Содержание

ВВЕДЕНИЕ

1. Задачи и средства развития персонала

2. Процесс профессионального обучения

2.1. Определение потребностей в профессиональном обучении

2.2. Бюджет профессионального обучения

2.3. Цели профессионального обучения

2.4. Оценка эффективности профессионального обучения

2.5. Разработка и реализация программ профессионального обучения

3. Методы профессионального обучения

3.1. Методы обучения на рабочем месте

3.2. Обучение вне рабочего места

4. Планирование и развитие карьеры

4.1. Типы и этапы карьеры

4.2. Выбор карьеры

4.3. Планирование и развитие карьеры

5. Планирование и подготовка резерва руководителей

### 5.1. Подготовка руководящих кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список используемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического про­гресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональ­ных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Возрастающее значение профессионального обучения для органи­зации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профес­сионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. Такие организации, как IВМ, "Моторола", "Дженерал моторз", ежегодно тратят миллиарды долла­ров на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие универ­ситеты и институты.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Мероприятиями по профес­сиональному развитию персонала являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела персонала, посещение школы бизнеса коммер­ческим агентом, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового от­дела сборщиком на заводском конвейере и т.д. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального раз­вития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) выс­ших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний.

**1. Задачи и средства развития персонала**

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как "Дженерал моторз", составляет сумму, пре­вышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты яв­ляются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудни­ков, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производи­тельности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на фи­нансовые результаты капиталовложения в профессиональное разви­тие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профес­сионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания про­фессиональных знаний. Профессиональное обучение также способст­вует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на приня­тие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организа­цию. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессио­нальными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в дей­ствительности. Определение потребностей в профессиональном раз­витии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяе­мое ее положением в организации и ролью в процессе профессио­нального развития.

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потреб­ности организации в развитии своего персонала. Этими факторами яв­ляются:

* динамика внешней среды (потребители, конкуренты, постав­щики, государство);
* развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
* изменение стратегии развития организации;
* создание новой организационной структуры;
* освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребно­стей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивиду­ального развития, который передается в кадровую службу (отдел про­фессионального развития). Специалисты по профессиональному разви­тию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимо­сти, соответствия потребностям организации и ее финансовым возмож­ностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессиональ­ного развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы пси­хологического тестирования (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессио­нальных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность опре­делить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть ме­роприятия по их ликвидации.

Важнейшим средством профессионального развития персонала яв­ляется профессиональное обучение — процесс непосредственной пе­редачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансо­вый курс для высшего управленческого аппарата компании.

Фор­мально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жиз­ни различие между ними может быть чисто условным и не столь важ­ным, поскольку и профессиональное обучение, и развитие служат од­ной цели - подготовке персонала организации к успешному выполне­нию стоящих перед ним задач. Иногда утверждают, что профессио­нальное обучение ориентируется прежде всего на задачи сегодняшне­го дня, а развитие - на будущие потребности организации. Однако с ускорением изменений во внешней для организаций среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

В современных организациях профессиональное обучение пред­ставляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление процессом профессиональ­ного обучения начинается с определения потребностей, которые фор­мируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Определение содержания программ

Оценка эффективности обучения

Профессиональные навыки и знания

Определение критериев оценки

Обучение

Выбор методов обучения

Определение целей обучения

Формирование бюджета обучения

Определение потребностей

*Таблица 1* Процесс профессионального обучения

## **2. Процесс профессионального обучения**

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании.

**2.1. Определение потребностей в профессиональном обучении**

Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников ор­ганизации знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продук­ции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудо­вании и т.п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразде­лений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников.

Еще один источник информации о потребностях в профессиональ­ном обучении - индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания са­мих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессио­нальной подготовки.

Стратегия развития компании, зафиксированная в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также являет­ся важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении. Задача специалистов часто состоит в том, чтобы перевести достаточно общие положения организационной стратегии на язык профессионального обучения.

**2.2. Бюджет профессионального обучения**

Профессиональное обучение связано со значительными матери­альными издержками, поэтому формирование и контроль за исполне­нием бюджета являются важнейшими элементами управления про­фессиональным обучением. Два фактора влияют на величину бюдже­та - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и, сопостав­ляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. Часто организации подсчитывают только прямые издержки - компенсацию приглашаемым инструкто­рам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материа­лов и оборудования и т.п., и стараются сократить их за счет использо­вания в качестве инструкторов сотрудников компании или проведения обучения в собственных помещениях, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки, питание и т.д. Только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возмож­ность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.

**2.3. Цели профессионального обучения**

На основании анализа выявленных потребностей нужно сформу­лировать цели каждой программы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

1. конкретными и специфическими;
2. ориентирующими на получение практических навыков;
3. поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: пер­вое формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

*Точка зрения работодателя.* Немецкие специалисты В.Бартц и Х.Шайбл считают, что с позиции работодателя целями профессио­нального обучения являются:

* организация и формирование персонала управления;
* овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
* воспроизводство персонала;
* интеграция персонала;
* гибкое формирование персонала;
* адаптация;
* внедрение нововведений.

*Точка зрения наемного работника.* Бартц и Шайбл определяют следующие цели профессионального образования:

* поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
* приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
* приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияю­щих на работу фирмы;
* развитие способностей в области планирования и организации
производства.

**2.4. Оценка эффективности профессионального обучения**

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него

.Можно выделить следующие характеристики основного капитала:

* цена приобретения;
* восстановительная стоимость;
* балансовая стоимость.

*Цена приобретения* — это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

*Восстановительная стоимость* устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

*Балансовая стоимость BV* рассчитывается по формуле:

*BV* = Ѕ *C,*

где *r* — предполагаемый срок занятости;

*р* — число отработанных лет;

*C* — восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения мы должны выделить три основных субъекта данного процесса:

Преподаватель, ведущий курса, который часто является и разработчиком программы обучения;

Клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;

Заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

Преподаватель – как правило оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения.

Участник программы, клиент – как правило ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличию или отсутствую сформированного конкретного представления о технологии работы. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты.

Заказчик, вышестоящий руководитель оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Так, многие экономические организации ожидают от профессионального обучения дополнительной прибыли.

Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоявших перед программой целей.

Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на профессиональное развитие персонала, например молодых сотрудников организации). Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведение и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы:

* тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько увеличились знания обучающихся;
* наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
* наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
* оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

В любом случае критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающих и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются в отел человеческих ресурсов, руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения. Очень полезным является проведение повторной оценки эффективности обучения путем анализа изменений в результатах работы прошедших его сотрудников через определенный период времени (полгода или год), что дает возможность оценить долгосрочный эффект программы.

**2.5. Разработка и реализация программ профессионального обучения**

Определив потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым с различными методами обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к разработке самих программ. Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации. Программа обучения маркетингу для руководителей инженерной компании будет во многом отличной от курса с тем же названием для руководителей фармацевтического предприятия. При определении содержания программы также необходимо учитывать характеристики потенциальных обучающихся.

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

* Актуальность. То, о чем говорится во время обучения. Должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.
* Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения
* .Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
* Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Однако при этом следует быть предельно внимательным: несоответствующие ожиданиям оценки могут оказать демотивирующее действие на обучаемых. Более эффективными могут быть такие средства обратной связи как подведение итогов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, "быть услышанными".

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и только на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к "оплачиваемым каникулам" или как к "наказанию". Поэтому отдел человеческих ресурсов должен уделить особое внимание созданию соответствующего отношения к планирующемуся обучению. Следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

* Стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
* Желание получить повышение или занять новую должность;
* Заинтересованность в повышении заработной платы;
* Интерес к самому процессу овладевания новыми знаниями и навыками;
* Желание установить контакты с другими участниками программы.

Понимание того, как профессиональное обучение может заинтересовать сотрудника, позволяет соответствующим образом преподнести ему информацию о предстоящей программе. В данном случае решающую роль должен сыграть руководитель подразделения, в котором работает отправляемый на обучение сотрудник. Как правило, руководитель лучше других понимает его мотивацию и обладает возможностью увязать его интересы с предстоящим курсом.

Также важно определить способность сотрудника участвовать в конкретном курсе профессионального обучения, т.е. степень его подготовленности. Косвенными индикаторами этого являются уровень образования, профессиональный опыт, результаты аттестации. Довольно часто используется и предварительное тестирование кандидатов на участие в курсе обучения. Присутствие в группе даже одного недостаточно (или слишком) подготовленного участник может значительно снизить эффективность всего курса.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения – каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала – лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования и т.д.

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов. Сегодня многие крупные корпорации обладают мощными образовательными структурами, однако, они же являются важнейшими потребителями услуг по профессиональному обучению. Выбор метода организации обучения зависит от таких факторов, как наличие необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внутри организации, уровень подготовленности инструкторов и т.д. Как и в любом случае, когда организация должна принять решение типа "производить или закупать на стороне", решающим фактором является анализ преимуществ и издержек.

**3. Методы профессионального обучения**

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

**3.1. Методы обучения на рабочем месте**

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводится как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, потому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении с одной должности на другую.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении.

Однако обучение на рабочем месте обычно бывает узко специальным, не дает возможность работнику абстрагироваться от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места.

**3.2. Обучение вне рабочего места**

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

ЛЕКЦИЯ является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок. Позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения. Поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Рассмотрение практических ситуаций позволяет в определенной степени преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В тоже время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи – обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения. Однако после того, как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

**4. Планирование и развитие карьеры**

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовы­ражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельно­сти.

Карьера - это не только продвижение по службе. Можно гово­рить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью.

Иначе говоря, карьера *-* это индивидуально осознанные по­зиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятель­ностью на протяжении рабочей жизни человека.

**4.1. Типы и этапы карьеры**

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным ти­пам карьеры.

/. *Профессиональная карьера —* рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (уг­лубление в одной, выбранной в начале профессионального пути ли­нии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное скорее с расширением ин­струментария и областей деятельности).

2. *Внутриорганизационная карьера* связана с траекторией движе­ния человека в организации. Она может идти по линии:

* вертикальной карьеры - должностной рост;
* горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации,
например, работа в разных подразделениях одного уровня ие­рархии;
* центростремительной карьеры — продвижение к ядру органи­зации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу дол­жен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный мо­мент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятель­ности, степени динамичности и главное - специфику индивидуаль­ной мотивации.

4.1. Этапы карьеры

### Таблица 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы карьеры | Возраст, лет | Потребности достижения цели | Моральные потребности | Физиологические и материальные потребности |
| Предварительный | до 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| Становление | до 30 | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста | Самоутверждение, начало достижения независимости  | Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты |
| Продвижение | до 45 | Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранение | до 60 | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.  | Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения. | Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода. |
| Пенсионный | после 65 | Занятие другими видами деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

В табл. 2 показаны связи между этапами карьеры и по­требностями.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область дея­тельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда.

Таблица 3 Типология личностей Дж. Голланда

|  |  |
| --- | --- |
| Тип личности | Содержание деятельности |
| 1. Реалистический | Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами |
| 2. Исследовательский | Ориентация на поиск |
| 3. Артистичный | Оиентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию |
| 4. Социальный | Ориентация на взаимодействие с людьми |
| 5. Предпринимательский | Ориентация на влияние людей |
| 6. Конвенциональный | Ориентация на манипулирование данными, информацией |

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов. Учитывая содержание доминирующих и недоми­нирующих ориентации, можно выбирать те виды деятельности, кото­рые ближе человеку и в которых он будет более успешен.

По другой типологии, которая может быть использована в целях выбора карьеры, все виды деятельности разделены по предметам труда:

**Тип П - "человек - природа":** ведущий предмет труда-растения, животные, микроорганизмы.

**Тип Т - "человек - техника":** ведущий предмет труда -технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

**Тип Ч - "человек - человек":** ведущий предмет труда - лю­ди, группы, коллективы, общности людей.

**Тип 3 - "человек - знак":** ведущий предмет труда - условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

**Тип Х - "человек - художественный образ":** ведущий пред­мет труда - художественные образы, условия их построения.

4.2. Выбор карьеры

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже опреде­лившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии:

1. Традиция: вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.
2. Случай: выбор произошел случайно в силу некоего события.
3. Долг: выбор профессии связан с представлением о долге, своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.
4. Целевой выбор: выбор связан с сознательным определением
целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает
о будущей профессиональной деятельности).

Это одно из важных решений, принимаемых человеком в жизни.

Выбор карьеры есть выражение личности, а не случайное событие.

Достижения в работе определяются совокупно­стью способностей, характера и темперамента человека, т.е. лично­стью человека.

При выборе карьеры надо уметь дать ответы себе на следующие вопросы:

1. Чего я хочу от работы? - финансовых выгод или удовлетворе­ния морального?
2. Что для меня значат статус, престиж при выборе карьеры?
3. Какой размер предприятия мне предпочтителен?
4. Какое образование, опыт и мастерство я могу предложить?
5. Каковы мои сильные и слабые стороны?
6. Какого рода работы мне интересны?
7. Какой вид работы может вызвать у меня чувство наибольшего
самоуважения?
8. Будет ли выбираемая работа доставлять мне удовольствие?

Ответы на эти вопросы помогут определиться с местом работы и с карьерой.

4.3. Планирование и развитие карьеры

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация пла­на развития карьеры предполагает, с одной сторо­ны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалифика­ции, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы в которых необходим для успеха в целевой должности.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального про­движения. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профес­сиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

* потенциально более высокую степень удовлетворенности от
работы в организации, предоставляющей ему возможности
профессионального роста и повышения уровня жизни;
* более четкое видение профессиональных личных перспектив и
возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей про­фессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.
* Организация получает следующие преимущества:
* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою
профессиональную деятельность с данной организацией, что
повышает производительность труда и снижает текучесть ра­бочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работ­ников и всей организации с учетом их личных интересов;
* планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве
важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на
ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления разви­тием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространен­ных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон - работника, его руководителя и отдела профессионального развития (кадровой службы). Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры, или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника.

Кадровая служба играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации.

Реализация плана развития карьеры зависит прежде всего от само­го сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор усло­вий, делающих это возможным:

* результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей
предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих огромным потенциалом) крайне редки;
* профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник
должен не только пользоваться всеми доступными средствами
профессионального развития, но и демонстрировать вновь
приобретенные навыки, знания и опыт;
* эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана
развития карьеры в огромной степени зависит от руководите­
ля, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является
важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;
* заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало
о существовании сотрудника, его достижениях и возможно­стях. Заявить о себе можно с помощью профессиональных
достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успеш­ное партнерство с отделом профессионального развития, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного
развития его карьеры.

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карье­ры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел профессиональной под­готовки. Оценка проводится периодически, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие организации стремятся разделить эти события), в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом профес­сионального развития. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Результатом обсуждения стано­вится скорректированный план развития карьеры.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим зна­чительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает не­удовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакант­ные должности. В то же время практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

Как всякий организационный процесс развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен прежде всего на повышение эффективности организации в целом, ее резуль­таты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) пока­зывают, насколько эффективной является работа в области управле­ния карьерой. Более специфическими показателями, характеризую­щими управление развитием карьеры в организации, являются:

1. текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников,
участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе);
2. продвижение в должности (сравнение процентных показателей
(отношение получивших повышение сотрудников к общему
числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в
планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом
процессе);
3. занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками
организации и принятыми со стороны;
4. проведение опросов сотрудников, участвующих в планирова­нии и развитии карьеры.

**5. Планирование и подготовка резерва руководителей**

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалифика­цию своих сотрудников является одним из важнейших факторов ус­пеха. Управление профессиональным развитием превратилось в по­следние два десятилетия в ключевой элемент управления современ­ной организацией. Формами профессионального развития являются планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение.

Цикл профессионального обучения начинается с определения по­требностей, которое состоит в выявлении несоответствия между тре­буемыми и существующими компетенциями сотрудников и организа­ции. На основании анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет и определяются цели профессионального обу­чения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затра­ты на профессиональное обучение рассматриваются как капитало­вложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности деятельности.

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализиро­ванными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор опреде­ляется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Вы­бор конкретных методов обучения определяется стоящими перед про­граммой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

Особое внимание организации уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей - руководителей. В современных организациях создается специальная система работы с резервом. От того, насколько эффективно работает эта система, во многом зависит успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства.

Современные организации заинтересованы и способствуют про­фессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым уделяется особое внимание. Это должности высших руководителей, оказывающих ис­ключительное влияние на развитие организации. Способность выяв­лять и успешно готовить будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения, будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стра­тегически важную задачу. Не случайно высшие руководители прини­мают самое непосредственное участие в этом процессе. Система под­готовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

1. выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для
занятия руководящих должностей;
2. подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
3. обеспечение плавного замещения освободившейся должности
и утверждения в ней нового сотрудника.

Подготовка преемников представляет собой сложный многосту­пенчатый процесс, требующий постоянного внимания со сто­роны высшего руководства, специалистов по профессиональному развитию, поддержки руководителей подразделений.

### **5.1. Подготовка руководящих кадров.**

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планировка.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным разви­тием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным обучением персонала превратилось в важнейший элемент управления современной организацией.

Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей, и управляют им соответствующим образом.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают.

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

При поступлении на работу человек ставит перед собой опре­деленные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необхо­димо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, опре­деленную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры прояв­ляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации.

# Список литературы

1. Ф. Котлер. «Управление маркетингом», М. «Экономика», 1980г.
2. Под ред. П. С. Завьяловой, В. Е. Демидовой «Маркетинг во внешнеэкомической деятельности предприятия», М. «Внешторгиздат», 1990г.
3. М. Вудкок, Д. Фрэнсис. «Раскрепощенный менеджер», М. «Дело», 1991г.
4. Ю. Одегов, Н. Маусов, М. Кулапов. «Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект)», М. РЭА им. Плеханова, 1993г.
5. Дж. Эванс, Б. Берман. «Маркетинг», М. «Экономика», 1993г.
6. А. Крутик, А. Пименова. «Введение в предпринимательство», С-Пб. «Политехника», 1995г.
7. Под ред. Ю. Осипова и Е. Смирновой. «Основы предпринимательского дела», М. «БЕК», 1996г.
8. Э. Уткин. «Управление фирмой», М. «Акалис», 1996г.
9. В. Кнорринг. «Искусство управления», М. «БЕК», 1997г.
10. Ю.Красовский. «Управление поведением на фирме», М. «Инфра-М», 1997г.
11. Под ред. А. Кибанова. «Управление персоналом», М. «Инфра-М», 1997г.
12. Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев «Управление персоналом», М. «Финстатинформ», 1997г.
13. В. В. Травин, В. А. Дятлов «Основы кадрового менеджмента», М. «Дело», 1997г.
14. М. И. Магура, «Поиск и отбор персонала», М. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997г.
15. А. И. Ковалев, В. В. Войленко «Маркетинговый анализ», М. « Центр экономики и маркетинга» 1997г.
16. В. А. Гончарук «Маркетинговое консультирование», М. «Дело», 1998г.
17. Е. В. Маслов «Управление персоналом предприятия», Москва – Новосибирск, 1998г.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Комментарии к трудовому кодексу Республики Беларусь/ Под общ.ред. Г.А.Василевича. – Мн.: Амалфея, 2000.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 1998
3. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993
4. Ефремов В.С. Виртуальное обучение как зеркало новой информационной технологии/ж. Менеджмент в России и за рубежом. №6 (ноябрь-декабрь), 1999
5. Огонесян И.А. Управление персоналом организации. – Мн.: Амалфея, 2000
6. Основы управления персоналом. Учебник/Под ред. Б.М.Генкина. М.: Высшая школа, 1996
7. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб.: Серия «Университетский учебник», 2000
8. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием/ж. Менеджмент в России и за рубежом. №1 (16), 1999
9. Управление персоналом организации.Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации/Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997

Литература:

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я,, Пихало В.Т. «Управление персоналом»: - М.:»Издательство ПРИОР» 1998
2. Десслер Г. «Управление персоналом» : - М.:»БИНОМ» 1997
3. Поляков В.А. «Технология карьеры. Практическое руководство»: - М.: «Наука» 1989
4. Цветаев В.М. «Управление персоналом»: -С-П.: «ПИТЕР» 2000

**Литература:**

1. Кибанов Управление персоналом организации.
2. Мескон Альгфред Основы менеджмента, 1995
3. Основы управления персоналом / п.р. Генкин Б.М. М, 1996.
4. Травин В.В, Дятлов В.В Основы кадрового менеджмента. М, 1995.