

**Российская академия государственной службы
при Президенте Российской Федерации
Владимирский филиал**

Управление персоналом



**Составитель И.А.Тогунов,
доктор медицинских наук,
профессор кафедры управления
ВФ РАГС**

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ К УЧЕБНОМУ КУРСУ

Владимир 2008



Необходимое пояснение автора

Представленное методическое пособие, (схемокурс), разработанное на базе новейших информационных технологий является скромной попыткой автора дать основу теоретических знаний в рамках учебного курса **«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**.

Отбор информации, логика изложения и дизайн не претендуют на абсолютную полноту и однозначность. Работа, скорее всего, представляет своеобразный набор тезисов в рамках обозначенных тем.

Рекомендуется в качестве вспомогательного материала для использования в учебном процессе преподавателей, владеющими темами настоящего курса, занимающихся повышением квалификации и переподготовкой государственных служащих кадров.

Материал может служить определенным этапом при получения знаний при самостоятельной подготовке студентов, слушателей институтов переподготовки, работников учреждений системы социального страхования.

Web-технология позволяет использовать представленный материал в компьютерных презентациях (Microsoft PowerPoint), распространять на бумажных и электронных носителях.

Управление – такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнить поставленные задачи гуманным, экономическим и рациональным путём.

Сегментация:

ключевой персонал;
разовые эксперты; заменяемые
специалисты; сотрудники, при замене
которых не требуется какое-либо обучение

Ценностное предложение:

имидж компании;
работа, должность, рабочее место;
вознаграждение за труд (цена)

Развитие персонала:

заставлять людей
делать больше, чем им
кажется, что они могут;
участие сотрудников в
проектировании своих
рабочих мест;
разделение
ответственности за
конечный результат;
система обратной
связи;
механизм очищения
организации

**Системный подход
к управлению персоналом**

Стратегия поиска:

формулировка требований к кандидатам;
выбор каналов поиска;
постоянный набор

Удержание
сотрудников:

динамика перемещения
сотрудников;
механизм
организационного
обновления;
методика отложенного
бонуса;
проектирование
рабочих мест;
компенсации;
социальные связи

Концепции и базовые подходы в кадровом менеджменте

- **Классическая школа** – принципы разделения труда.
- **Поведенческая школа** – в центре внимания человеческий ресурс.
- **Научная школа** – использование научного анализа деятельности и задач менеджмента.
- **Процессный подход** – понимание менеджмента как процесса.
- **Системный подход** – рассмотрение менеджмента как сложной иерархической социально-экономической и научно-технической системы.
- **Социально-психологический подход** – в центре внимания личность работника, межличностные и групповые отношения.
- **Жизнециклический подход** – рассмотрение жизненного цикла организации как социального эволюционирующего организма.
- **Количественно - математический подход** – применение эконометрических и схоластических (вероятностных) моделей.
- **Проектный подход** – организация разработки, внедрения и коммерциализации новшества в виде инновационного проекта.
- **Маркетинговый подход** – ориентация организации (фирмы) на стратегию рыночных отношений.

Основные парадигмы кадрового менеджмента в XX в

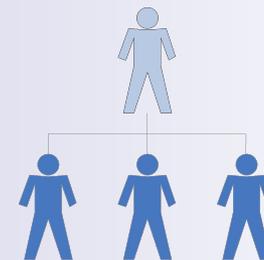
Внутренняя среда организации



Люди



Технологии



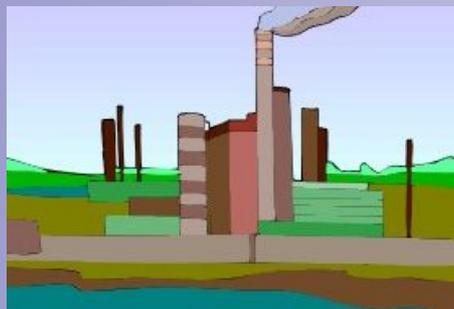
Структура



Технико-экономическая система



Система социальной организации



Объект управления

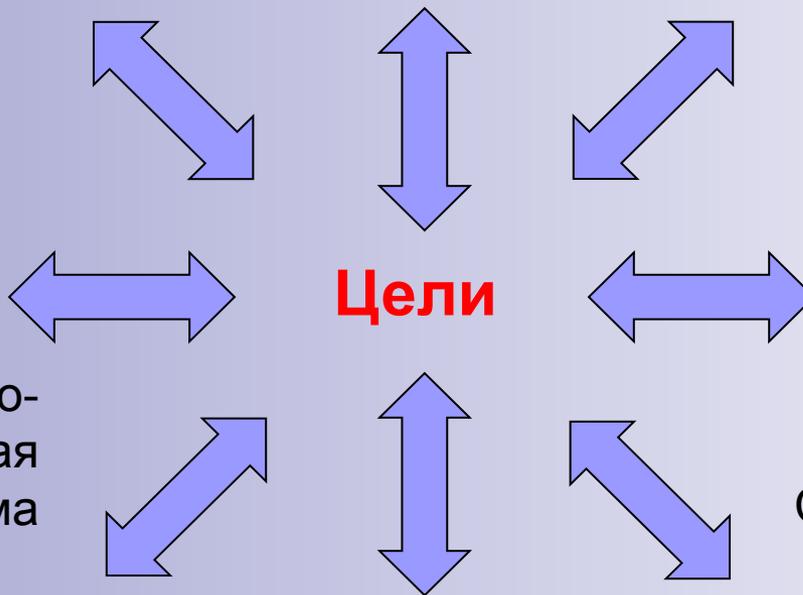


Капитал



Субъект управления

Цели



Проблема управления, вызываемая типологией личностей

«Чистые» типы личностей

- ❑ Менеджеру следует учитывать, что люди сознательно или неосознанно игнорируют некоторые факты, не признают некоторых ощущений, дают не вполне правдивые разъяснения

Типологии личностей

- **Нервный.** Подобного человека следует держать в рамках, указывать, как и что делать и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.
- **Сентиментальный.** С таким человеком следует "вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение — лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым. Необходимо постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.
- **Бурный.** Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия: благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в общем деле и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу «засучив рукава», но необходимо постоянно поддерживать его интерес, к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую, хотя и непоказную, работу, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако, о том, что он легко отвлекается.

Типологии личностей

- **Страстный.** Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений. Именно поэтому при назначении на руководящую должность человека с таким характером следует предварительно — во избежание конфликта — удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум людям такого типа, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.
- **Сангвник.** Подобный человек весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется; покладист и оптимистичен. Это делец. Он спокоен и смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем. К порученному делу относится с большой ответственностью.

Типологии личностей

- **Флегматик.** Подобный человек холоден и исключительно спокоен. Он не склонен к товариществу и предпочитает одиночество; неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Не боится работать с полной отдачей, но лишь тогда, когда это ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации. Флегматика лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период.
- **Аморфный.** Такой человек очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему поручено: его ум незатейлив. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.
- **Апатичный.** Подобный человек тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, он получает удовольствие от одиночества. Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

Нравственная типологизация личности

Слава,
власть, деньги,
престижность

Коммуникабельность,
понимание другого,
строгость к себе

Активность,
вмешательство,
борьба,
социальная
ориентировка

Интеллигентность, чувство
собственного достоинства,
свободолюбие,
иррациональность

Личностно-профессиональные индикаторы типов MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

Типоведение различает четыре пары альтернатив. По своему психологическому типу сотрудник является:

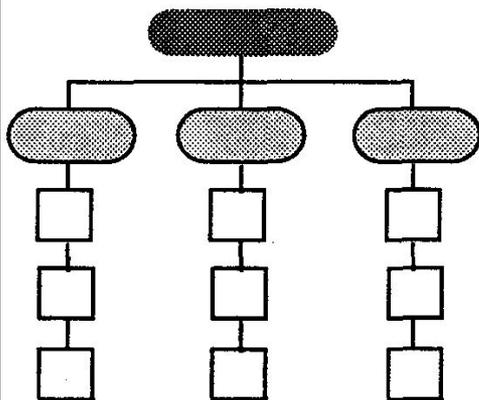
- экстравертом (**E**) или интровертом (**I**);
- сенсорным (**S**) или интуитивным (**N**);
- мыслительным (**T**) или чувствующим (**F**);
- решающим (**J**) или воспринимающим (**P**).



Эволюция организационной структуры

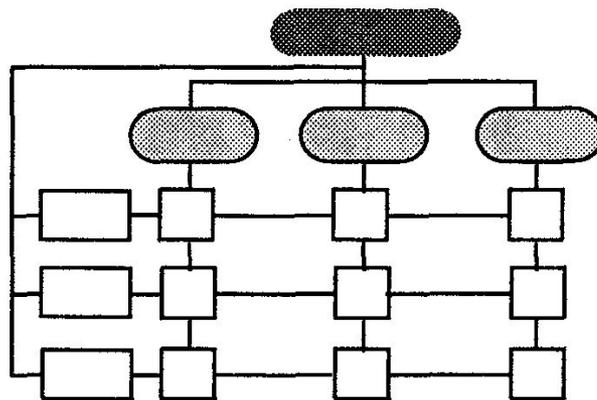
**Классическая
промышленная фаза
(1900–1950 гг.)**

Иерархическая структура



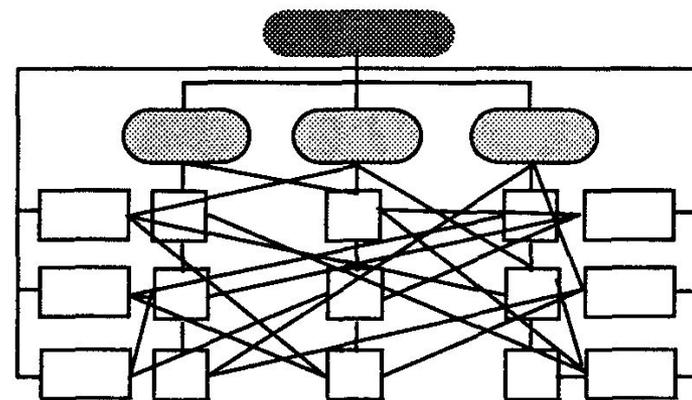
**Неоклассическая
промышленная фаза
(1950–1980 гг.)**

Матричная структура



**Информационная фаза
(с 1980 г.):
автономные союзы; внутреннее
предпринимательство,
сети, виртуальные структуры**

Внутренний рынок



Механистическое построение

Органическое построение

Основания организационной структуры

Стабильность, простота	← - - - -	<i>Внешняя среда</i>	- - - - →	Турбулентность, комплексность
Эффективность, точность	← - - - -	<i>Цели</i>	- - - - →	Инновации, изменения
Иерархический контроль	← - - - -	<i>Отчетность</i>	- - - - →	Экономическая эффективность
Безопасность, справедливость	← - - - -	<i>Мотивация</i>	- - - - →	Вызов, вознаграждение
Упорядоченные рабочие отношения	← - - - -	<i>Культура</i>	- - - - →	Свобода предпринимательства
Бюрократия	← - - - -	<i>Основная проблема</i>	- - - - →	Неопределенность, риск

Матричная модель организации



Методология проектирования организационных систем

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы:

1. Метод аналогий

предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях.

2. Экспертный метод

базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков.

3. Метод структуризации целей

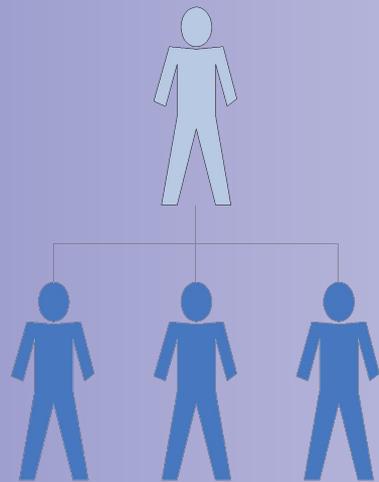
предусматривает экспертный анализ предлагаемых вариантов организационных структур, составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей, определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

4. Метод организационного моделирования

представляет собой разработку формализованных графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур.

Процесс проектирования организационных систем

Организационный проект состоит из следующих разделов:



- идея организационного проекта структуры, вытекающая из стратегии организации;
- производственная структура организации;
- организационная структура организации;
- персонал организации;
- потребность в материальных ресурсах организации на планируемый период;
- финансы;
- информационное обеспечение управления;
- взаимодействие структур организации;
- эффективность проекта.

Этапы построения организации

Процесс проектирования организации состоит из трёх этапов:

- Первый этап – анализ действующей организационной структуры, который призван установить, в какой мере она соответствует установленным оценочным критериям.

К оценочным критериям обычно относят принципы управления:

- соотношение между централизацией и децентрализацией;
- объем и оценку аппарата управления;
- анализ функций управления (способы и технология принятия управленческих решений, принципы и методы мотивирования работников);
- оценку хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций).

В результате анализа выявляются недостатки, выясняются причины слишком медленного повышения эффективности управления.

Этапы построения организации

- Второй этап – проектирование организационных структур.

В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням организации;
- определение численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном счете устанавливаются управленческие полномочия для каждого структурного подразделения, потоки информации, документооборот, полномочия и ответственность.

Этапы построения организации

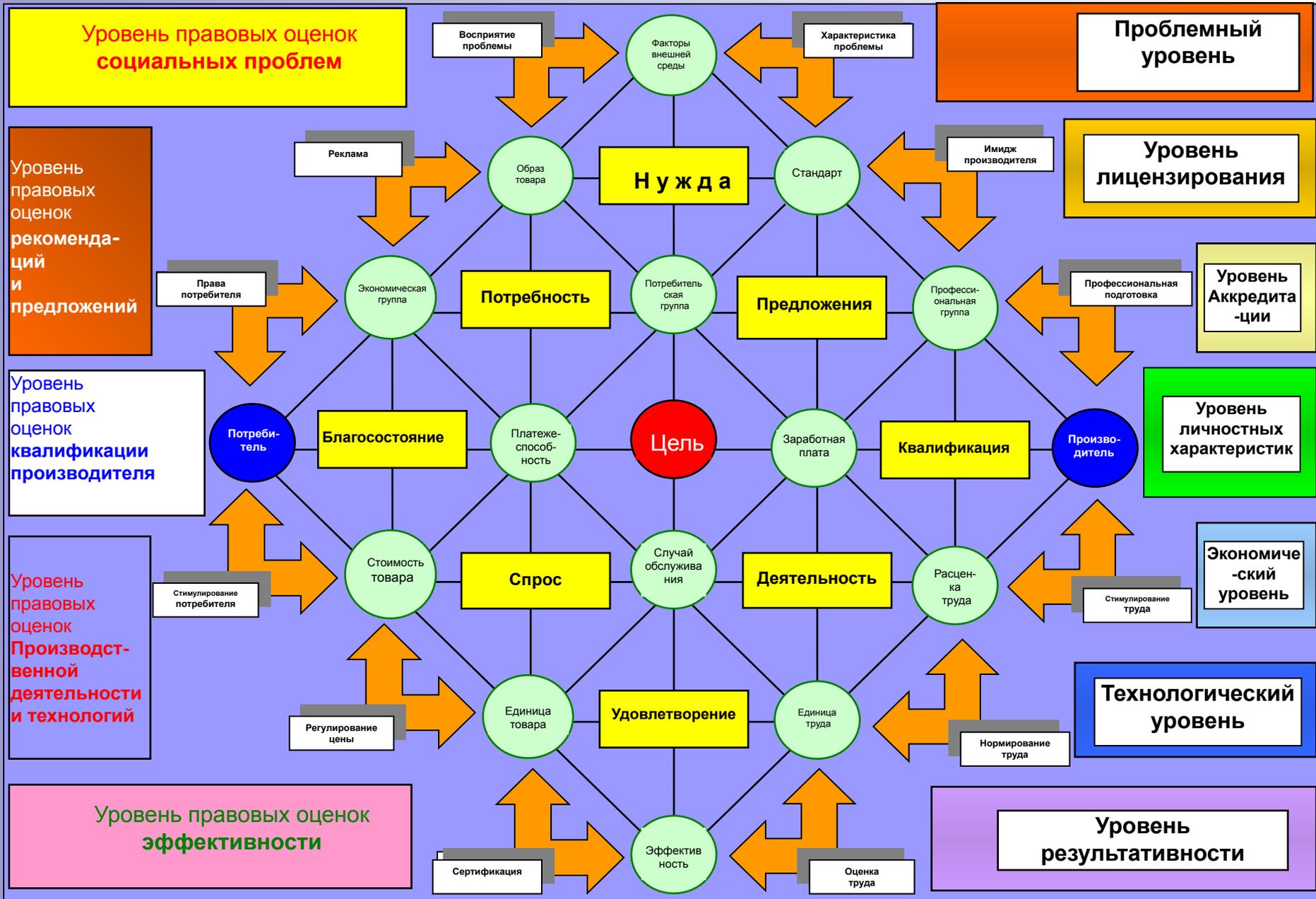
- Третий этап – оценка эффективности организационных структур исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя:
формулировку целей и задач;

- **определение состава и места подразделений;**
- **их ресурсное обеспечение (включая численность работающих);**
- **разработку регламентирующих форм, методов, процессов, которые осуществляются в организационной системе управления.**

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет проект организационной структуры управления.

Модель регулирования жизнедеятельности маркетинговой системы



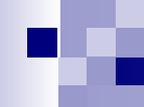
Кадровая политика

Под кадровой политикой государства правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.



Кадровая политика





Кадровая политика

Составляющие социально-трудовой сферы

Занятость

**Рынок
труда**

**Уровень
жизни**

**Жилищно-
коммунальное
хозяйство**

**Оплата
и охрана
труда**

**Система
социальной
защиты
населения**

**Социальное
страхование**

**Пенсионная
система**

**Система
образования**

**Система
здравоохранения**

**Сфера
культуры**

**Физическая
культура
и спорт**

**Индустрия
туризма**



Стабилизация демографической ситуации

Проведение мероприятий по снижению уровня смертности населения и создание предпосылок для стабилизации показателей рождаемости

Разработка механизмов материальной поддержки при рождении детей

Улучшение качества медицинской помощи

Аттестация рабочих мест с выявлением неблагоприятных факторов, стимулирование улучшения охраны и условия труда

Профилактика правонарушений, пьянства и наркомании

Совершенствование системы мер медико - социальной реабилитации

Безработица – не зависящее от воли работника приостановка трудовой деятельности на длительный срок по причине невозможности трудоустройства, как правило, вследствие расторжения трудового соглашения между лицом наёмного труда и нанимателем

Толковый экономический словарь

Основные виды безработицы:

1. **ФРИКЦИОННАЯ** – побочный продукт свободного предпринимательства
2. **СТРУКТУРНАЯ** – вызываемая новациями научно-технического прогресса
3. **ЦИКЛИЧЕСКАЯ** – связанная с движением цикла деловой активности

Методы сокращения безработицы

Стимулирование
развития
экономики

Регулирование рынка
труда

Обеспечение
эффективной
занятости

Организация
подготовки
к трудовой
деятельности

Повышение уровня
финансирования
государственной политики
содействия занятости
населения

Информированность
населения и
работодателя

Оказание содействия
самозанятости
населения



Основные мероприятия по реформированию системы образования

- Оптимизация сети малокомплектных сельских школ
- Создание университетских комплексов, реализующие программы профессионального образования, научно-исследовательские, производственные
- Формирование адресной системы стипендиального обеспечения студентов
- Нормативно - подушевой принцип бюджетного финансирования образования
- Финансирование высшего образования на основе государственного заказа
- Создание попечительских советов, публичной отчетности финансового обеспечения в учреждениях образования
- Концентрация государственных инвестиций на вводимых объектах
- Создание нормативной базы в области образования
- Формирование и реализация экономических механизмов развития системы образования
- Введение государственных образовательных стандартов
- Реализация информационных образовательных технологий
- Развитие научно-исследовательской деятельности, интеграция науки и образования
- Обеспечение контроля качества образования

Кадровое планирование

Стратегия

Основы стратегии организации. Создание возможности должностного и профессионального продвижения работников, осуществление принципа эффективности индивидуального труда



Мероприятия

План мероприятий способствующих реализации конкретных целей каждого работника

Цели

Определение конкретных целей каждого работника, вытекающих из кадровых задач и кадровой стратегии

Задачи

Обеспечение необходимым количественным и качественным составом персонала в надлежащем месте и в надлежащее время, требуемых для достижения целей организации

Структура персонала

Профессиональный отбор и наём персонала

- **НАБОР КАДРОВ** – процедура массового привлечения на работу претендентов на вакантные должности в любую организацию
- **НАЙМ** (прием на работу) – ряд действий, направленных на привлечение претендентов на вакантные должности, обладающими качествами, необходимыми для достижения целей, сформированных менеджментом организации

Процес
с
набора
кадров



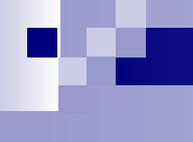
Профессиональный отбор и наём персонала

Профессиограмма
– перечень
требований,
предъявляемых к
кандидату данной
профессии,
специальности и
должности

Адаптация персонала в организации

Сотрудник ожидает от организации удовлетворения по поводу:

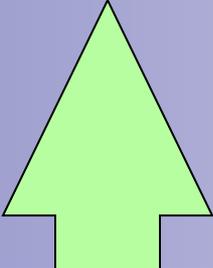
- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и властных отношений на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности работы и социального статуса;
- безопасности и комфортных условий работы;
- признания и поощрения хорошей работы, заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативов взаимоотношений;



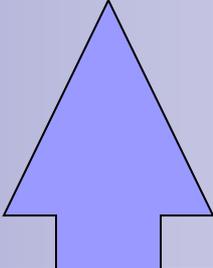
Адаптация персонала в организации

Типы адаптации персонала

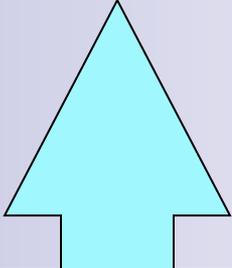
В зависимости от того, какие нормы и ценности положительно восприняты новым сотрудником, выделяют четыре типа адаптации



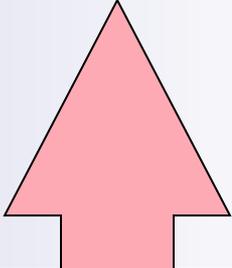
**Отрицание –
непринятие
никаких норм
и ценностей**



**Конформизм
– полное
принятие
всех норм и
ценностей**



**Мимикрия –
соблюдение
вспомогательных
норм и ценностей,
маскирующее
отрицание
основных**



**Адаптивный
индивидуализм –
полное
соблюдение
основных норм и
ценностей при
частичном
принятии или
отрицании
вспомогательных**

Расстановка персонала

Под расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации дифференциации и интеграции труда, а также с учетом способностей, психофизиологических и деловых качеств работника, отвечающих требованиям выполняемой работы

Принципы расстановки персонала



**Принцип
соответствия**



**Принцип
перспективности**



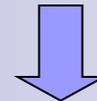
**Принцип
сменяемости**

Управление деловой карьерой

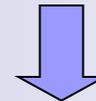
- Карьера – индивидуальное представление работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом

**Профессиональная
карьера**

**Внутриорганизационная
карьера**



Вертикальная



Горизонтальная



Центростремительная

Управление и этапы развития служебной карьеры (закон Паркинсона)

Современная концепция развития карьеры заключается в том, что все аспекты деятельности организации подчинены удовлетворению рыночных потребностей в товарах и услугах наилучшим образом.

Управление карьерой – это воздействие на процесс формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала для обеспечения его соответствия объему и структуре основного капитала в целях наиболее полного удовлетворения рыночных потребностей.

Г – пора готовности
Б=Г+3 года – пора благоразумия
В=Б+7 лет – пора выдвижения
О=В+5 лет – пора ответственности
А=О+3 года – пора авторитета
Д=А+7 лет – пора достижений
Н=Д+9 лет – пора наград
Ва=Н+6 лет – пора важности
М=Ва+3 года – пора мудрости
Т=М+7 лет – пора тупика

При задержке приемника вместо от Д до Т фазы

К=А+7 лет –пора краха
З=К+9 лет –пора зависти
С=З+4 года –пора смирения



Функции управления деловой карьерой

1. Составление планов по управлению деловой карьерой и резервом кадров
2. Принятия мер поощрения или взыскания за выполненную работу по резерву кадров
3. Совершенствование организации замещения должностей
4. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей
5. Изучения движения кадров
6. Составление отчетности по управлению деловой карьерой и кадровым резервом
7. Проработка схем замещения и проработка индивидуальных планов развития деловой карьеры
8. Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров
9. Выполнение программы работы с кадровым резервом
10. Повышение квалификации работников, зачисленных в резерв
11. Оформление в резерв и перемещение по служебной лестнице
12. Создание резервов на выдвижение
13. Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой и кадровым резервом

Управление карьерой

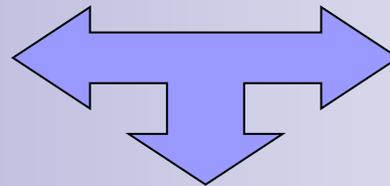
Управление карьерным ростом сотрудников со стороны руководства является неотъемлемым элементом стратегии управления человеческими ресурсами и в конечном счете содействует достижению целей организации

АРХАИЧЕСКИЙ ПОДХОД	СОВРЕМЕННОСТЬ ПОДХОД
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие - дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

Определение и виды обучения персонала

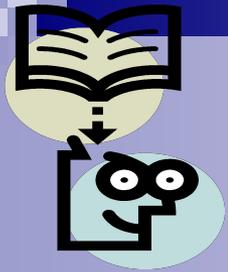
Целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, руководителей и специалистов

**Профессиональная
подготовка**



**Переподготовка
кадров**

**Повышение
квалификации**



«Управление знаниями» (KM - Knowledge management)

Фундаментальный, основательный процесс накопления знаний в корпорации, поощряемый руководством компании как в виде самостоятельного повышения уровня знаний и квалификации, так и за счет форм корпоративного обучения при свободном распространении этой информации (знаний) в компании



Принципы подготовки и переподготовки специалистов

Экономические

Содержательные

Организационные

Стимулирующие

МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Система мотивации представляет собой систему мотивации труда, включающую несколько уровней в зависимости от того, какие потребности – материальные, социальные или духовные – преобладают на данной стадии жизненного и трудового цикла работника.



Основные модели мотивации

Первичной и вторичной потребности

Внутреннего и внешнего вознаграждения

«Кнута и пряника»

МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ это набор принципов и факторов, создающих предпосылки для побуждения работников предприятия к высокопроизводительной трудовой деятельности отдельного работника и предприятия в целом

Ожидания

Справедливости

Социальной справедливости

Факторная модель стимулирования

Мотивационная модель иерархии потребностей А.Маслоу



САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Стремление к самоосуществлению в своей профессии; открытие и исследование своих собственных возможностей

САМОУВАЖЕНИЕ, ЗНАЧЕНИЕ, ПРИЗНАНИЕ

Самоуважение, доверие к себе, авторитет у коллег и начальников, признание личных заслуг и т.д.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТАКТ

Любовь, дружба, групповая принадлежность, удовлетворительная атмосфера труда

БЕЗОПАСНОСТЬ

Занятость, доход, обеспечение при болезни и старости

ОСНОВНЫЕ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Питание, одежда, жилье, сон, движение, продолжение рода



Мотивационная модель естественных потребностей Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Заработная плата	Интересная работа Увлекательная постановка вопросов
Социальные блага	Многосторонность, Возможность повышения звания
Условия работы: физические, внешние	Самостоятельность и полномочия
Статус	Свой участок работы
Климат на предприятии, рабочая атмосфера, обстановка	Возможность добиться ощутимых результатов
Отношение к начальству и коллегам	Признание достижений выражается в увеличении: дохода; полномочий; степени трудности поставленных задач; профессионального обучения и повышения квалификации.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ



Основные ценности и социальные ориентиры рыночного хозяйства

МОТИВАЦИЯ – процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия



Управление мотивацией

- Всегда помните, что именно мотивация определяет типы поведения, выбираемые сотрудниками, степень их усердия в работе, а также то, насколько настойчиво они стараются справиться с встречающимися трудностями.
- Не путайте мотивацию с показателями работы. Мотивация – только один из факторов, влияющий на получаемые результаты.
- Чтобы лучше понять источники трудовой мотивации ваших подчиненных, выясните, глубинная их мотивация или поверхностная.

На заметку
МЕНЕДЖЕРУ



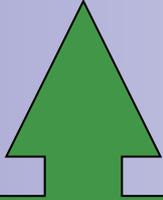
Социальные группы как основа организационного поведения

Стадии развития группы

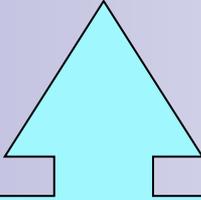
ЛЮБАЯ ГРУППА В СВОЕМ РАЗВИТИИ ПРОХОДИТ ЧЕРЕЗ ЭТАПЫ, КОТОРЫЕ ФОРМИРУЮТ 5-СТУПЕНЧАТУЮ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ



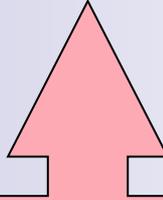
**Стадия
форми-
рования**



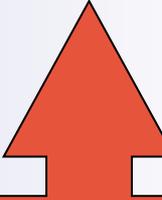
**Внутри-
групповой
конфликт**



**Обеспечение
сплоченности
членов
группы**



**Стадия
наивысшей
работоспо-
собности и
производи-
тельности**



**Заклучи-
тельная
стадия**

Компоненты структуры группы



Моральные вариации служебных отношений

Служение

Сотрудничество

Наёмничество

Обслуживание

Услужение,
прислуживание

Групповая сплоченность

- Если групповые и организационные цели согласованы и если **групповая сплоченность очень низка**, попытайтесь ее повысить, сократив численность группы, повысив однородность членов группы, введите элемент соперничества с другими группами, предоставьте членам группы некоторые права и привилегии.
- Если групповые и организационные цели согласованы и если **групповая сплоченность очень высока**, попытайтесь снизить ее, увеличивая численность группы или внося разнородность в состав группы; не стимулируйте соперничество с другими группами и поощряйте сотрудничество.

На заметку
МЕНЕДЖЕРУ



Организационный конфликт

Столкновение, возникающее, когда поведение, связанное с целью одного сотрудника или группы, блокирует поведение, направленное на достижение какой-то цели другого сотрудника или группы.

Феномен морального конфликта

Моральный конфликт есть ситуация, в которой определенное нравственное противоречие достигло высшей точки своего развития и в которой субъект деятельности поставлен перед необходимостью сделать выбор одной из двух взаимоисключающих форм поведения или, в общем смысле, одной из двух моральных ценностей.

Типы моральных конфликтов

Моральный конфликт, детерминированный нормативно-ценностной структурой общества

Моральный конфликт, связанный со сложной ролевой структурой личности

Моральный конфликт универсального и личностного «Я»

Конфликт личных и общественных интересов

Типы морального сознания в условиях разрешения конфликта



Управление конфликтом

- Развивайте мастерство, позволяющие анализировать конфликты и управлять ими.
- Постарайтесь определить причину конфликта и быстро вмешайтесь отыскав приемлемое решение до того, как проблема начнет нарастать.
- Рациональная организационная структура может предотвратить возникновение конфликта.
- Возможность воспользоваться той либо иной стратегией управления конфликтом зависит от причины конкретного конфликта.
- Приемы разрешения конфликтов используйте на личностном, групповом и организационных уровнях.

На заметку
МЕНЕДЖЕРУ



Неформальные группы и лидерство

Неформальный лидер –
член группы, который в
силу своих личных
качеств, жизненного
опыта, манеры
поведения,
компетентности и
отзывчивости наделён
группой
неформальными
властными
полномочиями

Характеристики менеджера и лидера

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по собственным целям
В основе действий лежит план	В основе действий лежит видение
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решение	Реализует решения
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

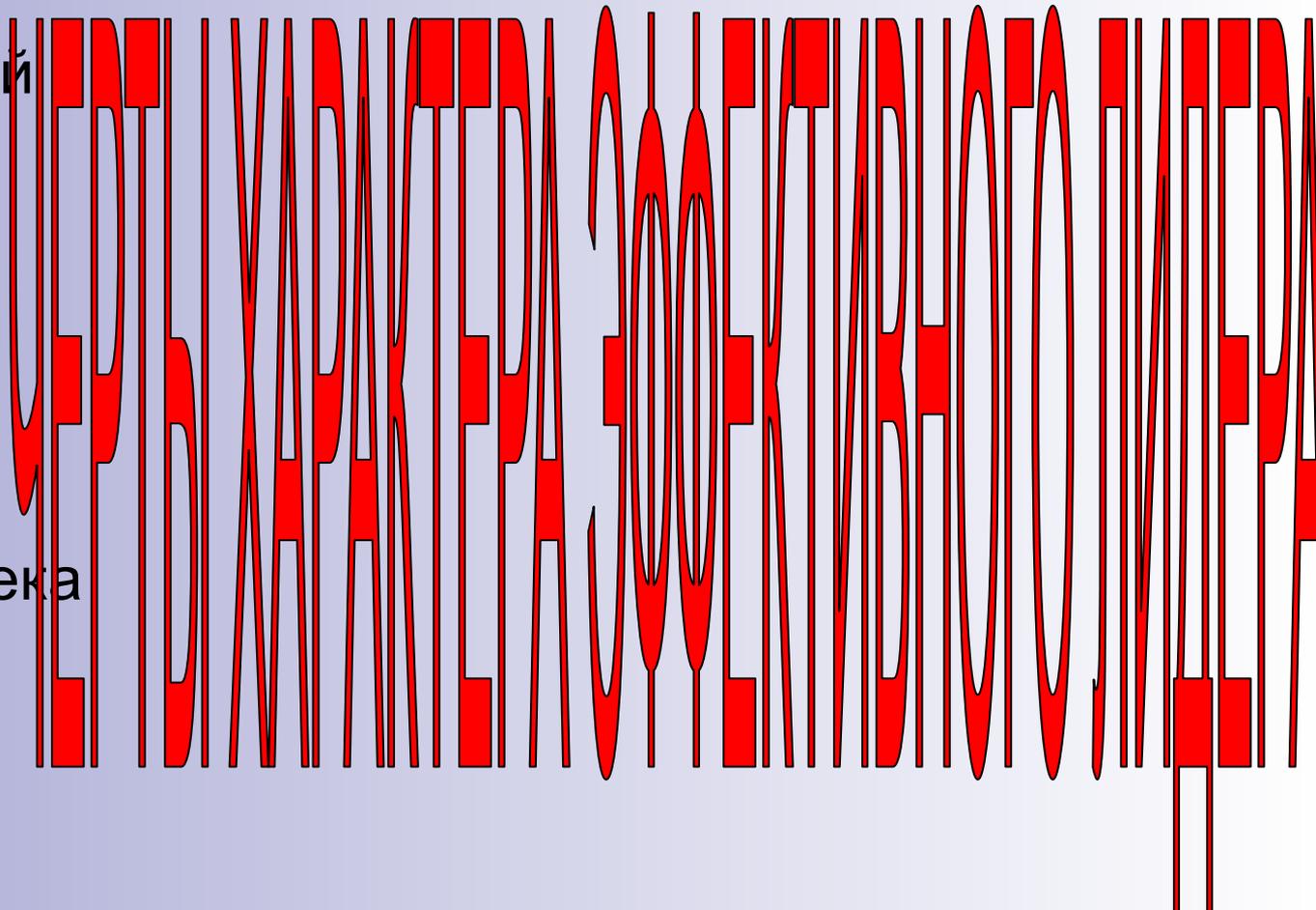
Лидерство и власть

ЛИДЕРСТВО –

способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.

ВЛАСТЬ –

способность одного человека влиять на поведение другого



Инструменты властного воздействия

Основы и источники власти

- Власть, основанная на страхе
- Власть, основанная на убеждении
- Власть, основанная на вознаграждении
- Власть, основанная на владении важной информацией

Основные источники власти



*Основы и источники
власти*

Основные качества и способности руководителя

Умение
управля
ть
собой

Разумны
е и
четкие
личные
качества

Навык
решать
проблем
ы

Высокая
способност
ь
влиять
на
окружающи
х

Способнос
ть к
инновация
м

Знание
современны
х
управленче
ских
подходов

Упор на
постоянн
ый
личный
рост

Способность
руководить и
формировать
эффективны
е
рабочие
группы

Умение
обучать и
развивать
подчиненн
ых

Управление властью и политическими приемами

- Исходите из того, что власть и политические приемы сказываются на всех видах организационного поведения и что вам необходимо развивать у себя навыки и умения, позволяющие лучше разбираться во власти и политических приемах и управлять ими.
- Анализируйте источники власти в функциональных направлениях, подразделениях и организациях, в которых вы работаете, чтобы уметь идентифицировать влиятельных лиц и разбираться в структуре власти.
- Сформируйте собственную основу властного влияния, помогающую продемонстрировать ваше личное влияние и значимость работы

На заметку
МЕНЕДЖЕРУ



Классификация стилей руководства

Миссионеры (гармония выше результатов)

Искатели компромиссов (не способные к принятию управленческих решений)

Отдыхающие бюрократы (низкий энтузиазм, разлагающий коллектив)

Автократы (достижение цели ставят выше других ценностей, что приводит к недооценки отношений в коллективе)

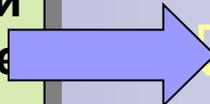
Эффективные бюрократы (следуют установленным правилам, не обращая внимание на всё остальное)

Исполнители (должное внимание и задачам, и целям, и отношениям)

Доброжелательные бюрократы (мотивация на результаты не ухудшая отношений)

Регламенты и методы управления персоналом

Регламент организации – это совокупность норм и правил, определяющих порядок деятельности организации и оформленных в виде административных и организационных документов.



- регулирующая деятельность организации как единого юридического лица;
- регулирование работы персонала как совокупности взаимосвязанных элементов;
- регулирующая деятельность информационного обеспечения;
- регулирование порядка работы с оргтехникой;
- нормирование процесса управления.



Регламенты и методы управления персоналом

- Цели и задачи организации
- Декларация прав сотрудников
- Поощрения и запреты
- Деловые и нравственные качества
- Условия труда и организация рабочих мест
- Оценка и оплата труда
- Социальные блага и гарантии
- Возможности реализации увлечений, условий отдыха

Философия организации – своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно либо в процессе трудового воспитания всем персоналом организации



Регламенты и методы управления персоналом

Цель предприятия (организации) –

обеспечение полного материального и морального благополучия, всестороннего развития рабочих и служащих на основе выпуска (производства) и реализации качественной продукции (работ, товаров, услуг)

Коллективный договор и соглашение –

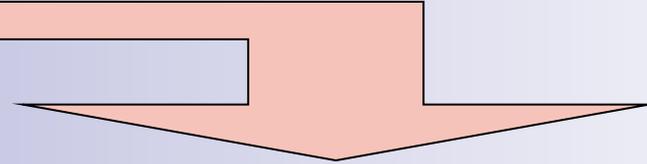
это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый между сторонами социального партнерства (работниками и работодателями в лице уполномоченных в установленном порядке представителей)

Соглашение –

это правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических взаимоотношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях в пределах их компетенции

Административно-правовые методы управления

**Способы
осуществления
управленческих
воздействий на
персонал,
основанные на
властных
отношениях,
дисциплине и
системе
административно-
правовых взысканий**



Социально-психологические методы управления

**Способы
осуществления
управленческих
воздействий на
персонал,
основанные на
использовании
закономерностей
социологии и
психологии**

**Науки, составляющие основы
социально-психологических методов управления**

Психология управления

**Разрешенные
способы
психологического
воздействия
на сотрудников
организации**



1. Внушение
2. Убеждение
3. Подражание
4. Вовлечение
5. Побуждение
6. Принуждение
7. Осуждение
8. Требование
9. Запрещение
10. Порицание
11. Командование
12. Обман ожиданий
13. Намёк
14. Compliment
15. Похвала
16. Просьба
17. Совет

Межличностные коммуникации в управлении

ОБЩЕНИЕ –

это разносторонний процесс развития контактов между людьми, обусловленный потребностями совместной деятельности

**Коммуникативное
общение**

Обмен информацией

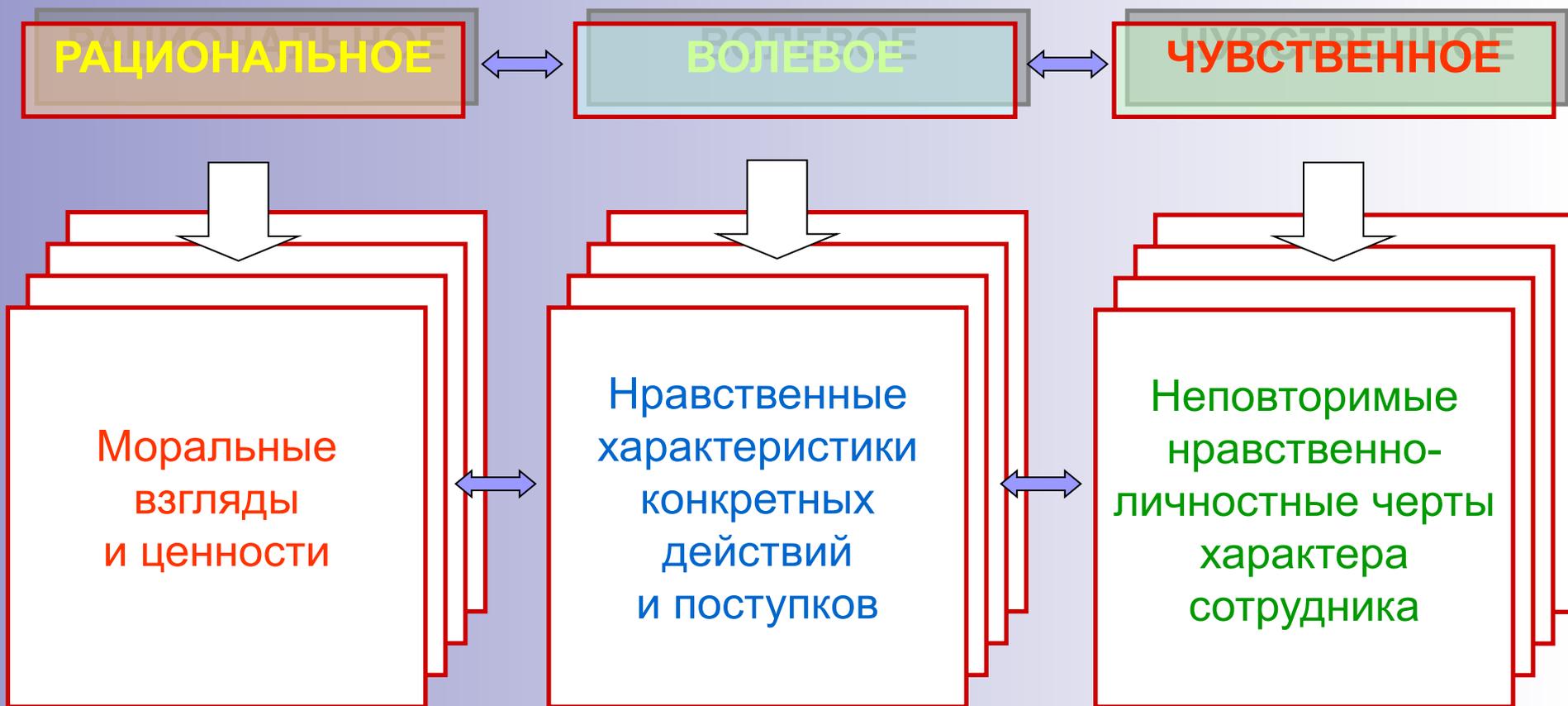
**Интерактивное
общение**

Обмен действиями

**Перцептивное
общение**

Взаимовосприятие

Составляющие духовного мира личности



Характеристики, определяющие специфику морали сотрудника

МОРАЛЬ –

нравственность,
особая форма
общественного
сознания в виде
общественных
отношений, один
из основных
способов
регулирования
действий
человека в
обществе с
помощью норм



Соотношения морали и права



Классификация норм производственной этики

Нормы общечеловеческого характера:

честность, правдивость, доброжелательность, уважение к личности и пр.

Нормы внутреннего поведения:

коммуникабельность, дисциплинированность, неприятие панибратства, сплетен, угодничества, интриг и пр.

Нормы разрешения служебных конфликтов:

личная уравновешенность, отсутствие экстремизма, умение находить компромиссы и пр.

Моральная диагностика служащего

- это изучение работника с целью выявления уровня его моральных качеств, воспитания, нравственной культуры

В структуре диагностики фиксируются:

- ◆ глубина знаний принципов и норм общей и производственной этики;
- ◆ развитость нравственного сознания и нравственной воли;
- ◆ характер поведения при житейских и служебных трудностях;
- ◆ стиль поведения в экстремальных и конфликтных ситуациях;
- ◆ устойчивость к соблазнам должности и власти.

Типы личности бюрократа

Карьерист – стремится максимально увеличить собственную власть, доход, имидж.

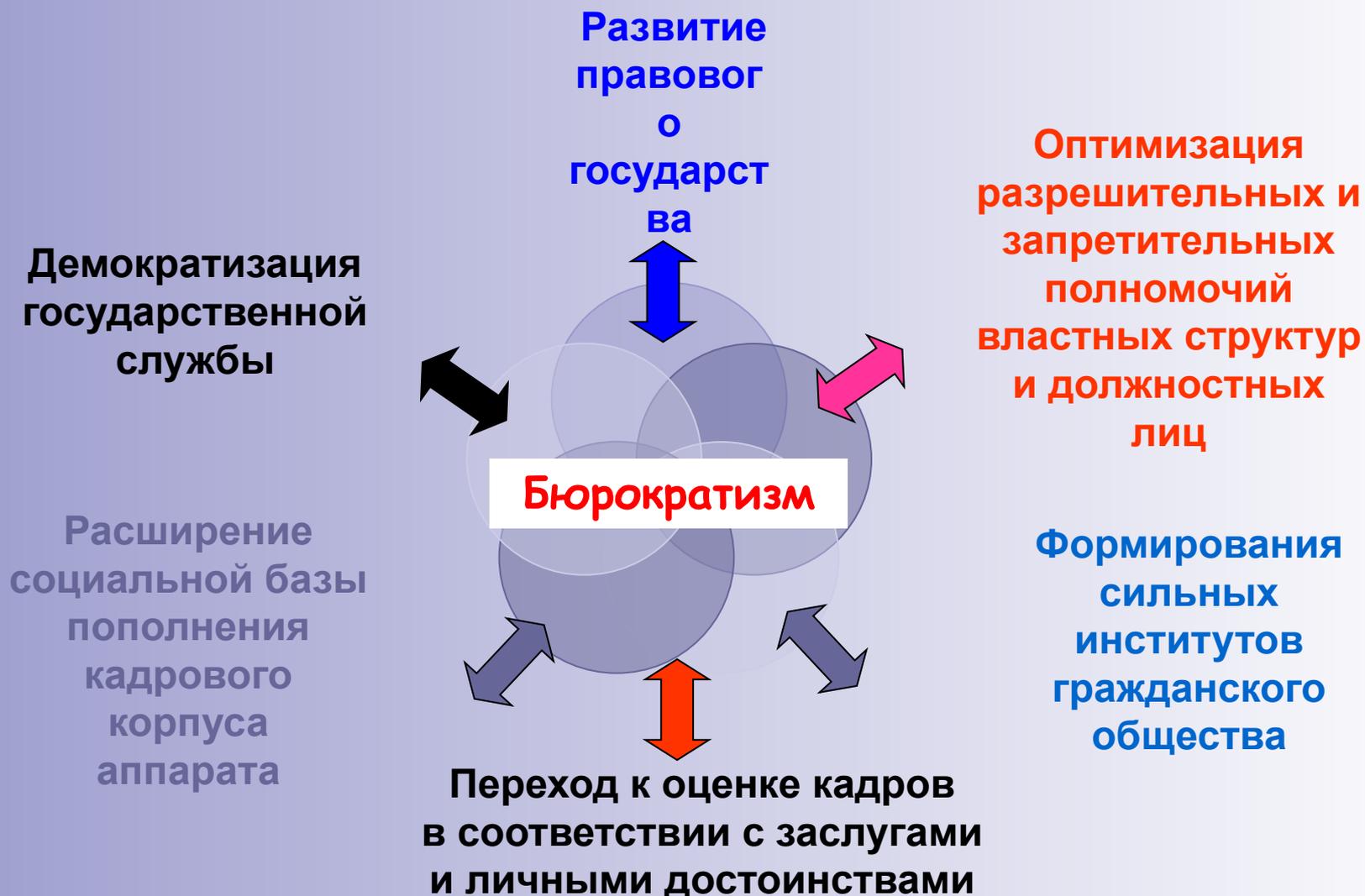
Активист – жаждет влиться в более высокий общественный слой, повысить свой социальный статус.

Консерватор – стремится сохранить свое положение, быть на виду у других.

Фанатик – неукоснительно реализует специфические программы и проекты, радикально настроен к переменам.

Адвокат-ходатай – стремится к максимальной власти своего ведомства по максимально общим и идеалистическим соображениям, мечтатель всеобщего благосостояния.

Пути преодоления бюрократизма

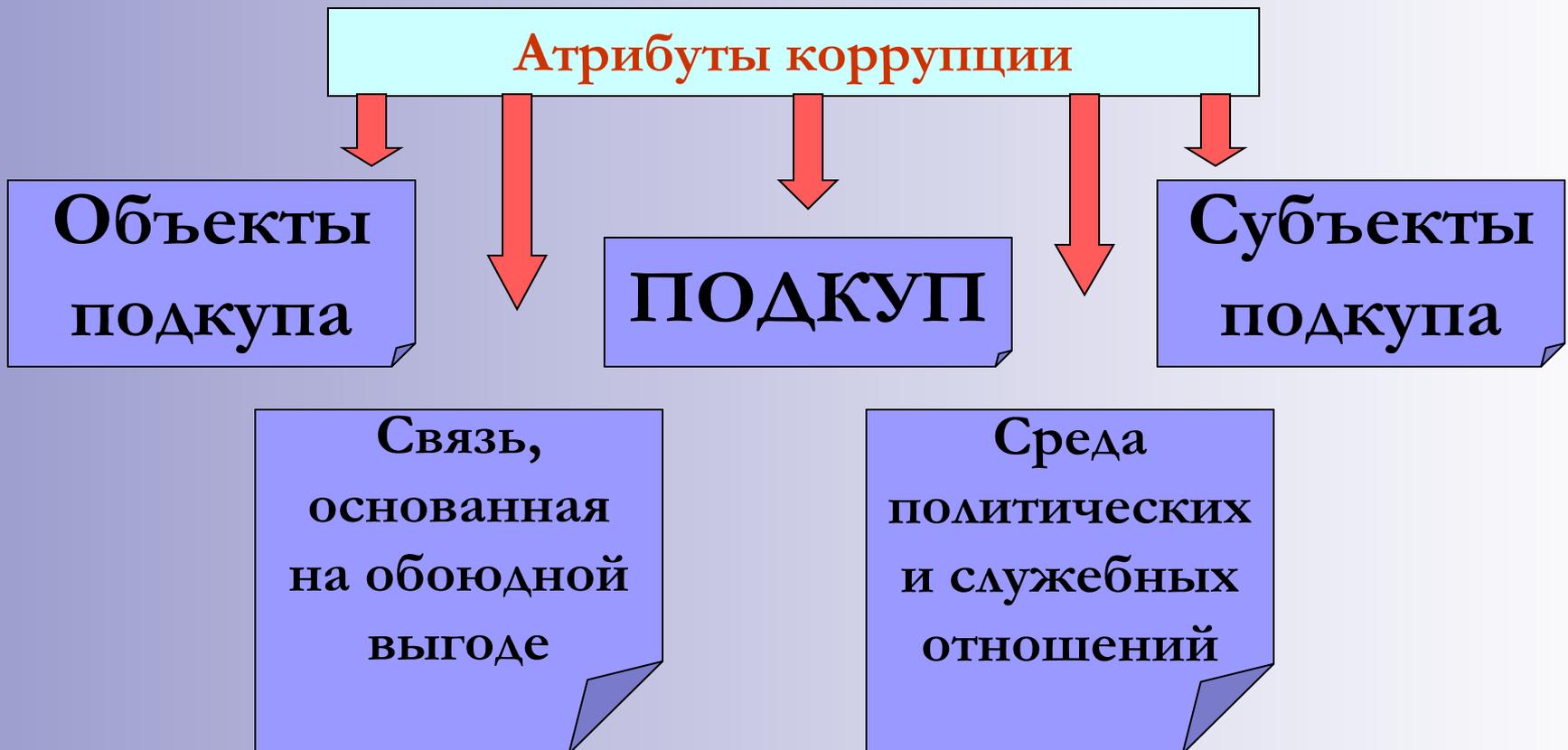


Типы характера, ведущие к непродуктивной ориентации

- **РЕЦЕПТИВНАЯ (ВОСПРИНИМАЮЩАЯ) ОРИЕНТАЦИЯ**, *свойственная человеку, который полагает, что что источник всех благ находится во внешнем мире и единственный путь обрести желаемое – получит его извне.*
- **ЭКСПЛУАТАТОРСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ** *при которой люди не ожидают помощи от других как дара, а отбирают силой или обманом.*
- **РЫНОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ** *отражает функцию рынка в современном мире. Идеология людей с такой ориентацией характера всё продается и всё покупается, в том числе и сам человек.*

КОРРУПЦИЯ

- злоупотребление служебным положением, прямое использование должностных полномочий в целях личного обогащения



Контуры коррупционной защиты

<p>Отделение рынка от государства</p>	<p>Установление границ государственного контроля в системе рынка по принципу необходимости и достаточности</p>	<p>Социальная ориентация политики и государственной службы</p>
<p>Совершенствование законодательной базы в сфере борьбы с коррупцией</p>	<p>Активизация правоприменительной практики</p>	<p>Восстановление и развитие в обществе базовых регуляторов социальных процессов</p>

КАРЬЕРИЗМ

- стремление к достижению личных успехов в какой-либо сфере деятельности, вызванное корыстными соображениями и целями, неуёмной погоней за получением желаемых чинов, должностей, званий.

Основные симптомы карьеризма

- Статусное положение является самоцелью, а не результатом достижения в сфере деятельности.
- Компенсация профессионально-квалификационной незрелости протекционизмом.
- Высокая скорость статусного продвижения с «проскоками» промежуточных уровней.
- Неразборчивость в средствах и методах достижения статусных целей.
- Использование возможностей достигнутого статуса преимущественно в личных целях

Базисные основы карьериста

- Расширенный доступ к социальным ресурсам, их производству и распределению.
- Обретение и использование эффективных связей.
- Влияние на поведение людей.
- Формирование карьерного наследства.

Компоненты нейтрализации коррупции в органах государственной власти

Сильная
политиче
ская
воля

Разрушение
монополии
государства

Воспитате
льная
работа

Гаранти
государств
енным
служащим

Администра
тивная
ответственн
ость

Уголовная
ответстве
нность

Механизм
обжалован
ия
действий
чиновника

Социальный
контроль
деятельност
и и
доходов
госслужащих

Информир
о-
ванность
населения
о
коррупции

Опора на
обществен
ное
мнение

Эффектив
ность
системы
отбора
госслужа
щих

Эффективность управления персоналом

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, чётко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности и управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и целями организации

Методы оценки эффективности управления персоналом

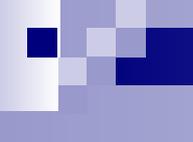
- Оценка достижений целей
- Метод оценки компетенций
 - Изучение статистики человеческих ресурсов
- Оценка издержек



Критерии эффективности управления персоналом

Независимо от размера, типа или вида организационной системы критерии эффективности должны находиться в центре внимания менеджеров и директоров

Оценка осуществляется на протяжении всех фаз управленческой деятельности



Подходы к оценке эффективности управления персоналом

Методы оценки управленческого труда

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ	КАЧЕСТВЕННЫЕ (ОПИСАТЕЛЬНЫЕ)	КОМБИНИРОВАННЫЕ (ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ)
Балльный	Система устных и письменных характеристик	Метод стимулирующих оценок
Коэффициентный	Метод эталона	Метод группировки работников
Метод рангового порядка	Матричный и биографический методы	Тестирование
Система графического профиля	Метод групповой дискуссии	
Метод «эксперимента»		

**Итог жизнедеятельности коллектива – его эффективность,
отражающая степень эффективности руководства им**

Эффективность управления персоналом

Не один из применяемых видов оценки не может дать высокой достоверности, поэтому и предлагается оценочный комплекс, в котором отдельные виды оценок деятельности персонала дополняют друг друга

Оценить всю совокупность качеств человека практически невозможно и не нужно. В современных условиях функционирования организаций определение основных требуемых качеств в деятельности работника – это задача специализированных центров, в штат которых входят экономисты, психологи, программисты и пр.

Достоверной и полной будет та информация, в которой есть ответы на вопросы: какие имеются возможности у работника и в какой мере они реализовались, какие не реализовались и почему, а также при каких условиях в будущем они могут реализоваться.

Термины и понятия

- **Автократичный руководитель** - руководитель, принимающий решения единолично и имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю подчиненным.
- **Административное управление** - процесс принятия решений, исполнения, мотивации, контроля, основанный на административных функциях, прежде всего приказного - распорядительного характера.
- **Аттестация** - формализованная оценка труда управляющих, проводимая в установленное время по специально разработанной процедуре.
- **Аутсорсинг** - использование в кадровой работе внешних (по отношению к данной компании, организации) структур, в т.ч. консультационных, кадровых агентств и др.
- **Бенчмаркинг** - изучение опыта работы чужих компаний для успешного решения своих проблем
- **Внешний прием сотрудников** - вид набора сотрудников из внешней (по отношению к компании) среды как собственными силами, так и с помощью специализированных банков, организаций.
- **Внутренний прием сотрудников** - (внутренняя биржа труда компании) вид набора сотрудников на вакантные должности через приглашение (часто на конкурсной основе) кандидатов из числа работающих сотрудников компании.
- **Делегирование** - передача функций, задач и прав получателю, который принимает на себя выполнение этих функций и ответственность за их исполнение.
- **Демократический руководитель** - руководитель, который в большей степени в процессе управления учитывает мнение подчиненных и исходит из того, что сотрудники мотивированы потребностями высшего уровня.
- **Должностной оклад** - величина заработной платы, выраженная в денежных единицах и соответствующая определенной должности в компании.
- **Должностные инструкции** - краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в банке. Подробное изложение требований к рабочему месту, основных функций, навыков, прав и возможностей сотрудника на конкретной должности.

Термины и понятия

- **Кадровая служба** - это соответствующим образом сформированная группа профессионалов, имеющая публично объявленную культуру своих решений и свои правила работы, понятные сотрудникам и руководителям подразделения и решающая задачи успешного управления человеческими ресурсами. Функциональное подразделение, реализующее задачи эффективного управления персоналом и несущее ответственность за достижение целей кадровой политики этой организации.
- **Карта компетенций** - набор требований для успешной работы в должности.
- **Контроль** - процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем сравнения эталонного (планируемого) пути и реальных результатов.
- **Корпоративная культура** - свод писанных и неписанных правил, определяющих социальный климат и производственные отношения в компании.
- **Критерий успешности кадровой работы** - объективные параметры, определяющие эффективную работу подразделений организации, организации с персоналом по заданному алгоритму этой работы.
- **Миссия фирмы** - главная стратегическая цель или задача фирмы.
- **Молодые сотрудники с лидерским потенциалом** - это сотрудники, которые по своему профессиональному и личному потенциалу способны занять руководящие должности в компании.
- **Мотивация** - это процесс стимулирования сотрудника или группы сотрудников к деятельности, направленной на качественное выполнение поставленных задач и достижение целей организации.
- **Начальный (первичный) отбор** - работа по определению перечня кандидатов, имеющих определенные (минимальные) профессиональные и социальные параметры для занятия конкретной должности.

Термины и понятия

- **Определение потребностей в профессиональном развитии** - это выявление несоответствия между профессиональными знаниями, навыками и умениями, которыми должен обладать персонал для решения текущих и перспективных задач и тем уровнем знаний и навыков, которыми он владеет в настоящее время.
- **Оценка персонала** - процедура определения качества производственной деятельности сотрудников с учетом их целевых заданий и планов работы фирмы (организации).
- **Планирование карьеры** - процесс определения целей профессионального и социального роста сотрудника и путей достижения этих целей.
- **Планирование приема** - деятельность по определению потребностей компании в сотрудниках с учетом конкретных показателей по квалификации, опыту работы, перспективности развития кандидатов.
- **Планирование человеческих ресурсов** - это прогноз потребности организации в сотрудниках и определение целевых задач и необходимых ресурсов по формированию нужного компании кадрового потенциала.
- **Подразделение фирмы** - формальная группа, отвечающая за выполнение конкретного набора задач и имеющая атрибуты организации (власть, должностные инструкции, иерархию подчиненности, отчетность).
- **Потребности** - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.
- **Прогноз планового ухода сотрудников** - вероятностный расчет освобождения рабочих мест в текущем году по уважительным причинам ухода (уход в армию, пенсия, декретный отпуск и пр.)
- **Проектирование рабочих мест** - процесс расчета и обеспечения рабочего места необходимой информацией, алгоритмом трудовой деятельности, оргтехникой и оборудованием.
- **Профессиональное обучение** - процесс передачи новых профессиональных знаний, навыков, умений сотрудникам компании, организации.

Термины и понятия

- **Резерв кадров** - это специально подобранные кандидаты на замещение конкретных должностей компании (руководители или ведущие специалисты, имеющие программу подготовки к замещению этих должностей (или уже реализовавшие такую программу).
- **Смета расходов на персонал** - дифференцированное постатейное описание суммы средств, выделяемых на реализацию конкретных кадровых решений на определенный срок.
- **Собеседование по отбору (интервью)** - процесс выяснения уровня квалификации и потенциала кандидата на замещение вакантной должности.
- **Социальная поддержка** - гарантированная корпорацией (компанией) система дополнительных выплат сотрудникам по строго определенным социальным параметрам (страхование, медицина, форс-мажорные обстоятельства и некоторые другие).
- **Средства оценки** - совокупность инструментов, способов и форм, используемых для поиска и сбора необходимой информации, связанной с деятельностью сотрудника в целях получения конкретных результатов этой оценки.
- **Стиль руководства** - обобщенные виды поведения руководителя в процессе управления (различают автократический, демократический, либеральный стили).
- **Технологическая карта работы** - пошаговая схема исполнения должностных обязанностей сотрудника с учетом требований директивных органов по данным действиям в штатной и нештатной ситуациях.
- **Управление** - процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.
- **Управление персоналом** - методы и приемы создания и реализации организацией таких условий трудовой деятельности и отношений в ходе этой деятельности, при которых наилучшим образом реализуются личностные и профессиональные возможности сотрудников для получения высоких результатов ожиданий потребителей и удовлетворения потребностей самих сотрудников.
- **Харизма** - влияние руководителя, основанное на личных и профессиональных его качествах и имеющих безусловное влияние на подчиненных.

Контрольные вопросы по курсу «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

- Концепции и базовые подходы в кадровом менеджменте.
- Принципы управления персоналом.
- Что является объектом управления персоналом?
- Основные парадигмы кадрового менеджмента. В чем их сущность?
- Какие факторы определяют место функции управления персоналом в общей системе управления?
- В чем суть проблем управления вызываемых характеристиками личности?
- Для какой концепции управления персоналом характерен авторитарный стиль управления, ориентированный только на цели предприятия?
- Методология построения организационных систем управления персоналом.
- Цели системы управления персоналом.
- Схема планирования потребности в персонале для организации.
- Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.
- Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала.
- Дайте определение кадровой политики организации. Перечислите основные компоненты кадровой политики.
- В чём целесообразность анализа и планирования работы с персоналом?
- Составляющие социально-трудовой сферы как основа эффективной деятельности персонала и управления им.
- Перечислите основные подходы к формированию персонала.
- Перечислите основные задачи кадрового планирования и методы их реализации.
- В чём смысл учёта и анализа текучести персонала? От чего зависит допустимый уровень текучести?
- Перечислите основные разделы описания должности. Какова логика разработки содержания этих разделов?
- Перечислите основные этапы обработки вакансии. Какой из них вам представляется ключевым?
- Перечислите основные виды внутренних перемещений сотрудников в организации. Укажите их достоинства и недостатки. Сравните различные источники подбора кандидатур с точки зрения их стоимости и эффективности.
- Опишите технологию набора в целом. Охарактеризуйте различные методы отбора кандидатов.
- Перечислите основные виды и этапы собеседования как технологии отбора.
- Перечислите основные этапы процедуры отбора кандидатов на должность.
- Приведите практические примеры.
- Перечислите основные проблемы, связанные с увольнением сотрудников. Приведите практические примеры.
- Перечислите основные методы выявления потребностей в обучении. Сформулируйте взаимосвязь между источниками возникновения потребностей в обучении и методами их выявления.
- Что такое профессиограмма?
- управления персоналом на предприятии? Дайте обоснование вашего ответа.
- Перечислите основные цели обучения в организации. Каково практическое применение классификации целей?
- Перечислите и охарактеризуйте источники возникновения потребностей в обучении.

Контрольные вопросы по курсу «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

- Охарактеризуйте виды занятий по критериям сложности их организации и эффективности.
- Каковы причины возникновения отрицательной мотивации к обучению у сотрудников организации.
- Приведите практические примеры отрицательной мотивации к обучению у сотрудников, полезные для организации.
- Какую информацию необходимо иметь для разработки программы обучения? Приведите практические примеры.
- Что необходимо делать в рамках подразделения после завершения обучения рядового сотрудника, руководителя?
- В каких технологиях работы с персоналом применяется оценка сотрудника руководителем?
- Перечислите основные инструменты оценки персонала. Продемонстрируйте их применение на практических примерах.
- С чего должно начинаться внедрение системы регулярной оценки персонала в организации?
- В чём заключается основной смысл оценочного собеседования руководителя с сотрудником?
- Охарактеризуйте преимущества и недостатки центра оценки как комплексной кадровой технологии.
- Какова роль и задачи оценки персонала?
- В чем принципиальная разница между экспертным и инструментальным подходами к оценке работника?
- Что такое мотивация труда?
- Перечислите и охарактеризуйте основные цели мотивации персонала организации.
- Теория мотивации Абрахама Маслоу.
- Теория приобретенных потребностей Мак Клеганда.
- Назовите основные инструменты мотивации персонала организации.
- В чём заключаются основные задачи системы оплаты труда персонала в организации?
- На каких критериях основана оценка должностей в организации?
- Каково назначение премии с точки зрения целей системы мотивации персонала в организации?
- Перечислите основные недостатки системы оплаты труда типа "оклад плюс процент от объема продаж". В каких видах бизнеса целесообразно использование подобной системы?
- Каково назначение льгот и компенсаций с точки зрения целей мотивации персонала в организации?
- В чём смысл использования нематериальных методов мотивации персонала в организациях с высокой зарплатой?
- Что такое текучесть персонала?
- Что такое социальная эффективность управления персоналом?
- Управление деловой карьерой. Виды карьеры. Цели карьеры.
- Служебно-профессиональное продвижение. Подготовка руководящих кадров.
- Перечислите основные направления воздействия на организационную культуру организации.
- Приведите примеры обычаев и традиций известных вам организаций.

Рекомендуемая основная литература по курсу «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Трудовой кодекс Российской Федерации - М.: ООО "Витрэм", 2002 - 192 с.
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2003. - 636 с.
4. Управление персоналом государственной службы: Учебник / Под ред. В.Е. Охотского. - М.: РАГС, 2002. - 295 с.
5. Архипова Н.И., Артемов О.Ю., Ермакова И.Н. Овчинникова Н.В. Кадровый менеджмент. - М.: ПРИОР, 2001, 456 с.
6. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник - М.: ЮНИТИ, 2000, 423 с
7. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления. Учебное пособие. - М.: Гелан, 2001, 411с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. - М.: Т.Д. "Элит - 2000", 2000, 304 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. - Новгород: НИМБ 2001, 720с.
10. Федосеев В.Н. Управление персоналом. Учебный курс. –М.-Ростов н/Д, 2006, 528 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2000.
12. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М., 2007