**Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального**

**образования**

**«СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО

И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

РЕФЕРАТ

**Маркетинг персонала организации**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Выполнила студентка 3 курса  группы 3108  факультета ГиМУ  Волнухина Анна Игоревна  Проверил: проф. Трунин В.И.  Дата сдачи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Санкт-Петербург

2010

Содержание

Введение 3

1. Понятия маркетинга персонала
   1. Определение понятия 4
   2. Внешние и внутренние факторы 5
   3. Принципы маркетинга персонала 8
2. Функции маркетинга персонала

2.1 Информационная функция 11

2.2 Коммуникационная функция 15

Заключение 19

Содержание 21

**Введение**

Управление людьми имеет практически такую же древнюю историю как человечество, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. По мере экономического развития и появления крупных организаций, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. В организациях были созданы специальные подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы человеческих ресурсов. С развитием научно-технического прогресса и усложнением организаций во второй половине ХХ века расширились функции этих отделов – администрирование льгот и поддержание отношений с профсоюзами, дополнилось подбором, обучением и развитием персонала, созданием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации, и значительно выросло их значение для организации.

По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств, в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания.

Маркетинг персонала – ответственный этап в управлении персоналом. Поэтому целью моей работы является рассмотрение самого понятия маркетинга персонала, которое необходимо для понимания его значимости в организации. Предметом исследования являются научно-методические принципы и организационные мероприятия маркетинга персонала, позволяющие успешно решать кадровые проблемы.

1. **Понятие маркетинга персонала**

**1.1. Определение понятия**

# Маркетинг персонала (personal marketing) – вид управленческой деятельности, направленный на определение и удовлетворение потребности организации в персонале.

# Маркетинг персонала - в широком смысле - философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

# Маркетинг персонала - в узком смысле - особая функция службы управления персоналом, включающая в себя анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности, а также разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала. [[1]](#footnote-1)

# Основными составляющими маркетинга персонала являются:

# разработка качественных требований к персоналу;

# определение количественной и качественной потребности в персонале;

# расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;

# выбор путей покрытия потребности в персонале;

# деловая оценка персонала;

# анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала

организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль

управления.

В связи с этим, можно сделать вывод, что возрастание роли маркетинга персонала обусловлено: необходимостью взаимодействия между рынками (рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы); потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров.

Анализ кадровой ситуации особенно важен на стадии формирования организации и бизнес-планирования. Формирование в составе службы управления персоналом самостоятельного подразделения маркетинга целесообразно для крупных организаций.

**1.2. Внешние и внутренние факторы**

Маркетинг персонала организации предполагает определение потребности этой организации в персонале, как в количественном (количество штатных единиц той или иной должностной позиции), так и в качественном (образовательный и квалификационный уровень, компетенции, знания, умения и навыки сотрудников) аспектах. При этом обязательно проведение анализа внешних и внутренних факторов, без которого построение эффективной системы маркетинга персонала не возможно, а именно:

* внешние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала: ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов;
* внутренние факторы, воздействующие на стратегию маркетинга персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.[[2]](#footnote-2)

*Таблица 1.* Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование фактора** | **Характеристика фактора** |
| Ситуация на рынке труда | Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном времен­ном промежутке, структурой резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики формируют два основных понятия, которые являются предметом анализа вмаркетинге персонала: спрос на персонал (его количест­венная структура) и предложение в области персонала (сфера учебных заведений, центров подго­товки кадров, увольне­ний из организаций и т. д.) |
| Развитие технологии | Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала |
| Особенности социальных потребностей | Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников ор­ганизации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производ­ственных отношений |
| Развитие   законодатель­ства | При решении вопросов маркетинга персонала следует учитывать трудовое законодательство, его возможные изменения в обозримом периоде времени, особенности в области охраны труда, занятости и т. п. |
| Кадровая политика орга­низаций-конкурентов | Изучение форм и методов работы с кадрами в органи­зациях-конкурентах в целях выработки своей стратегии поведения, для изменение кад­ровой политики |

*Таблица 2.* Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование фактора** | **Характеристика фактора** |
| Цели организации | Общий для "производственного" маркетинга и маркетинга персо­нала. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области про­изводства и реализации продукции, так и в области персонала |
| Финансовые ресурсы | Оценка потребности и возможностей органи­зации в финансировании мероприятий по управле­нию персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирова­ния потребности в персонале, ее покрытия, использо­вания кадров, их переподготовки т. п. |
| Кадровый потенциал орга­низации | Распространяется как на маркетинговую дея­тельность, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обя­занностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана маркетинга персонала |
| Источники покрытия кад­ровой потребности | Рассматривается как внутренний с точки зрения воз­можности выбора организацией тех источников пок­рытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факто­ров: целям организации, финансовым ресурсам, тен­денциям развития технологии и т. д. |

Таким образом, маркетинг персонала включает:

* исследование рынка рабочей силы;
* сегментирование рынка рабочей силы (руководитель, экономисты, рабочие);
* учебные заведения, выпускающие и переподготавливающие специалистов;
* демографическая ситуация;
* национальные и культурные особенности и т. п.;
* исследование качеств кандидатов и их потребностей;
* реклама вакансий;
* создание базы данных о кандидатах;
* выявление потенциальных кандидатов внутри организации.

**1.3. Принципы маркетинга персонала**

В конкретной организации маркетинг персонала направлен на определение и покрытие потребности в персонале. В последнее время в работе с кадрами стал преобладать предринимательско-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. В определении состава и содержания задач маркетинга персонала сегодня используются два основных принципа.

***Первый принцип***предполагает понимать под маркетингом персонала рыночную философию, определяющую стратегическое управление человечес­кими ресурсами (широкий смысл). Цель такого маркетинга — опти­мальное использование человеческих ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда; активизация человеческого фактора; развитие в каждом сотруднике "совокупности различных качеств, определяющих их трудоспособность к производству мате­риальных и духовных благ", и партнерского, лояльного отно­шения к фирме. Этот принцип маркетинга персонала в его широком толковании обосновывает философию мышления управления человеческими ресурсами.

***Второй принцип***предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах. Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем.

Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.[[3]](#footnote-3)

Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле под маркетингом персонала понимают специфическую, обособленную деятельность служб управления персоналом.

Требования к персоналу разрабатываются на основе стратегии развития организации, штатного расписания, текущего и перспек­тивного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персо­нала состоят из:

1) внешних затрат

* оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке пер­сонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости;
* затраты на исследовательские и оперативные работы в об­ласти МП (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т. п.);

2) внутренних затрат

* капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов соци­альной инфраструктуры, учебных подразделений и т. п.;
* затраты по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных вы­плат и т. п.

1. **Функции маркетинга персонала**

## 2.1. Информационная функция маркетинга персонала.

Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который предоставляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть разделена на более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследования внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:

* учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
* учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;
* аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);
* информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
* рекламные материалы других организаций в особенности организаций-конкурентов;
* беседы специалистов по персоналу-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.

## 2.1.1. Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам.

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров и определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте.

*Способности:* уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы на определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи.

*Свойства:* личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

*Мотивационные установки:* стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.[[4]](#footnote-4)

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

описание работы или должности (должностная инструкция), включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;

спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;

квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;

карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

## 2.1.2. Изучение рынка труда.

Предмет изучения рынка труда – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда.

Существенные направления анализа внешнего рынка труда представлены далее: структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда: стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

Исследование рынка труда формирует систему современных и перспективных взаимоотношений организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале. Анализ по различным направлениям, характеризующим внешний и внутренний рынок труда закладывает основу для разработки мероприятий по коммуникационным связям организации на рынке труда.

## 2.1.3 Изучение имиджа организации как работодателя.

Предмет изучения имиджа организации – ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ организации, выступающей в качестве работодателя.

К инструментарию исследования имиджа можно отнести:

* проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
* анализ компаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
* изучение претензий в высказываемых работниками в процессе деловой оценке, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
* целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.[[5]](#footnote-5)

При помощи информационной функции маркетинга персонала можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение человеческими ресурсами. К этим областям можно отнести, например, напряженное состояние рынка труда, отсталую систематизацию профессий и должностей или негативный имидж организации.

**2.2. Коммуникационная функция маркетинга персонала.**

Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя. Объектами коммуникационной функции являются:

сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда, а также служат носителями имиджа организации;

внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов;

открытость системы управления (в частности, ее информационной составляющей) как основного фактора влияния на формирование суждений об организации.

## 2.2.1 Сегментирование рынка труда.

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой процесс разделения спроса на персонал и его предложения. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образуемые целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Основными методами сегментирования рынка труда являются *факторный* и *кластерный анализы*. Факторный анализ выделяет критерии формирования целевых групп. Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический, демографический, экономический, психографический, поведенческий. Кластерный анализ выделяет носителей определенных признаков, отличающихся однородностью (по возрасту, полу, семейному и географическому положению, уровню образования и т.п.). [[6]](#footnote-6)

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда – установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

## 2.2.2 Источники и пути покрытия потребности в персонале.

Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации-работодателю

Внешние источники – это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники – это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности: активные и пассивные.

*Активные пути покрытия потребности в персонале:*

1. организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений, как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;

2. организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);

3. организация использует услуги консультантов по персоналу, и могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала;

4. организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов в других организациях; вербовка в учебных заведениях;

5. организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

*Пассивные пути покрытия потребности в персонале:*

1. организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

2. организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.[[7]](#footnote-7)

Таким образом, сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

1. установление источников покрытия потребности;

2. определение путей привлечения персонала;

3. анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала.

## 2.2.3 Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала.

Одним из проявлений коммуникационной функции маркетинга персонала является осуществление внутриорганизационных связей. Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя. Этот имидж может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются как носитель имиджа. В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей: коммуникация в рамках производственного процесса; социальной потребности, независимые от производственного процесса.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач:

* формирование стиля управления, который обеспечивал бы сопричастность сотрудников с процессами принятия решений;
* полнота и объективность оценки персонала;
* действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников и т.п.[[8]](#footnote-8)

Удовлетворение социальных потребностей вне производственного процесса может обеспечиваться, например, через следующие мероприятия:

* консультирование сотрудников по персональным проблемам;
* формирование групп свободного времени;
* организация спортивных мероприятий;
* издание внутрифирменного журнала;
* организация внутрифирменных праздников и т.п.

**Заключение**

Маркетинг персонала становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование "человеческих ресурсов" позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

Цель маркетинга персонала — владеть ситуацией на рынке труда, обеспечивая покры­тие потребности в персонале, формировать идеологию развития ко­личественно-качественных характеристик человеческих ресурсов организации. Маркетинговая деятельность может быть представлена в виде последовательно реализуемых нормативных этапов (плана, программы, проекта маркетинга персонала), где и закладывается технология реализа­ции рыночной идеологии в обучении, воспитании и развитии кадров.

Основные направления маркетинга персонала стратегически взаимосвязаны с общим ("производственным") маркетингом:

•  разработка требований к персоналу;

•  определение потребности в персонале;

•  расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование (воспроизводство) персонала;

•  выбор вариантов покрытия потребности в персонале и принятие кадровых решений.

Маркетинг персонала как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

Эффективному использованию "человеческих ресурсов" предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

Специалисты по управлению "человеческими ресурсами" должны иметь комплексную систему знаний в области социологии, психологии и права. Только в этих условиях менеджер из простого статиста может перейти в разряд управленца в подлинном смысле этого слова.

**Список литературы**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 248с.

2. Белов В.И. Маркетинг: основы теории и практики.- М.: КРОНУС, 2009. – 672с.

3. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – М.: Экономика, 1999.

4. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. М.: Прогресс – Академия, 2003.

5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000.

6. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2005.

7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.

1. Белов В.И. Маркетинг: основы теории и практики.- М.: КРОНУС, 2009. – 672с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. [↑](#footnote-ref-2)
3. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. М.: Прогресс – Академия, 2003. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2001. [↑](#footnote-ref-4)
5. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. М.: Прогресс – Академия, 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент.— СПб.: Питер, 2006. — С. 464 [↑](#footnote-ref-6)
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2001. [↑](#footnote-ref-8)