**ПЛАН**

Введение.

1.Методы управления персоналом: формирование кадрового состава.

2.Адаптация персоналом.

3.Развитие персонала.

Заключение.

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях становления смешанной экономики России, развития предпринимательства, модернизации государственного сектора, разгосударствления и приватизации существенно изменяется содержание организационных, управленческих и социально-экономических отношений как в системе государственного управления, так и в менеджменте горизонтальных структур. На основании юридического признания равноправия всех форм собственности формируются разнообразные малые предприятия и их ассоциации, совместные предприятия, акционерные общества, концерны, холдинги и др. (В дальнейшем мы называем их корпорациями.)

В экономике формируются, функционируют и развиваются различные объекты как государственного социального управления, так и менеджмента горизонтальных рыночных структур. Основными объектами государственного управления являются общенародная собственность (средства производства, транспорт, связь), социальная инфраструктура и др., а также коллективная (групповая) собственность. Частная, негосударственная и смешанная собственность являются объектами менеджмента горизонтальных рыночных структур.

В системе государственного управления и менеджмента образуются корпоративные формы управления, которые предопределяют изменения психологии управляющего, стиля хозяйственного поведения, переоценку руководителями своего места и роли в системе хозяйствования.

**1. Методы управления персоналом: формирование**

**кадрового состава**

Персонал — это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется кадрами.

Под воздействием НТР роль людей в производстве изменилась. Из его рядового фактора, такого же, как сырье и машины, на Западе они превратились в человеческий капитал (человеческие ресурсы) фирмы, вложения в который (охрану здоровья, отдых, повышение квалификации, улучшение условий труда и проч.) рассматриваются не как досадные затраты, а как инвестиции, приносящие немалую прибыль.

Обычно персонал формируется целенаправленно. Это позволяет установить его оптимальную профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение и загрузку работников.

Численность персонала (на конкретную дату или в среднем за период) определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факты задают ее нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить.

Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют). В их составе выделяют категории: постоянные, временные и сезонные работники.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной.

Поскольку не все работники ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Процесс его движения называется оборотом. Различают рот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организованному набору, в порядке перевода из других организаций, по направлению органов трудоустройства, по приглашению ее самой и проч.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (текучесть).

Необходимый оборот по выбытию имеет под собой объективные причины: состояние здоровья работников, семейные обстоятельства, требования законодательства (например, о воинской службе), естественные (возраст), а поэтому неизбежен. Его можно спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать в армию или уход на пенсию).

Текучесть обусловлена субъективными причинами и в большей мере характерна для молодых сотрудников. Она бывает активной (уход по собственному желанию и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно после трех лет работы текучесть существенно снижается. Считается, что нормальная величина составляет до 5 процентов в год.

Степень интенсивности выбытия обусловлена следующими факторами:

1) настоятельностью смены работы вследствие, например, неудовлетворительности заработной платой, условиями труда и др.;

2) возможностью существенно улучшить свое положение на новом месте:

3) произведенными вложениями средств и потенциальными потерями ( наличие своего дома, хозяйства, большие затраты времени и средств на получение профессии);

4) легкостью адаптации в новых условиях (она обычно прямо пропорциональна квалификации и опыту и обратно пропорциональна возрасту);

5) обладанием достоверной информацией о вакансиях (если люди хорошо осведомлены о потребности в кадрах в другом месте и уверены в том, что эти сведения точны , им легче покинуть свою должность).

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен.

Уходящие лица приобретают более перспективную или оплачиваемую paботу, но теряют прежнюю квалификацию, заработок, непрерывный стаж и связан с ним льготы, несут затраты на поиск нового места.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности п движения, роста заработков, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, может ухудшиться социально-психологический климат.

Организация избавляется от неподходящих работников (хотя часто бывает и оборот), проводит омоложение кадров, привлекает людей с новыми взглядами. В же время возникают дополнительные расходы, связанные с их поиском и набором, обучением, нарушением привычных взаимосвязей в коллективе, падением дисциплины и производительности, ростом брака и проч.

Структура персонала

Состав персонала любой организации, как правило, неоднороден, и это понятно, поскольку даже в самой маленькой нужно выполнять множество видов деятельности, а для этого требуются люди, обладающие разнообразными профессиями, опытом, квалификацией, занимающие различные должности.

Группировку персонала в соответствии с видами деятельности, выполняемыми функциями и категориями должностей отражает его статистическая структура. В ее разрезе выделяется:

1) персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных я вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских под-

разделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);

2) персонал неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих. Рабочие создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые наняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта. Вторые работают во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Выделяют рабочих механизированного и ручного труда, в том числе, например, работающих при помощи автоматов; выполняющих работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; выполняющих работы вручную; выполняющих работы по ремонту и наладке машин и механизмов и т. д.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый оказанием услуг, не связанных с основной деятельностью. Это дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников. Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего это руководители, осуществляющие функции управления. К руководителям относят также и заместителей главных специалистов (например, главного инженера, главного бухгалтера), государственных инспекторов. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, например сотрудников кадровых служб, юрисконсультов.

Другой (наиболее многочисленной) подгруппой служащих являются специалисты — экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работ

Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний (в теоретических и прикладных разработок), а также подготовкой вариантов peшения отдельных технических, хозяйственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входят в компетенцию руководителей.

Различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые ocyществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Специалисты по должности могут быть главными, ведущими, старшими иметь категорию, характеризуемую номером.

Третью подгруппу образуют другие работники, относящиеся к служащим. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Это, например, кассиры, делопроизводители, коменданты.

Основой отнесения людей к одной из перечисленных групп (категории) персонала является занимаемая ими должность.

Оптимальная статистическая структура персонала предполагает соответствие численности работников различных должностных групп существующим объемам работ.

Структура персонала с точки зрения профессии, образования, стажа работы получила названия аналитической. Она может быть общей и частной, отражая соотношение отдельных категорий работников в ее рамках.

Под профессией следует понимать комплекс специальных теоретических и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области. Например, можно говорить о профессии инженера, юриста, экономиста, врача.

В пределах каждой профессии выделяются специальности, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и проч.

Опыт, навыки, знания формируют квалификацию, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Различаются квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто ее должен исполнять, вторая — совокупностью профессиональных качеств человека.

Мера квалификации работника называется профессиональной компетентностью . Она определяет способность работника на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осе новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

В основе профессиональной компетентности лежит профессиональная пригодность, т. е. совокупность психических и психофизиологических особенностей которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.

Профессиональная пригодность бывает потенциальной, имеющей вид ков, и реальной, складывающейся на их основе в результате освоения чел новых знаний и навыков.

Выделяют следующие элементы профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация, опыт; личные качества (энергичность, самообладание, адаптивность ); активность, психические особенности, направленность личности, характер трудового поведения, соответствие требованиям, предъявляемым законодательством и проч.

Организация набора кадров

Процесс набора кадров исходит из потребности в них. Такая потребность бывает текущей и перспективной. Данные о текущей потребности основываются на информации кадровых служб. Перспективная потребность определяется путем расчетов.

Сначала на основе планов развития производства, технического перевооружения и др. оценивается ее общая величина на ту или иную дату.

Затем рассчитывается вероятная численность персонала (при условии, что никаких целенаправленных мероприятий в этой области не будет проводиться). Для того исходная списочная численность кадров корректируется с учетом показатели их оборота по приему и выбытию. Поскольку в будущем они могут поменяться, для расчетов привлекаются эксперты.

Разность между общей потребностью в кадрах и их вероятной численностью покажет дополнительную потребность в работниках.

Ее удовлетворение происходит прежде всего путем рационализации использования существующего персонала и сокращения нужды в нем за счет автоматизации и механизации производственных процессов, совершенствования структуры организации и системы управления.

Остающийся дефицит кадров, а также текущие потребности в них покрываются за счет дополнительного набора, который состоит из двух этапов.

Первый этап. В результате привлечения кадров создается резерв тех, кто способен осуществлять необходимые организации функции.

Второй этап. По итогам отбора оставляют наиболее подходящих лиц.

Привлечение кандидатов происходит на основе поиска и вербовки как внутри организации, так и за ее пределами — в учебных заведениях, у конкурентов, через посреднические фирмы, объявления в СМИ.

Привлечение людей со стороны и внутреннее привлечение имеют как свои достоинства, так и недостатки. Акцент на том или другом источнике делается с учетом особенностей ситуации.

Так, преимуществами привлечения людей со стороны считаются: широкие возможности выбора кандидатов; получение новых идей, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет найма дополнительных людей.

К недостаткам такой формы относят: высокие затраты; ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокую степень риска из-за неизвестности кандидата; плохое знание им организации и необходимость длительного периода адаптации.

Преимущества привлечения своих работников заключаются в низких за возможности предоставления им перспектив служебного роста; быстром заполнении вакансий; хорошем знании людьми организации и известности их самих, легкости адаптации; безболезненном решении проблемы занятости и снижении чести кадров.

В то же время внутреннее привлечение ограничивает возможности выбора порождает соперничество, снижает активность оставшихся «за бортом», сохраняет общий дефицит кадров, требует дополнительных затрат на переподготовку персонала.

Под отбором кадров понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения наиболее подходящих на соответствующую работу.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, соответствие требованиям будущей должности. В целом критериев не должно быть много отбор окажется затруднительным.

При отборе кадров принято руководствоваться рядом принципов:

1) ориентация на сильные, а не на слабые стороны претендента, поиск не идеальных, а наиболее подходящих лиц;

2) обеспечение соответствия их индивидуальных качеств (образования, квалификации, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям должности;

3) выбор лучших специалистов из тех, кто соответствует этим требованиям более высокой квалификации, чем необходимо).

Отбор состоит из двух этапов. На предварительном с помощью профессииограммы, отражающей перечень и степень выраженности желательных качеств претендента, происходит первичное выявление лиц, способных выполнять требуемые функции, и максимальное сужение круга претендентов.

Первичное выявление происходит путем анализа их документов (общих резюме, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета, культуры организации, важности должности.

С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с претендентом для ознакомительного собеседования.

Последнее обычно позволяет отсеять до 80-90 процентов этих лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность.

Для отбора наиболее подходящих специалистов используют следующие основные методы:

1) целевые собеседования, дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание, причины ухода с прежнего места и т.п.

2) специальный анализ анкет, автобиографий, свидетельств об образовании и прочих документов. Они считаются достаточно надежным источником информации о кандидате, однако характеризуют лишь прошлую деятельность;

В фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по десять в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас.

Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии - физиогномическую по 198.

Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора.

3) тестирование, которое может предназначаться как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. Его преимущества состоят в оценке современного состояния кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

С помощью тестов можно оценить: скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, зрительную память, умение быстро ориентироваться, усидчивость, тщательность, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

В то же время тесты дороги, слабо выявляют позитивные качества людей в сравнении с негативными, а на ответы влияют национальные особенности испытуемых, их социальный и культурный опыт (поэтому в чистом виде лучший тест — математическая задача).

Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз (но не подряд), сравнивая затем результаты, поскольку в разные дни они могут быть неодинаковыми. При этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих ;

4) графологическую и психологическую экспертизу текстов, написанных претендентом (автобиографии, анкеты, сочинения);

5) медосмотр (при необходимости), заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника .

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение.

Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов —(2-3) человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются:

• отсутствие надежного перечня требований к претендентам;

• поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности, ответов на вопросы;

• нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;

• ориентация на формальные заслуги;

• прием людей без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдется» (это допускается в исключительных случаях).

**2.Адаптация работников**

После зачисления на должность происходит задействование сотрудника, т. е. направление его на вакантное место в соответствии с потребностями организации интересами его самого и последующая адаптация.

Задействование начинается с общей ориентации, проводимой представителей кадровой службы.

В ее рамках новички получают сведения об организации, ее экономическом положении, перспективах развития, условиях труда и быта, решении социальных и кадровых вопросов, порядках, правилах поведения и проч.

На рабочем месте непосредственный руководитель осуществляет введение в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, помочь установить контакты с окружающими.

Поступившего сотрудника поздравляют с началом работы, знакомят с подразделением и обстановкой в нем, сообщают требования, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться, наиболее распространенных ошибках, информируют о людях, с которыми придется работать, особо выделяя как тех, у кого трудный характер так и тех, на которых всегда можно положиться, у кого можно попросить совета.

Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, позволяет избежать на первых порах многих ошибок, а тем самым облегчает адаптацию, т. е. приспособление к новым условиям работы.

По уровню она бывает первичной (для людей, не имеющих трудового опыта и вторичной (для лиц со стажем), а по направленности — профессиональной, психофизиологической и социально-психологической.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессиональных тонкостей, необходимых навыков, приемов деятельности, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

Такая адаптация может быть связана с немалыми трудностями и разочарованиями. К ним относятся обманутые ожидания быстрого успеха, недооценка объективных и субъективных препятствий, важности живого человеческого общения, практического опыта, переоценкой значения научных рекомендаций и инструкций и т. д.

Профессиональная адаптация облегчается обучением на курсах или работой контролем наставника, ассистированием более опытным коллегам, осмыслением их и собственных действий.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и проч. особых сложностей не представляет. В большей мере она зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий.

Социально-психологическая адаптация к коллективу, наоборот, может быть связана с немалыми трудностями. Коллектив не знает, чего можно ожидать от новичков: у них хорошо видны достоинства и тщательно скрываются недостатки, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них объективное мнение.

Особенно сложна социально-психологическая адаптация руководителей, здесь добавляются новые моменты:

1) возможные несоответствия их и новых подчиненных;

2) естественное отчуждение и зависть бывших коллег;

3) коллизии, вызванные сопоставлением с предшественником.

**3.Развитие персонала**

Современный этап научно- технической революции привел к принципиальному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, что выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала. Оно бывает общим и профессиональным.

Общее развитие сводится к мероприятиям по формированию у людей широкого кругозора, понимания окружающей действительности, новых ценностей, полна раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации.

Профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач. В результате удается сократить разрыв между требованиях предъявляемыми к ним должностью, и качествами реальных людей.

На потребность в профессиональном развитии работника влияют динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологий, необходимостью освоения дополнительных видов деятельности и т. п.

Развитие персонала имеет результатом повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата. Неслучайно сегодня более 85 процентов опрошенных японских менеджеров ставят именно эту.

Ответственность за развитие персонала несут администрация, линейные руководители (которые обязаны, с одной стороны, быть образцами для подчиненных в этой области, а с другой — грамотно направлять их усилия), а также сами работники, которые должны быть нацеленными на постоянное самосовершенствование.

Развитие требует значительных усилий со стороны работников, поэтому оно возможно без заинтересованности с их стороны. Мотивами здесь могут быть: желание поскорее освоить новую работу, получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимыми от работодателей и конкурентоспособными на рынке труда.

Крупные западные фирмы инвестируют все больше средств в развитие персонала (до 10 процентов фонда заработной платы), так как внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к быстрым изменениям их потребностей в конкретных кадрах. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, сулящие в будущем немалую прибыль .

Важнейшим моментом развития персонала является профессиональное обучение работников. Основными его целями считаются:

• первичное обучение в соответствии с задачами и особенностями предстоящей работы;

• обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными возможностями человека на данный момент;

• обучение с целью повышения общей квалификации;

• обучение для работы по новым направлениям деятельности организации

• обучение для усвоения передовых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Для вновь принятых работников обучение сводится к профессиональной подготовке, облегчающей и ускоряющей процесс их адаптации.

Считается, что на момент окончания учебного заведения полученные в нем знания уже отстают от реальных требований работы на 5—6 лет, а через 10 лет полностью устаревают, поэтому их необходимо постоянно обновлять и пополнять. Делается это с помощью переподготовки (переобучения) персонала, обучения вторым специальностям, повышения квалификации.

Переподготовка организуется с целью освоения новых специальностей высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющейся у них профессии, а также теми, кто желает ее сменить с учетом потребности производства. Для организации это выгодно, поскольку по расчетам затраты, например, на переподготовку инженера в три раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях повышения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда и совмещения профессий.

Повышение квалификации — это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в поддержании и совершенствовании профессиональных и экономических знаний, их углублении, повышении уровня, приведении в соответствие с требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся, профессиям.

Современные программы повышения квалификации имеют цель научить работников самостоятельно и системно мыслить (в том числе и экономически), решать сложные комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и вызывают желание учиться дальше.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Условия хозяйствования в России в последнее время характеризуются открытостью экономических процессов, разгосударствлением и приватизацией собственности, развитием конкуренции, созданием институциональных основ рыночного хозяйствования.

Основными чертами первого этапа становления рыночной экономики в России являются: ваучерная приватизация; формирование предпринимательских структур малого бизнеса; формирование многоукладной экономики; отказ от одномерного (пирамидального) мышления и переход к многомерному системному мышлению; создание цивилизованной системы менеджмента.

На этом этапе ощущался большой дефицит знаний и опыта для внедрения базирующихся научных методов активизации деятельности рыночных субъектов. Эти методы базируются на принципах экономической свободы и жесткой ответственности, самоорганизации и самоуправления, инновационного динамизма.

Из-за отсутствия необходимых знаний и опыта не всегда удавалось формировать личность культурного собственника, умеющего эффективно хозяйствовать, особенно в промышленности, грамотно реструктурировать и проектировать гибкие и рентабельные структуры системного и функционального менеджмента, тем более что поспешно разрушались старые системы управления, а принципы построения новых еще не были выработаны.

В конце 1997 г. в российской экономике насчитывалось более 2 миллионов предприятий (организаций). Около 40% составляли акционерные общества и товарищества. Было создано много малых предприятий.

Важнейшим направлением становления высокоэффективной экономики наряду с созданием малых предприятий является формирование финансово-промышленных групп (ФПГ), число которых сейчас достигает 80. Это свидетельствует о том, что в экономике идут процессы корпоратизации.

Важнейшими задачами второго этапа перехода к цивилизованной рыночной экономике должны стать воспитание корпоративного собственника и совершенствование систем менеджмент

**Список используемой литературы**

1.В.С.Веснин. Менеджмент, Учебник,М, 2005 г.

2.Базаров.Т.Ю. Еремина.Б.Л. Управление персоналом. «Юнити» ,2002 г.

3.Кибанов.А.Я. Управление персоналом организации. М. 2003 г.

4.Кибанов.А.Я. Учебно- практическое пособие, 2003 г.

5. Зайцев. Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб: 1999 г.

6. Русинов.Ф.М. Менеджмент, Учебник,М ФБК-ПРЕСС,2000 г.

7.Журналы « Управление персоналом», ЖУК.