредственного окружения, местоположения предприятия и т.д.

Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические, надёжные и действенные методы отбора, как уже известно, требуют больших материальных затрат, и лишь относительно большие организации берутся за их использование. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и ещё большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, но количество претендентов не велико, то особенно сложные методы отбора не требуются.

В части организации проведения конкурсного отбора необходимо рекомендовать внедрение в отделах по управлению персоналом, в частности, проводящих отбор персонала, автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов*.* Электронно-вычислительные машины (компьютеры) имеют в сотни раз превышающие человеческие возможности в области аналитических расчетов, применения экономико-статистических методов. Поэтому в крупных организациях, где постоянно сталкиваются с необходимостью проведения конкурсного отбора, необходимо использовать именно такие программы.

Список использованной литературы

1. Азар В.И., Туманов С.Ю. Экономика туристического рынка: учебное пособие. – М., 2006. – 240 с.

2. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2004. – 528 с.

3. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие/В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: СПбУЭФ, 2004. - 120 с.

4. Деркач А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды: учебное пособие/А.А. Деркач– М., 1999.- 205 с.

5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта: учебное пособие/ И. Б. Дуракова.– М.: Центр, 1998.

6. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Анкеты, фот., графологическая экспертиза, тестирование, профессиональный экзамен, свидетельства, интервью: Исследование зарубежного опыта: учебное пособие/ И. Б. Дуракова. – Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 1998.

7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: ТОО «Остожье», 2006. – 336 с.

8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М., 2003. – 324 с.

9. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент: учебник / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком, 2005. – 896с.

10. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: учебник/М.И. Магура. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 400 с.

11. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии: учебное пособие/М.И. Магура, М.Б.Курбатов. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 200 с.

12. Райзберг, Б.А. Основы экономики: учебник / Под ред. Б. А. Райзберга. - М.: Инфра-М, 2002. – 652 с.

13. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алешунас М.Р. Новые технологии управления персоналом: учебное пособие/Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов, Н.В. Алешунас. - СПб.: - Речь, 2003. – 153 с.

1. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие/В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: СПбУЭФ, 2004. - 120 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алешунас М.Р. Новые технологии управления персоналом: учебное пособие/Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов, Н.В. Алешунас. - СПб.: - Речь, 2003. – 153 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М., 2003. – 324 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Деркач А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды: учебное пособие/А.А. Деркач– М., 1999.- 205 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2004. – 528 с. [↑](#footnote-ref-5)