**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВ. СПЕЦИФИКА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

1.1 Состав и структура кадров предприятия

1.2 Специфика управления персоналом на предприятии торговли

1.3 Специфика управления персоналом в условиях рыночных отношений

2 КАК СФОРМИРОВАТЬ КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В ТОРГОВЛЕ

2.1 Подбор персонала в торговой организации

2.2 Необходимость адаптации торгового персонала

2.3 Управление торговым персоналом в условиях кризиса

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Введение**

**Актуальность темы.** Рынок труда развивается динамично, реагируя на изменения экономической ситуации и иных факторов окружающей действительности. Определенные специальности становятся менее востребованными, другие же – напротив.

Многие традиционные специальности сейчас немыслимы без навыков и умений, которые несколько лет назад не требовались.

В новых условиях хозяйствования управление персоналом представляет собой процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личность работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации, что определяет несомненную актуальность проводимого дипломного исследования.

**Анализ изученных источников и литературы.** Информационной базой исследования послужили учебные пособия под редакцией Базаровой Т.Ю., Ереминой Б.Л., Бизюковой И.В., Болдырева Ю. Н. Бурова В. П., Морошкина В. А., Ушакова В. А., Герасимова Б.Н., Дятлова В.А., Магура М., Мескона М., Мишина А.К., Третьякова Н.А., Памбухчиянца О. В., Поршнева А. Г. Ромашова О.В., Самыгина С.И., Столяренко А.Д.

**Целью работы** является на основе современных направлений сформировать кадровый потенциал в торговых организациях.

**Задачами курсовой работы** служат:

- рассмотреть состав и структура кадров предприятия;

- охарактеризовать специфику управления персоналом на предприятии торговли;

- определить специфику управления персоналом в условиях рыночных отношений;

- проанализировать подбор и адаптацию персонала в торговой организации;

- ознакомиться с управлением торговым персоналом в условиях кризиса.

**Практическая значимость курсовой работы** состоит в том, что в условиях конкурентной борьбы между организациями за лидерство на рынке, все большее число руководителей понимают важность грамотного управления персоналом, что непосредственно сказывается на экономическом показателе работы организации.

Любая организация нуждается в совершенствовании системы управления персоналом. С каждым годом появляется много различных технологий управления человеческими ресурсами, но неизменным остается тот факт, что каждый работник – это, прежде всего человек со своими личными социальными, психологическими и физиологическими особенностями.

Именно эти индивидуальные особенности человека, а точнее грамотный подход к управлению ими показывают, как влияют социально-психологические методы управления на эффективность работы всех подразделений организации.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% – от умения работать с людьми.

1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВ. СПЕЦИФИКА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

1.1 Состав и структура кадров предприятия

Основной характеристикой трудовых ресурсов, которые используются на предприятии, являются кадры.

Кадры предприятия представляют собой совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью.

Следует различать понятия «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия». [[1]](#footnote-1)

Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» — весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами предприятия понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия.

Состав и количественные соотношения отдельных категории и групп работников предприятия характеризуют структуру кадров. Численность работников является важнейшим количественным показателем, характеризующим состояние и движение трудовых ресурсов предприятия. Численность измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату.Этот показатель учитывает численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами).

Явочный состав характеризует число работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках. Это необходимая численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции.

Среднесписочная численность — численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, с начала года, за год). Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Состояние кадров и персонала предприятия не является постоянной величиной, меняется в соответствии с изменениями условий хозяйствования. Изменение состава и структуры трудовых ресурсов предприятия характеризуется показателями движения трудовых ресурсов: коэффициента оборота по выбытию; коэффициента оборота по приему; коэффициента стабильности; коэффициента текучести кадров.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства, т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют промышленно-производственный персонал (ППП), к которому относятся все занятые в производственной деятельности и обслуживании производства работники основных и вспомогательных цехов, аппарата заводоуправления, лабораторий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделов, вычислительных центров. Кроме того, предприятие может иметь персонал непромышленных подразделений — работники, занятые в жилищном, коммунальном и подсобном хозяйствах, здравпунктах, профилакториях, учебных заведениях. [[2]](#footnote-2)

Работники ППП подразделяются на две основные группы — рабочие и служащие.

Промышленно - производственный персонал подразделяется по месту в производственном процессе наследующие категории:

* Рабочие. Они делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие осуществляют производство профилирующей продукции предприятия. Вспомогательные - обслуживают производство.
* Инженерно - технические работники (ИТР). К этой категории относятся специалисты, осуществляющие подготовку и управление производственным процессом.
* Административно - управленческий персонал (АУП). Названная категория специалистов осуществляет управление предприятием. Они обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, подготавливают, принимают и реализуют управленческие решения.
* Младший обслуживающий персонал. Данную категорию составляют специалисты не принимающие непосредственное участие в производственном процессе, но обслуживающие его. Это уборщики, кладовщики, гардеробщики и так далее;
* Охрана. Данная категория специалистов обеспечивает безопасность предприятия, сохраняя его материальные ценности от хищений и стихийных бедствий, обеспечивая неприкосновенность информации, составляющей коммерческую тайну предприятия.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессия подразумевает особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков. Примерами профессий и специальностей могут быть: для рабочих - токарь (профессия) делится но специальности: токарь - карусельщик, токарь - расточник и другие; для АУП - экономист (профессия) делится на специальности: плановик, финансист, маркетолог и так далее.

Специальность — это вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Работники каждой профессии и специальности различаются по уровню квалификации. Квалификация характеризует степень овладения работником тон или иной профессией, специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории — это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

По уровню квалификации специалистов каждой категории можно разделить на четыре группы. Так для рабочих эти группы будут, по мере возрастания квалификации, называться:

* неквалифицированные рабочие, не имеющие специальной подготовки;
* малоквалифицированные, то есть рабочие прошедшие подготовку в течение короткого времени;
* квалифицированные рабочие прошли подготовку, как правило, с отрывом от производства, в течение двух - трех лет;
* высококвалифицированные, то есть прошедшие длительную подготовку и имеющие большой опыт работы.

Показателем квалификации специалиста является разряд. Тарифный разряд в наиболее распространенной в России единой тарифной системе (ЕТС) изменяется от 1 (низшая квалификация) до 18 (высшая квалификация). В этой системе все работники не зависимо от категории имеют единую систему оценки квалификации.

В этой системе рекомендуется присваивать:

* от 1 до 2 разрядов - неквалифицированным и малоквалифицированным рабочим, МОП, служащим;
* от 2 до 8 - квалифицированным и высококвалифицированным рабочим и служащим;
* от 9 до 12 - высококвалифицированным служащим и отдельным рабочим, ИТР и АУП не имеющим специального образования и молодым специалистам, закончившим вузы, но не имеющими практического опыта работы;
* от 13 до 15 - высококвалифицированным специалистам и специалистам высшей квалификации;
* от 16 до 18 - руководителям предприятий.

Профессиональный и квалификационный состав предприятия зависит от особенностей и сложности производственного процесса. Основными факторами, определяющими его являются:

* уровень механизации и автоматизации производства;
* тип производства (массовый, серийный и единичный);
* размеры предприятия;
* организационно - правовая форма предприятия;
* сложность и наукоемкость продукции;
* отрасль и другие.

Другими качественными характеристиками трудовых ресурсов являются:

* образование;
* возраст;
* квалификация;
* профессиональная компетентность;
* интеллектуальный потенциал.

В современных условиях к труду работников предъявляются также более широкие требования, среди которых особое значение приобретают:

* изобретательность, рационализация, новаторство;
* разносторонность;
* быстрое овладение новыми знаниями и постоянное саморазвитие;
* чувство долга и ответственности;
* желание трудиться стремление к получению морального удовлетворения от работы;
* высокая самодисциплина;
* стремление к профессиональному росту;
* умение работать в коллективе и др.

Повышение качественного уровня трудовых ресурсов осуществляется путем разработки и реализации взвешенной кадровой политики.[[3]](#footnote-3)

Подготовка кадров способствует повышению качества рабочей силы и осуществляется на основе профессиональной ориентации и профотбора, первичного обучения; повышения квалификации; переподготовки.

**1.2 Специфика управления персоналом на предприятии торговли**

На современном этапе наиболее эффективным оказывается торговый аппарат, а также сферы бизнеса ориентированные не только на увеличение сбыта, но и на нужды рынка. Решение этих вопросов требует коллективной работы, не возможной без поддержки многих сотрудников фирмы и в частности руководства, которое вовлекается в процесс продаж, особенно в критических ситуациях. Грамотное управление персоналом в сфере торговли требует учета всех особенностей труда на предприятии торговли и в сфере малого бизнеса.

Успех работы любого предприятия, торгового в том числе, обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Отличительной особенностью предприятий этой отрасли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях торговой отрасли

( например: в розничной торговле – 40-50%).

Все трудовые процессы, выполняемые работниками торговых предприятий, разделены на два раздела по своей природе и содержанию:

- связанные со сменой форм стоимости товара;

- связанные с продолжением процессов производства в сфере обращения.

Первый вид труда обеспечивает смену форм стоимости и включает в себя процессы купли-продажи и обслуживания покупателя, ведения учета и отчетности, организации рекламы и пр. [[4]](#footnote-4)

Второй вид труда включает в себя такие трудовые процессы, как транспортировка, фасовка, хранение, подсортировка, погрузка, выгрузка товаров и др.

Третьей особенностью является то, что труд, связанный со сменой форм стоимости товара, однообразен и вместе с тем требует большого нервного и физического напряжения, хотя торговля не самая трудоемкая отрасль народного хозяйства, занимая средние позиции в ряду других сфер хозяйственной деятельности. Однако трудовые затраты являются наиболее весомым компонентом в структуре издержек торгового предприятия, что обуславливает их особо важную роль в экономическом аспекте. Кроме того, управление персоналом в торговле заслуживает повышенного внимания в связи со спецификой торгового бизнеса, что выражается в следующем:

1. Создание и продажа конечного продукта совмещены во времени, то есть услуга создается в момент ее же продажи;
2. Руководители промежуточных подразделений и торговых точек оказывают прямое и сильное влияние на конечный результат;
3. Прямое взаимодействие наибольшей части персонала с покупателем;
4. Прямой доступ персонала к материальным активам и ценностям предприятия.

Управление персоналом предприятия торговли включает в себя следующие этапы:

1. Планирование персонала: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходенабора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в торговую организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы (тренинги по продажам и т.п.).

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Мотивация, то есть стимулирование сотрудников путем улучшения системы заработной платы, а также мероприятий нематериального характера.

10. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров. Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Как достичь такой цели, как построить подбор и отбор персонала торгового предприятия? Понятие персонала торгового предприятия характеризуется численностью и составом занятых на нем работников. В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятиях торговли применяется классификация работников по следующим основным признакам (рис. 1).

1. По категориям. В составе персонала предприятий торговли выделяют три категории работников:

а) персонал управления;

б) торгово-оперативный персонал;

в) вспомогательный персонал.

Деление персонала торгового предприятия по категориям работников представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.

2. По должностям и профессиям. На предприятиях розничной торговли в составе персонала управления выделяются должности руководителей (менеджеров), специалистови т.п. В составе торгово-оперативного персонала — должности (профессии) продавцов, кассиров, контролеров-кассирови т.п.. В составе вспомогательного персонала — профессии фасовщиков, грузчиков, уборщиков и т.п.

3. По специальностям. В составе должностей специалистов выделяют экономистов, финансистов, товароведов, бухгалтеров и т.п.; в составе менеджеров выделяют специальности — менеджер, менеджер по группе товаров и т.п.

4. По уровню квалификации. Работники основных должностей, профессий и специальностей в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделены на ряд квалификационных категорий*.*

5.По полу и возрасту. В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях торговли выделяются мужчины в возрасте до 30 лет; от 30 до 60 лет; свыше 60 лет; а женщины соответственно до 30 лет; от 30 до 55 лет; свыше 55 лет. В целях эффективного управления движением персонала на крупных предприятиях торговли может быть принята и более детальная группировка работников по возрасту.

6.По стажу работы в сфере продаже. Действующей практикой учета предусматривается группировка работников торговых предприятий со стажем работы в торговле до 1 года; от 1 года до 3 лет; от 3 до 10 лет; свыше 10 лет. В конкретных целях управления персоналом эта группировка также может быть детализирована.

7.По отношению к собственности. В зависимости от этого признака на предприятиях торговли выделяют работников — собственников его имущества и наемных работников.

8.По характеру трудовых отношений. По этому признаку работники торговых предприятий подразделяются на постоянных и временных.

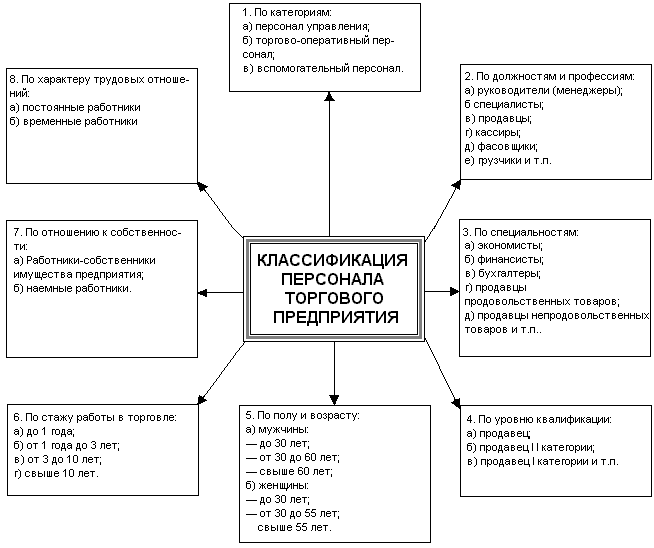


Рис. 1.Система признаков классификации персонала торгового предприятия.

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом торгового предприятия. [[5]](#footnote-5)

Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

Прежде всего необходимо четко знать какие специалисты, люди нужны организации. Чтобы избавиться от завышенных требований смотрим кто сейчас в компании является лидером продаж, успешным продавцом, что общего между этими людьми.

Для эффективного ведения собеседования необходимо сделать записи и пометки. Для облегчения этого процесса используются следующие заготовки:

1. Список требования в виде таблички к кандидату, где помечаем оценку кандидата по критерию. Позволяет после собеседования сравнивать кандидатов в измеримой форме.
2. Таблицу «слабые и сильные стороны/ возможности/угрозы» (табл. 1) SWOT – матрицу. Она позволяет структурировать замечания к кандидату.
3. Матрица «может-хочет-управляем-безопасен» (табл. 2) . «Может» - кандидат способен исполнять планируемые должностные обязанности с точки зрения компетенций в настоящее время которых не достаточно. Соответственно, оценка походит некоторым авансом и охватывает также способность к обучению кандидата. «Хочет» как мотивирован кандидат на выполнение предлагаемой работы и почему он хочет работать именно в нашей компании. «Безопасность» - возможность решения с кандидатом конфликтных ситуаций «сотрудник-наниматель», а также насколько будущий сотрудник может контролировать свои эмоции.

Оцениваем с помощью «+» и «-« : так «2-« - хуже некуда; «1-« - плохо; «0» - норма; «1+» - лучше обычных; «2+»- великолепно.

Таблица 1 - SWOT кандидата

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности кандидата | Угрозы |

Таблица 2. Оценочная таблица кандидата.

|  |  |
| --- | --- |
| Хочет | Может |
| Управляем | Безопасен |

Все записи сохраняются и подшиваются в личное дело кандидата, правильно, грамотно проведенное собеседование с кандидатом, профессионально сделанные выводы о кандидате при приеме на работу обеспечивает предприятие сильными, профессиональными сотрудниками, которые и необходимы компании для достижения ее главной цели - получения максимальной прибыли.

Управление персоналом торгового предприятия должно быть интегрировано со стратегией управления товорооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития торгового предприятия.

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия.

Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией торгового менеджмента, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Управление численностью и составом персонала охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ (рис. 2)*.*

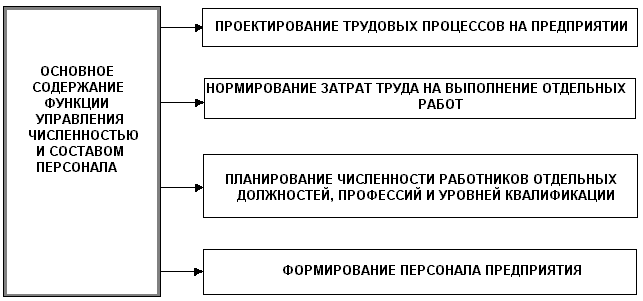


Рис. 2 -Основное содержание и этапы реализации функции управления численностью и составом персонала торгового предприятия.

## 1.3 Специфика управления персоналом в условиях рыночных отношений

В настоящее время сложилось устойчивое мнение, что эффективность (производительность) предприятия зависит от трех важнейших условий:

* благоприятной деловой окружающей среды;
* правильной стратегии предприятия;
* качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.

Остальные классические факторы производства - капитал, технологии и др. - результат вышеназванных условий. Первые два условия - так же результаты третьего (качества менеджеров и всего человеческого потенциала организации). Многочисленные исследования в разных странах свидетельствуют, что компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем их конкуренты.

Происходящий сдвиг от “кадровой политики” к управлению человеческими ресурсами вызван многими причинами, лежащими в основе структурных перестроек и возрастания роли человека на всех уровнях организации, принятии решения в связи с децентрализацией и приватизационными процессами. В процессе перехода к рыночной экономике руководители должны не только распознавать возможные выгоды и риск, связанный с рынком, не только развивать на базе имеющихся ресурсов соответствующие стратегии, но и управлять процессом развития сознания и основанным на нем организационным процессом. Успех рыночных реформ зависит от того, насколько руководители и менеджеры предприятий в состоянии справиться с этой трудной задачей.

Задачи менеджера в условиях рыночной экономики отличаются большим разнообразием. Наряду с профессиональной компетенцией большое значение приобретает методическая подготовленность, как способность к восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем, системному мышлению. Менеджер в условиях рынка при управлении персоналом должен основное внимание уделять организационным и социальным взаимосвязям.

Особое значение имеет социальная компетентность менеджера, способность к обобщению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, иначе, способность к руководству. Кроме этих способностей руководство персоналом невозможно без умения вести переговоры, достигать поставленных целей, способности к адаптации, обучению, проявление личной инициативы, готовности принимать решения, быть контактным. В условиях рыночных отношений необходимо по-новому организовывать и координировать работу, сокращать излишнее потребление ресурсов. На смену практике “план любой ценой” должна придти индивидуальная активность, направленная на качественное улучшение продукции и производственного процесса. В условиях, когда многие исполнители теряют уверенность в себе, для них необходимо руководство со стороны уверенных в себе и в “правоте своего дела” менеджеров. Несмотря на неопределенность положения, необходимо не допускать распространения настроений неуверенности и использовать атмосферу “рывка вперед”.

Менеджер должен уметь справляться с конфликтами, порожденными неуверенностью, разницей в трудовой нагрузке сотрудников, уметь объединять отдельных сотрудников в группы. Требуется в значительной степени больше, чем раньше привлекать персонал к сотрудничеству.

Например, создаются группы сотрудников по производственным темам и проектам на ограниченный срок для выполнения конкретных, обычно, инновационных задач, и действующих в значительной мере на принципах внутреннего самоуправления. Использование таких групп имеет важное значение именно в переходный период, поскольку оно:

- приводит сотрудников к выполнению заданий под их собственную ответственность и приучает их оказывать влияние на принятие решений,

- поднимает уровень квалификации и выявляет потенциал сотрудников как руководителей;

- в условиях недостатка соответствующих руководящих сотрудников фирмы или предприятия члены группы могут сыграть замещающую роль.

Планирование потребности в персонале включает:

- оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;

- оценку будущих потребностей;

- разработку программ по развитию персонала. [[6]](#footnote-6)

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

В условиях рыночной экономики на смену административным методам управления персоналом все активнее приходят формы работы с кадрами, основанные прежде всего на заинтересованности в количестве и качестве труда, росте квалификации и профессионализма, конечных результатов работы. Усиливается роль и значение потребностей, интересов, мотивов и стимулов.

Подробное исследование проблемы формирования и развития мотивационного механизма эффективного труда, роли зарплаты в условиях рыночных отношений проведено в ряде фундаментальных работ. Отмечено, что традиционно действующая, основанная на гарантированных тарифных ставках и должностных окладах, система оплаты труда не заинтересовывает работника трудиться более производительно и качественно, максимально реализовывать свой физический и интеллектуальный потенциал. Поэтому одной из главных задач в управлении персоналом становится возрождение экономической функции заработной платы.

В качестве перспективных форм оплаты труда применяются различные виды бестарифных систем, в том числе с использованием шкалы социальной справедливости, шкалы оценки квалификации, коэффициентов трудового участия, или трудового вклада, “плавающих” окладов и т.п. Однако, несмотря на разные точки зрения и подходы как отечественные, так и зарубежные ученые подтверждают необходимость взаимосвязи вознаграждений за работу и результативности производства.

Характерной особенностью управления персоналом в современных рыночных условиях является вынужденное или плановое высвобождение (сокращение) персонала, вызванное чаще всего продолжающимся сокращением объема промышленного производства в основных отраслях народного хозяйства.

С экономической токи зрения высвобождение персонала означает устранение излишней численности персонала и его качественного несоответствия предъявляемым требованиям с целью воссоздания нарушившегося равновесия между количественными и качественными характеристиками рабочих мест и количественными и качественными характеристиками персонала. Это означает преодоление ситуации, при которой расходы на соответствующих работников непропорциональны их трудовому вкладу. Поэтому сокращение персонала и изменение его качественного состава является экономической необходимостью.

В настоящее время, особенно за рубежом, находит все более широкое применение интегрированная стратегия управления персоналом.

Концепция этой стратегии предполагает, что работающий человек мыслит самостоятельно и заинтересованно относится к труду. Поэтому человека на производстве воспринимают как главный ресурс, как ценность, стимулируют его развитие и используют в соответствии с его конкретными возможностями. Здесь привлекают высококвалифицированных сотрудников с желанием трудиться. Работникам назначаются задания, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся у них квалификацию.

Функция оплаты труда становится не только инструментом достижения наибольшей производительности, сколько эквивалентом производительности, достигаемой на основе высокой квалификации, сознательного отношения к труду и соответствия профессиональным нормам.

В настоящее время в научной литературе раскрываются и применяются на практике три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга.

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения. [[7]](#footnote-7)

Методы принуждения — субстанция управления. Низкое качество субстанции — законодательных и нормативных актов — приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем. Субстанция управления должна быть высшего качества.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы. Субстанцией методов побуждения являются оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная работа, качество которой определяет эффективность систем. В условиях рыночных отношений конкуренция заставляет инвесторов и государство оптимизировать решения и мотивы в целях повышения качества жизни населения. Поэтому, на наш взгляд, роль методов побуждения в управлении эффективностью объектов оценивается примерно в 40% совокупности факторов эффективности.

Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями личности. Чтобы успешно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Методы убеждения применяются к объектам управления с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, субъекту управления следует знать психологические установки личности как объекта управления.

Тем не менее, факторов и условий, определяющих качество и результативность управленческих решений, значительно больше, чем факторов психологического портрета личности, которыми следует руководствоваться (учитывать) при принятии и реализации решений. Поэтому «весомость» методов побуждения примерно в два раза больше «весомости» методов убеждения.

**2 КАК СФОРМИРОВАТЬ КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В ТОРГОВЛЕ**

**2.1 Подбор персонала в торговой организации**

Сфера торговли остается в нашей стране лидером по темпам роста и количеству открывающихся вакансий, поэтому торговые работники — самая востребованная профессиональная группа на рынке труда. Грамотные, опытные, честные, ответственные продавцы требуются и расширяющимся сетям глобальных компаний, и небольшим магазинам. [[8]](#footnote-8)

Хорошо оборудованное торговое помещение, дорогостоящие системы управления бизнес-процессом — важные элементы основного капитала компании, но не решающие. По большому счету, подлинным капиталом в наше время становится интеллектуальный и творческий потенциал коллектива. Подбор сотрудников — задача не менее важная и сложная, чем пополнение финансовых активов.

Найти квалифицированного, мотивированного работника, заинтересованного в получении знаний и повышении своего профессионального уровня, способного самостоятельно вести определенный участок работы, становится все труднее и труднее. Зачастую ни один кандидат не удовлетворяет всем требованиям компании. Иногда человек, обладая необходимыми компетенциями, выдвигает неприемлемые условия по заработной плате либо не вписывается в корпоративную культуру компании.

В подборе торгового персонала есть своя специфика. Наибольшую сложность, пожалуй, представляет закрытие вакансии директора магазина торговой сети. Директор магазина — ключевая позиция в торговой компании. Он должен управлять людьми, выполнять планы и развивать свой «объект». Ему можно поручить подбор специалистов низшего звена (старшие продавцы, администраторы, продавцы-консультанты), чтобы руководитель сам формировал свою команду. Безусловно, прежде чем дать ему такие полномочия, необходимо обучить директора основам рекрутинга и сориентировать на те квалификационные требования (и «портрет сотрудника»), которые отвечают корпоративной культуре данной компании. Вакансия директора магазина чаще всего возникает при открытии новой торговой точки или при необходимости замены работающего сотрудника.

При открытии нового магазина наряду с анализом параметров, влияющих на потенциальную успешность проекта (месторасположение, площадь помещения и его характеристики, «проходимость», уровень соответствия товарной группы имеющейся целевой аудитории), необходим и первичный мониторинг рынка труда соответствующего региона. Если это не город-миллионник, то проблема подбора кандидата, который сможет удовлетворить запросы компании, встанет весьма остро. Кроме того, потребуются серьезные временные затраты и большая рекламная работа. Компания должна быть готова к тому, что поиск персонала потребует серьезных денежных вложений — имеется в виду размер бюджета на подбор кадров. Судя по динамике изменений на рынке труда, в ближайшей перспективе эти затраты будут увеличиваться.

**Для подбора торгового персонала используются различные каналы подачи информации:**

реклама в СМИ;

бегущая строка на каналах местного телевидения;

голосовые объявления на местных радиостанциях;

голосовые объявления в крупных торговых центрах города;

объявления о вакансиях на интернет-порталах;

реклама на биг-бордах и в транспорте;

рекламные сообщения об открытии магазина и объявления о подборе команды в витринах нового магазина;

При подготовке обоснования расходов на рекрутинг по конкретным вакансиям важно учитывать, что реклама о наличии вакансий в СМИ, на биг-бордах и в транспорте является одновременно и рекламой нового магазина — она способствует продвижению имиджа компании в целом. Уже за два месяца до открытия магазина у жителей города будет формироваться мнение о привлекательности компании как работодателя, о ее корпоративной культуре. Учитывая сложности, возникающие с подбором специалистов, очень важно правильно наладить работу с рекрутинговыми и кадровыми агентствами. Проверено на практике: для получения результата, максимально соответствующего запросу, необходимо подать заявку в одно общенациональное кадровое агентство и в три местных. При работе с агентствами следует соблюдать правила: четко формулировать свои пожелания и выбирать агентство с требуемой специализацией. Разместив вакансии на ведущих интернет-сайтах по трудоустройству, можно охватить интернет-аудиторию. При этом важно уделить внимание и местным порталам: интернет-бирже труда, порталу города, в котором вы открываете магазин. [[9]](#footnote-9)

После подготовки и размещения объявлений о вакансии работа менеджера по подбору персонала становится еще более напряженной: важно отвечать на все звонки, поступающие от соискателей; уделять внимание всем полученным резюме (по почте, электронной почте, факсу); сотрудничать с консультантами кадровых агентств; проводить собеседования.

Самый сложный сезон при подборе торгового персонала — весенне-летний, поскольку многие потенциальные соискатели в это время находятся на отдыхе.

К какой категории специалистов отнести продавцов? Это те сотрудники, от работы которых напрямую зависит успех или неудача магазина. От продавца, как правило, не требуется особых навыков и опыта работы — этому довольно легко научить. Важнее другое — определенный психологический тип, склад характера, бесконфликтность, коммуникабельность, располагающая внешность, улыбчивость. Очень важен уровень образования кандидата, его способность к обучению, желание работать и главное — зарабатывать.

Труд продавцов нельзя назвать простым. Помимо обязанностей, связанных с обслуживанием покупателей, продавцы много времени уделяют работе с постоянно обновляющимся товаром. Поэтому навыки самообучения и способность запоминать большой объем информации для торгового персонала являются профессиональными требованиями.

**2.2 Необходимость адаптации торгового персонала**

В теории и практике управления персоналом, менеджмента в разделе, посвященном адаптации персонала, она рассматривается как самостоятельный элемент. Естественно, что во многом данная точка зрения оправдана при сегментации процессов, происходящих в организации, когда возникает необходимость систематизировать управление персоналом организации.

Не смотря на это, по нашему мнению, отделять адаптацию персонала от непосредственного его отбора нецелесообразно. В числе прочих основанием для оправдания данного подхода можно назвать то, что персонал, который был отобран, еще не является составной частью организации. Организация официально еще не приняла человека, не сделала его частью сферы деятельности организации, включающей организационную культуру, управление, правила, нормы.

В данном случае можно привести в пример точку зрения Л. Ф. Берталанфи, представляющим организацию живым организмом. Естественно, что перенесение принципов деятельности биологически живых объектов на деятельность предприятий (социальных, экономических) должно происходить с определенной долей условности, с учетом, что не все они свойственны социальным, экономическим, организационным структурам. Остается неоднозначной причина, по которой подход, разработанный данным теоретиком, не используется в практической деятельности организации. Возможно, это связано с субъективным подходом практиков к теоретическим построениям, считающих их нецелесообразными для использования.

На этапе включения в организацию персонал еще не является элементом организации, а соответственно его статус кандидата на вакантное место пока не изменился. Поэтому с выходом кандидата на работу после отбора он не может считаться персоналом организации. Это связано с тем, что в начальный период слишком часто происходит отказ от трудовых отношений со стороны персонала. [[10]](#footnote-10)

В период с первого выхода на работу нового персонала, еще не включенного в организацию, и в течение не менее 6 месяцев повышается вероятность того, что тот сохранит трудовые отношения с организацией. Естественно, что только изменение точки зрения с позиции персонала не может изменить существующий характер взаимоотношений персонала и предприятия. В то же время, обозначив проблематику, специалист по управлению персоналом, непосредственный руководитель сотрудника, руководитель организации смогут изменить свой подход к управлению персоналом организации.

Сказанное выше позволяет сделать вывод, что в период с первого рабочего дня и в течение не менее 6 месяцев данный персонал не рассматривается как элемент организации. Целесообразно предупредить его об этом во время процесса отбора, но выделив его как стадию адаптации персонала. Тем самым принципиально изменятся отношение к новым сотрудникам, а именно не как к членам организации с соответствующей системой управления, а как к проходящим процесс отбора.

В рамках вышесказанного нужно рассмотреть теоретический подход к адаптации персонала. Причем здесь нецелесообразно отражать специфику адаптации торгового персонала, так как на первом месте стоит определение концептуального значения адаптации как этапа адаптации персонала. В данном случае спецификация заключается в переходе теоретического понимания адаптации в этап отбора торгового персонала.

Сформулируем определение адаптации: это процесс взаимного приспособления организации и нового персонала.

В данном определении подчеркивается, что адаптация не является процессом односторонним: она предполагает не только приспособление новых сотрудников, но и взаимосвязанное изменение организации.

Остановимся на том, что в процессе адаптации в организацию приходит персонал. При упрощенном рассмотрении, если она состоит из двух сотрудников, то появление нового увеличивает общее количество до трех. Тем самым организация увеличила численность персонала до трех, соответственно, должны претерпеть изменения организационной действительности и системы управления, взаимодействия с персоналом и т. д. В случае, если происходит простое замещение уже имеющейся штатной единицы, также изменятся отношения внутри коллектива.

В результате этого организация изменяется, трансформируется в новую, т. е. возникновение новой организации вовсе не предполагает формального уничтожения, ликвидации старой.

Представление организации как изменяющейся в процессе адаптации обусловлено тем, что изменение межличностных отношений коллектива косвенно изменит организацию.

Соответственно руководством организации должна быть предусмотрена необходимость трансформации организации в результате проведения адаптации персонала. В то же время, если процесс адаптации будет односторонним, то результативности он не может принести. Под односторонностью предполагается участие исключительно организации или нового сотрудника.

В случае изменения организационной действительности необходимо предполагать степень его ограниченности во временном и количественном плане. Результат процесса организационных изменений определяется подвижностью организации, которая имеет свой предел. Также и новый сотрудник не может изменяться бесконечно. Так, у личности любого человека заложена степень возможности ее изменения в конкретный промежуток времени.

В рамках сказанного сформулируем следующие основополагающие определения:

адаптационная емкость организации — это предельный объем изменений, трансформации организации за определенный промежуток времени, не вызывающих организационных патологий, выраженных в снижении или уменьшении прибыли;

адаптационная емкость сотрудника — это предельный объем изменений личности сотрудника за определенный промежуток времени, не вызывающих психологических патологий, выраженных в стрессе, раздражительности, а в совокупности — снижении работоспособности.

Как показывают обозначенные определения, превышение адаптационной емкости вызывает негативные изменения как со стороны организации, так и сотрудника. Поэтому возникает закономерная необходимость учета предельных возможностей изменения, так как их превышение приведет к снижению результативности или исключению достигнутых результатов.

Естественно, что рассчитать и предусмотреть эту точку, после которой становятся негативными все изменения, достаточно проблематично. Здесь необходимо привлечение знаний психологии, менеджмента, теории организации, организационного поведения. Они позволят оценить и предусмотреть возникновение негативных тенденций или же трансформировать их в положительные. В то же время одно из приоритетных значений занимает использование жизненного опыта специалиста по управлению персоналом, непосредственного руководителя сотрудника и самого сотрудника.

**2.3 Управление торговым персоналом в условиях кризиса**

О кризисе начали говорить давно. Когда кризис уже пришел, этому факту долго не хотелось верить. Но пришлось. Покупательная способность сограждан снизилась и, наверное, снизится еще. Покупателей стало меньше, а решение о покупке теперь принимается гораздо дольше и довольно часто – не в пользу ее свершения. Но продавать-то надо? Уже становится ясно, что кризис – это не на один день, и просто «пересидеть» его не удастся. Значит, придется приспосабливаться. А как? На сей случай имеются две стандартные «палочки-выручалочки»: снижение цен и прочие маркетинговые ухищрения, а также работа с торговым персоналом. [[11]](#footnote-11)

Что же находится за туманной формулировкой «работа с торговым персоналом»? Сразу можно предположить, что речь пойдет об обучении. И, в общем, это верно, только имеется следующее «но»: продавцов всегда учили довольно активно, а тренинги по тематике «Коммуникации в продажах», «Презентация в продажах», «Работа с сомнениями и возражениями в продажах» и т.п. уже много лет остаются самыми востребованными.

Необходимо:

**1.** Создание четких и понятных «правил игры» для продавцов. Удивительно, но во многих магазинах таких правил просто нет, а есть только устные распоряжения, которые отдаются персоналу по мере необходимости. Чаще всего эти распоряжения касаются товара, иногда – схемы поведения продавца в случае конфликта с клиентом или какой-то чрезвычайной ситуации и совсем редко – собственно продаже. Впрочем, в некоторых магазинах такие правила имеются. Они гордо именуются «Стандартами по взаимодействию с клиентом», и нередко очень разумно составлены. Проблема в том, что по тем или иным причинам до торгового персонала они не доводятся – во всяком случает, так, чтобы служить руководством к пресловутому взаимодействию.

**2.** Пересмотр – в сторону ужесточения – требований к личным качествам и навыкам продавца. Если раньше можно было терпеть на месте продавца человека, который не умеет:

- ненавязчиво устанавливать с клиентом контакт;

- выяснять потребность в покупке;

- тактично обращать внимание покупателя на выгоды, которые тот получит от своего приобретения;

или не знает товар и его потребительские характеристики, то теперь самое время задуматься о том, нужен ли магазину такой продавец. Ведь работа продавца сложная и физически, и морально, и данными для того, чтобы выполнять такую работу хорошо, обладает не каждый человек.

И если можно сквозь пальцы смотреть на непрофессионализм продавца, когда некуда деваться из-за проблем на кадровом рынке, то в условиях кризиса подобное становится непростительной роскошью. «Балласт» или тех, кто производит впечатления «балласта» не стоит сразу же сокращать: вполне может оказаться, что люди-то адекватные, просто в магазине проблемы с пунктом № 1 – Правилами, стандартами.

Ну, и инерция дефицита кадров действует. Но коли и после введения и разъяснения стандартов продавец не работает так, как требуется, придется прощаться. Следствием такого мероприятия станет перераспределение нагрузки и, как результат, оптимизация штатного расписания – а это экономит хозяевам немалые деньги, да и контролировать проще.

**3.** Обучение торгового персонала. Денег на обучение и развитие сотрудников стало гораздо меньше, поэтому швыряться ими сейчас уже никому в голову не придет. И это значит, что:

- Компания-провайдер тренинговых услуг или тренер-фрилансер должны выбираться более тщательно, а не по принципу «Пусть наши продавцы поучатся, хуже не будет». Может быть, это будет сотрудничество по конкретной рекомендации, может быть – по «сарафанному радио», главное – изначальная уверенность руководства магазина в качестве той услуги, которой оно собирается воспользоваться.

- Руководству магазина желательно максимально четко поставить перед бизнес-тренером задачу: чему именно надо научить продавцов. За названием «Тренинг продаж» в разных компаниях и у разных тренеров может находиться совершенно разный материал, и это желательно узнать до того, как тренинг проведен, и что, оказывается, потребность была совершенно иная. Традиционно самые проблемные темы для российских продавцов – установление контакта с покупателем и прояснение его мотивов в отношении покупки. Если эти темы не отработаны, дальше идти нельзя – даже если, вопреки логике, продавец замечательно владеет техниками аргументации или техниками работы с сомнениями, возражениями и критикой. В ситуации, когда клиент считает каждую копейку, вероятность такой покупки, когда можно обойтись без усилий продавца – резко снижается. Такого клиента надо, извините за сленг, «отработать» и, следовательно, расположить к себе, выяснить, что ему в принципе можно предложить, и лишь потом начинать презентацию товара.

- В обучении торгового персонала имеет смысл делать акцент на практику, а все упражнения должны быть сконструированы на материале того магазина, где проводится обучение. Нотабене: в процессе переговоров о тренинге это обещают почти все провайдеры, а на деле часто выходит лекция плюс упражнения из арсенала психотерапевтической группы.

- Руководство следует отправлять на обучение и «среднее начальство»: старших продавцов, администраторов и т.п. – чтобы контролировать впоследствии, используют ли (и как используют) продавцы полученные в ходе обучения знания и навыки. [[12]](#footnote-12)

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: установки, которые помогали персоналу успешно работать ещё вчера, сегодня теряют свою действенность.

Одним из наиболее успешных методов обучения в современных условиях является проведение тренингов, конечной целью которых является улучшение бизнес-показателей компании.

Развитие трудового коллектива является одним из важнейших факторов успешной деятельности магазина. При этом инвестирование в развитие кадров играет бόльшую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников. Это охватывает, прежде всего:

* обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт (это относится к двум продавцам, имеющим среднее образование);
* повышение квалификации, задача которого – улучшение профессиональных знаний и навыков;
* Обучение в школах, на курсах управления и руководства, дающее необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирующее карьеру руководителя;
* переквалификация, которая, по сути, дает второе образование; под ней понимается любая профессиональная переориентация; цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Базарова Т.Ю., Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 560 с.
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 2008.-298с.
3. Болдырев Ю. Н. Покупатель и магазин. – М., 1990. – 112 с.
4. Буров В. П., Морошкин В. А., Ушаков В. А. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / М.: ЦИПККАП, 2002.-321с.
5. Герасимов Б.Н. и др. Менеджмент персонала: Учебное пособие . – Ростов н/Д., 2003.
6. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. – М., 2008.
7. Магура М., Поиск и отбор персонала. М: Интел-Синтез, 2001.
8. Мескон М. и др. Основы менеджмента. - М., 2005.
9. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Барнаул, 2002
10. Паркинсон С.Н., М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с.
11. Памбухчиянц О. В. Технология розничной торговли: Учебник. – М.: ИД «Дашков и К», 2000. – 184 с.
12. Памбухчиянц О. В. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. – М., ИВЦ «Маркетинг», 2008.
13. Поршнев А. Г. Управление организацией. – М. : ИНФРА, 2003.
14. Ромашов О.В. Социология труда – М., 2009.
15. Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие - Ростов: Феникс, 1997.
16. Станкин М.И. Психология управления М., 2000 г. с.304
17. Томилов В. В., Е. В. Песоцкая «Маркетинг в системе предпринимательства». – Санкт-Петербург, «Геликон Плюс», 2000.
18. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. –М., 2000.
19. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М., 1996.
20. Тимошенко О.А. Основы управления персоналом на предприятии – Москва, «Альфа-Макс», 2004, 439 стр.
21. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. 352 с.
22. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии в управлении персоналом. Издательский дом «Питер» 2003.
23. Журнал «Кадры предприятия» № 1/2008г. Статья «Создание службы персонала «с нуля» О. Клочкова менеджер по персоналу
24. Журнал №Кадры предприятия» № 11/2008г. Статья «Место службы управления персоналом в структуре организации», Т.И. Овчинникова, доцентр кафедры экономики и менеджмента Воронежской государственной технологической академии, д.э.н.
25. КАДРОВИК.РУ – кадровый портал . Эффективная кадровая политика предприятия, Тема «кадровая политика», Интернет.
26. За прилавком. ru, Специализированный сайт в Интернете.
27. Справочник по управлению персоналом, Статья «Применение теории ожидания в системе мотивации персонала» , М. Левыкина , независимый эксперт и коуч , г. Москва №4 2007
28. Справочник по управлению персоналом, Статья «Разработка бюджета службы управления персоналом» , Т.В. Юлина, зам. Ген. Директора компании «Нью.Йорк Моторс Юг», г. Москва
29. Современная экономика. Лекционный курс: Многоуровневое учебное пособие. – Ростов на Дону: издательство «Феникс», 2008. – 544 с.
30. Экономика предприятия / Под ред. О.И. Волкова. – М, 2009.

1. Базарова Т.Ю., Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 560 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Базарова Т.Ю., Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 560 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Базарова Т.Ю., Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 560 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Паркинсон С.Н., М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Паркинсон С.Н., М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Паркинсон С.Н., М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Паркинсон С.Н., М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Паркинсон С.Н., М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Буров В. П., Морошкин В. А., Ушаков В. А. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / М.: ЦИПККАП, 2002.-321с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Буров В. П., Морошкин В. А., Ушаков В. А. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / М.: ЦИПККАП, 2002.-321с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Буров В. П., Морошкин В. А., Ушаков В. А. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / М.: ЦИПККАП, 2002.-321с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 2008.-298с. [↑](#footnote-ref-12)