Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

ФГОУ ВПО СФУ ИГУ и РЭ

Экономический факультет

Кафедра: Культурология и социология

Дисциплина: Управление персоналом

**Контрольная работа**

Выполнила:

Шинкарёва Алена Николаевна

Проверила Сафиуллина Л.М.

Красноярск – 2009 г.

**Содержание**

1. В чем заключается сущность профориентации и адаптации персонала организации?
2. Что такое обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров?

Список литературы

1. **В чем заключается сущность профориентации и адаптации персонала организации?**

**Профориентация** – это комплекс мероприятий (экономических, психологических, педагогических, медицинских и социальных) направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей к профессиональной пригодности, мотивации и так далее, влияющих на выбор профессии или её смены.

Основными формами профориентационной работы являются:

* Профессиональное воспитание потребности в труде
* Профессиональная информация – это система мер по ознакомлению учащихся, ищущих работу, с ситуацией на рынке труда.

При этом общую координацию ведет

* Министерство образования в части просвещения
* Министерство труда
* Центры занятости
* Центры профориентации
* Профессиональные консультации. Основной смысл их деятельности заключается в оказании помощи людям в выборе места работы и определенной профессии, которая осуществляется в учебных заведениях, центрах занятости, профориентации и в кадровых агентствах.

Цель профессиональных консультаций – выявить способности и их структуры, интересы, состояния здоровья, работоспособность и так далее – все то, что влияет на выбор профессии. Именно в рамках профессиональной консультации осуществляется гибкая трудовая адаптация работника.

* Профориентационная работа – условие успешной трудовой адаптации. Именно через неё познается престиж и привлекательность работы.

**Престиж** - оценка специальности с принятой в обществе шкалой ценностей.

**Привлекательность** – желательность приобретения данной профессии потенциальными работниками.

Под профессиональной ориентацией понимают научно-обоснованную систему форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, соответствующая современному привлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей.

Организация проф. ориентации состоит из нескольких этапов:

* профессиональной информации;
* профессиональной консультации;
* профессионального отбора;
* профессиональной адаптации.

Управление системой профессиональной ориентации принято рассматривать в трех аспектах:

1. Социально-экономический аспект (предполагает процесс усвоения определенной системы знаний, норм, навыков, позволяющих осуществить социально-профессиональную деятельность, что отражается на улучшении качественного состава рабочей силы).

2. Психолого-педагогический аспект (выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся).

3. Медико-биологический аспект (реализация требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности.

Основные методы профориентации.

1. программно-целевой метод (определение цели, разработка программы ее достижения).

2. Метод прогнозирования (учет современных и перспективных требований к различным работникам, прогноз кадровой политики на перспективу).

3. Метод моделирования (построения моделей управления профориентацией).

4.Организационно-распорядительный (подготовка документов, регламентирующих порядок функционирования системы профориентации).

Вся профессиональная ориентация осуществляется:

а) у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей производства;

б) приведение в соответствие личностных ориентаций молодежи с возможностями их реализации.

**Профориентация работников на производстве** - это деятельность по введению нового сотрудника в курс задач, которые ему предстоит решать на новом месте работы. Профориентация в большинстве источников рассматривается как метод управления адаптационным процессом.

*Содержанием* профориентационного процесса является передача соответствующей информации о целях и задачах работы. средствах выполнения, о правилах поведения и деятельности в организации, о традициях и нормах, являющихся элементами организационной культуры. В соответствии с вышесказанным, необходимо выделить *два уровня* *информирования нового сотрудника*:

* уровень информирования об общих принципах организации деятельности на предприятии;
* уровень информирования о частных нормах и правилах, относящихся именно к той деятельности, которую человек будет выполнять.

Соответственно, выделяются *два уровня профориентации*:

* уровень общего ознакомления;
* уровень подробного ознакомления.

На уровне *общего ознакомления* новому сотруднику необходимо сообщить правила организации работы на предприятии; необходимо познакомить новичка также с иерархической структурой организации, специфическими особенностями деятельности данного предприятия. Методами проведения профориентации на данном этапе являются, например:

* ознакомление с предприятием (экскурсия);
* собеседование с руководством предприятия (подразделения);
* частичное ознакомление с уставом предприятия.

На уровне *подробного информирования* новый сотрудник должен получить полное представление о том, чего от него ждут, а также о том, чего ни в коем случае не стоит делать. Если работник не ознакомлен полностью со своими обязанностями, правами, объемом ответственности, он не сможет выполнять работу так, как руководство того ожидает. Методами проведения профориентации на данном этапе являются, например:

* пробное выполнение деятельности;
* полное ознакомление с необходимой рабочей документацией;
* собеседование с сотрудниками;
* собеседование с наставником (линейным менеджером, непосредственным руководителем).

Совокупность проводимых в процессе профориентации процедур называется *программой ориентации*. Программы ориентации могут быть различными — от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. При осуществлении формальных программ часто использоваться специальная аппаратура, слайды, фотографии и т.п.

В соответствии с этапами профориентации выделяют два основных вида программ профориентации: общую и частную.

Пример общей программы профориентации:

*1. Общее представление о компании:*

* приветственная речь;
* основы, рост, тенденции, цели, приоритеты, проблемы;
* традиции, нормы, стандарты;
* текущие специфические функции компании;
* продукция и ее потребители;
* стадии доведения продукции (услуг) до потребителя;
* разнообразие видов деятельности;
* структура и связи компании, направления ее деятельности;
* данные о главном руководстве;
* внутренние отношения, ожидания, деятельность.

*2. Ключевая политика и обзор процедур.*

*3. Оплата труда:*

* нормы оплаты и ранжирование;
* оплата выходных;
* сверхурочные;
* каким образом выплачиваются деньги;
* удержания;
* распродажи;
* рост оплаты;
* займы в банке;
* возмещение затрат.

*4. Дополнительные льготы*:

* виды страхования;
* лечение у стоматологов;
* пособия по временной нетрудоспособности;

стаж;

* выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, в случае тяжелых утрат; пособия по материнству;
* планы по увольнению на пенсию;
* возможности обучения на работе;
* наличие столовой, буфетов;
* оздоровительные центры;
* дополнительные услуги компании для своих служащих.

*5. Охрана труда и техника безопасности*:

* заполнение карты данных на случай крайней необходимости (если это не было сделано в процессе найма);
* здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
* физкультурно-оздоровительные центры;
* меры предосторожности;
* предупреждение о возможных опасностях на производстве;
* правила противопожарной безопасности и контроля;
* правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;
* требования к физической подготовке;
* запреты на употребление алкоголя и наркотиков.

*6. Работник и его отношения с профсоюзом:*

* сроки и условия найма;
* назначения, перемещения, продвижения;
* испытательный срок;
* руководство работой;
* информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
* права и обязанности работника;
* права менеджера и непосредственного руководителя;
* отношения с непосредственным руководством и управленцами;
* организации рабочих;
* постановления профсоюзов и политика компании;
* руководство и оценка исполнения работы;
* дисциплина и взыскания;
* оформление жалоб;
* содержание и проверка регистрации персонала;
* коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей;
* санитария и гигиена;
* проверка безопасности оборудования и обмундирования;
* степень риска.

*7. Служба быта:*

* служба питания, кафетерии;
* специализированные места для приема пищи;
* наличие служебных входов;
* условия для парковки машин;
* первая помощь;
* комнаты отдыха.

*8. Экономические факторы:*

* прибыли;
* стоимость рабочей силы;
* стоимость оборудования;
* ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

***Пример специализированной программы профориентации***:

*1. Функции подразделения:*

* цели, приоритеты;
* организация и структура;
* практическая деятельность;
* взаимоотношения с другими подразделениями;
* взаимосвязь между различными родами деятельности внутри подразделения.

*2. Рабочие обязанности и ответственность:*

* детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
* разъяснение того, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
* обсуждение общих проблем и способов их решения;
* нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
* длительность рабочего дня и расписание;
* сверхурочные;
* дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника с другими обязанностями).

*3. Процедуры, правила, предписания:*

* правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
* поведение в случае аварий;
* правила техники безопасности;
* информирование о несчастных случаях и опасности;
* гигиенические стандарты;
* охрана и проблемы, связанные с воровством;
* отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению (например, водителями);
* еда, курение и т.п. на рабочем месте;
* вынос вещей из подразделения;
* контроль за нарушениями;
* оформление ведомостей;
* перекуры, перерывы;
* обед;
* телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
* использование оборудования;
* контроль и оценка исполнения и т.д.

*4. Осмотр подразделения:*

* комнаты отдыха и душевые;
* кнопка пожарной тревоги и пожарной станции;
* часы работы;
* шкафчики (для переодевания);
* выходы и входы;
* вода для питья и умывальники;
* помещения технического обслуживания;
* отделения охраны и санитарное;
* места для курения;
* места расположения служб данного департамента;
* места оказания первой помощи.

*5. Представление сотрудников подразделения.*

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала — управление адаптацией.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

- психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

- социально-психологический—приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

- профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);

- организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

- обработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

- наличие отработанной системы внедрения новшеств; гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер, включающую предоставление информации и консультаций, необходимых человеку для выбора профессии, в наибольшей степени соответствующей его личным способностям и особенностям, а также требующейся на рынке труда.

Согласно исследованиям неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности наносит ущерб не только его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном итоге ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональное просвещение - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п. В основе профессионального просвещения лежит профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Особое место в проделанной отводится профессиональной консультации - целью которой является оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

В целом профориентационная работа направлена на обеспечение успешности адаптации работников к будущей деятельности. Мы считаем, что этому могут способствовать престиж и привлекательность профессии или специальности в различных социальных группах, для отдельного человека. Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней адаптироваться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.

Рассматривая задачи профориентации, исследователи отмечают очень важную задачу, имеющую место в наше время - это умение реагировать на быстрые структурные сдвиги в занятости. Российская многоукладная экономика предоставляет возможность работникам с разными способностями и интересами найти свое место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях.

Отсюда мы можем сделать вывод о том, что до тех пор, пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Механизм управления профориентацией представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, и включает в себя профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовку и адаптацию работника.

Исходя из содержания и способов воздействия, методы управления профориентацией подразделяют на:

1. организационно-административные - прямые административные указания, нормативное регулирование;
2. экономические - приведение в действие мотивационного механизма оплаты труда;
3. социально-психологические - формирование работоспособных трудовых коллективов со здоровым психологическим климатом.

Таким образом, качественный уровень профориентационной работы - одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение.

**2. Что такое обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров?**

***Подготовка персонала*** - это процесс приобретения работниками теоретических и практических знаний и навыков в объеме требуемой квалификационной характеристики начального уровня квалификации. Подготовка может быть выполнена за счет профессионального обучения в вузе, среднем специальном учебном заведении, на соответствующих курсах, как с отрывом от производства, так и без отрыва от производства. Подготовка работника может быть осуществлена на предприятии, при помощи наставничества и специальных режимов работы. Однако подготовка на предприятии неэффективна, если человек недостаточно заинтересован в усвоении нужных знаний и навыков или недостаточно обучаем. Выбор методов подготовки зависит от финансовых и кадровых возможностей предприятия, от того, насколько быстро нужно подготовить работника к новой деятельности, а также от того, насколько этот сотрудник заменим в данной должности.

***Переподготовка персонала*** - это процесс обучения работников с целью изменения их профессионального профиля. Переподготовка выполняется на основе уже имеющихся навыков, и знаний. Методы переподготовки включают в себя различные формы обучения, выбираемые с учетом уже имеющихся у сотрудников навыков.

***Повышение квалификации персонала*** - это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоения передовой техники и современных технологий. К методам повышения квалификации относятся различные курсы и специализированные формы образования (специальное образование на базе высшего, например).

Выделяют несколько основных признаков ситуации, свидетельствующих о необходимости пересмотра квалификационных характеристик персонала:

- изменение деятельности предприятия;

- усиление конкуренции;

- появление новых видов оборудования или более эффективных технологий;

- увеличение организации или усложнение организационной структуры;

- изменение общей экономической ситуации;

- социальные реформы в стране или регионе;

- принципиальные изменения на рынке труда (появление новых специальностей, специализаций, увеличение количества специалистов определенного профиля, увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса и т.д.).

Общие требования к образованию установлены законодательно. Профессиональное образование любого уровня должно обеспечивать человеку получение профессии и соответствующей квалификации. Стандарт профессионального образования способствует соблюдению определенных требований, предъявляемых к подготовке и переподготовке рабочих и специалистов во всех формах обучения, поэтому, выбирая специалиста, необходимо обращать внимание на то, кем выдан диплом.

В государстве существует определенная законодательно квалификационная структура. Документ об образовании специалиста должен соответствовать требованиям, предъявляемым к документу об образовании на данном уровне квалификации.

Существует также набор подзаконных актов, регулирующих трудовые отношения в сфере профессиональной подготовки. Например, квалификационные справочники содержат информацию о профессиях, должностях, необходимом объеме знаний и навыков, а также о минимальных требованиях к объему обязанностей работника.

Технология работы службы управления персоналом – система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур независимо от вида деятельности

С чем связана технология обучения:

А) необходимость обучения принятого на работу

Б) необходимость обучения при изменении должности

В) необходимость повышения квалификации на одной и той же должности

Г) необходимость обучения для изменения психологического климата

Д) необходимость обучения при изменении процесса производства

Е) необходимость обучения при изменении ассортимента товаров или услуг

Цель обучения – обеспечить организацию достаточно компетентными работниками.

Виды обучения:

1. без отрыва от производства
2. с отрывом от производства
3. самообразование без аттестации
4. экстернат
5. обучение силами руководителя
6. заграничные стажировки
7. экзамены и аттестации

Все зависит от целей.

В гражданском кодексе все организации, вне зависимости от организационно-правовой формы имеют цель: получить прибыль. Но ведь в рассматриваемом вопросе возможно выявление многих нюансов. Так, например, на что идет индивидуальная прибыль: на проедание, на инновации…

Но в основном эта прибыль проматывается. В след за чем идет резкое снижение мотивации. Развитие человека идет всегда. Это как духовное, так и физическое развитие. Но первое особенно важно. Так как оно формируется в сообществе.

Обучение персонала.

Можно выделить два основных понятия – обучение и подготовка. Не смотря на свою схожесть, они не тождественны.

Обучение – развитие общего интеллекта.

Люди обучаются на протяжении всей своей жизни. И обучение далеко не всегда затрагивает обучение в институтах. Это может быть обучение женщины, становящейся матерью, обучение детей общению в обществе и т.д.

Подготовка – приобретение знаний и навыков, относящихся к выполненной работе.

Данный термин более близок профессиональной работе.

Профессиональная подготовка – целевое обучение, а его конечная цель – обеспечение предприятий, организаций и т.д. определенным контингентом работников с основными профессиональными качествами.

Такая подготовка требуется персоналу, когда он первый раз устраивается на работу в определенную фирму; когда работнику не хватает некоторых навыков; когда наблюдаются серьезные изменения в экономике. Последний момент наименее благоприятен для всего общества в целом. Так как он не позволяет агрегироваться с окружающей средой.

Всякое развитие нацелено на приобретение квалификации. И для эффективного применения новейших технологий в современном менеджменте особенно необходима квалификация.

Квалификация – динамическая способность человека включаться в процесс производства или оказания услуг и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции.

Квалификация с одной стороны характеризует потенциальную возможность человека выполнять работу, определенной сложности (так например, в дипломе о высшем образовании отражается та должность, исходя из которой можно определить тот спектр вопросов, которые может решать работник), с другой, - об уровне развития самого работника.

В соответствии с международной классификацией можно выделить три вида работников.

1. Люди с наиболее высоким профессионально-квалификационным образованием. Хотя в разных странах к данной категории относятся разные работники. К ним относятся люди, имеющие высшее или среднее образование, а также профессиональное образование при различных предприятиях.

* административно-управленческий аппарат
* специалисты с высшим и средним образованием любой отрасли
* рабочие высшей категории (в настоящее время одно из самых слабых мест в настоящее время в РФ)

1. Люди с обязательным средним образованием или, закончившие курсы специального обеспечения.
2. Люди, обладающие минимумом профессиональной подготовки. Их деятельность подчинена строгому техническому регламенту. Чаще всего они не проявляют никакой инициативы (только однотипные операции). В настоящее время в Японии и Швейцарии существуют приемы, снижающие психологическую нагрузку на работников. Например, существует возможность снижать скорость работы конвейера до своего темпа.

В системе непрерывного профессионального образования в РФ можно выделить 5 ступеней квалификации.

1). Общее образование, основанное на 8 классах. Данные работники имеют основное образование и прошли ускоренную профессиональную подготовку (она может быть от 1 дня до нескольких месяцев).

2). Основное школьное образование (8 классов), плюс полное среднее образование (10 классов), плюс начальное профессиональное образование по профессиям, которые не требуют наличия специального среднего образования.

3). Полное среднее образование (10 классов), а также начальное профессиональное образование или же среднее специальное образование.

4). Полное среднее образование (10 классов), повышенное профессиональное образование в профессиональных училищах, в средних образовательных учреждениях (техникум, колледж).

5). Полное среднее образование (10 классов), а также высшее образование (баколавриат, специалист, магистратура). В РФ магистратура только платная (она не финансируется федеральным бюджетом страны) и является промежуточным звеном между аспирантурой и специалистами.

Уровни обучения.

А) профессиональная подготовка (начальное, среднее, высшее образование) – обязательно получение диплома об образовании

Б) повышение квалификации – профессиональные курсы, центры дополнительных услуг

В) переподготовка кадров – практически тождественно повышению квалификации. Переподготовкой могут заниматься только высшие учебные заведения. Она может длиться от 5 месяцев до 2 лет. Предусматривает получение новых специальных знаний.

Г) послевузовское образование от 1 года до 3 лет (аспирантура, магистратуры, докторантура).

Существует обучение на и вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте: приобретение опыта, инструктаж, асистенство, стажерство, подготовка проектных групп.

Обучение вне рабочего места: просушивание лекций (пассивные метод обучения, так как отсутствует обратная связь), программирование курсов обучения, семинары, практика, ролевое обучение, моделирование процессов.

**Список литературы**

* + 1. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении.-М.:МНИИПУ,1998.-176с.
    2. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием: Учебник.-М.:Тандем, ЭКМОС, 1998.-336с.
    3. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пос.- СПб.: Изд-во "Северо-запад",1998.-310с.
    4. Кибанов А.Я. И.Б. Дуракова. Управление персоналом. - М., 2003.- 382с.
    5. Краткий психологический словарь. М. Политиздат, 1985. 372с.
    6. Особенности управления коммерческими и некоммерческими предприятиями и организациями: Законодательные акты. Комментарии и разъяснения специалистов. Вып.4.- М.:Воскресенье, 1999.-176с.