

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Роговая Валентина Георгиевна
Должность: Директор
Дата подписания: 13.04.2023 07:42:20
Уникальный программный ключ:
7a9498e16d407b0cc5a48718cc0ec59bb1d3180a

Образовательное учреждение профсоюзов
высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»
Курганский филиал

Кафедра экономики и управления

**Методические указания по подготовке
к итоговому государственному экзамену
для студентов направления
38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения
(квалификация (степень) «бакалавр»)**

Методические указания по подготовке к государственному экзамену студентов направления 38.03.03 составлены:

- с учётом требований Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»;
- на основании учебного плана подготовки бакалавров по данному направлению.

Методические указания по подготовке к государственному экзамену студентов составлены: Пинегиной Р.Ф., Дудником А.В.

Методические указания обсуждены на заседании кафедры «Экономика и управление» и рекомендованы к изданию.

Протокол № ___ 6 __ « 11 » февраля 2016 г.

Заведующий кафедрой
Дудник Алексей Вячеславович

/ _____ /

Методические указания утверждены на заседании Методической комиссии Курганского филиала ОУП ВО «АТиСО» (протокол № _____ от « _____ » _____ 2016 г.)

1 Цель и задачи итоговой государственной аттестации

1.1 Цель итоговой государственной аттестации: установление соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников требованиям ФГОС ВО направления 38.03.03 «Управление персоналом» квалификации «бакалавр», оценка качества освоения ООП и степени обладания выпускниками необходимыми общекультурными и профессиональными компетенциями.

1.2 Задачи итоговой государственной аттестации:

– оценка системности владения выпускником теоретическими знаниями и практическими навыками менеджмента, готовности применения этих знаний при решении конкретных организационно-управленческих задач;

– выявление уровня подготовленности выпускника к самостоятельной работе в условиях быстро меняющихся экономических, управленческих и законодательных процессов.

Итоговая государственная аттестация включает государственный междисциплинарный экзамен и защиту выпускной квалификационной работы, которая осуществляется в конце обучения по программе.

На итоговую государственную аттестацию отводится 9 зачетных единиц (324 часа).

Программа государственного экзамена формируется как междисциплинарная, позволяющая выявить успешность освоения компетенций, предусмотренных учебным планом по направлению.

2 Компетенции обучающегося, формируемые в результате подготовки к итоговой государственной аттестации:

В выпускной квалификационной работе и в процессе ее защиты студент должен показать обладание следующими общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями.

- способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-5);
- способностью использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-6);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);
- знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов

- управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации (ОПК-1);
- знанием Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права), Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы (ОПК-2);
 - знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ) (ОПК-3);
 - владением навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральными кадровыми агентствами, службами занятости населения) (ОПК-4);
 - способностью анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации (ОПК-5);
 - владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения (ОПК-6);
 - готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других (ОПК-7);
 - способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты (ОПК-8);
 - способностью осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации) (ОПК- 9);
 - способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-10);
 - знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового

- потенциала и интеллектуального
- капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1);
 - знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике (ПК-2);
 - знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике (ПК-3);
 - знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике (ПК-4);
 - знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике (ПК-5);
 - знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике (ПК-6);
 - знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала (ПК-7);
 - знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике (ПК-8);
 - знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности

- рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике (ПК-9);
- знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации (ПК-10);
 - владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках) (ПК-11);
 - знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации (ПК-12);
 - умением вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников (ПК-13);
 - владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике (ПК-14);
 - владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-15);
 - владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике (ПК-16);
 - знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о

- подразделениях) (ПК-17);
- владением методами оценки и прогнозирования профессиональных рисков, методами анализа травматизма и профессиональных заболеваний, знанием основ оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала и умением применять их на практике (ПК-18);
 - владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-19);
 - умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала (ПК-20);
 - знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике (ПК-21);
 - умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени (ПК-22);
 - знанием основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике (ПК-23);
 - способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации (ПК-24);
 - способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-25);
 - знанием основ проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал (ПК-26);
 - владением методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками работы со специализированными кадровыми компьютерными программами, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы при решении задач управления персоналом (ПК-27);
 - знанием корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владением навыками информационного обеспечения

- процессов внутренних коммуникаций (ПК-28);
- владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации (ПК-29);
 - знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике (ПК-30);
 - способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива (ПК-31);
 - владением навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике, умением обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации (ПК-32);
 - владением навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания (ПК-33);
 - знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-34);
 - знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-35);
 - знанием основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала (ПК-36);
 - способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике (ПК-

37);

- владением навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством «ВВК - Национальный союз кадровиков», «Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом («Национальный союз «Управление персоналом»)), Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом (ПК-38).

3 Область профессиональной деятельности выпускника

Область профессиональной деятельности бакалавров включает: разработку философии, концепции, кадровой политики и стратегии управления персоналом; кадровое планирование и маркетинг персонала; найм, прием, оценку, аудит, контроллинг и учет персонала; социализацию, профориентацию, адаптацию и аттестацию персонала; трудовые отношения; управление этическими нормами поведения, организационной культурой, конфликтами и стрессами; управление занятостью; организацию, нормирование, регламентацию, безопасность, условия и дисциплину труда; развитие персонала: обучение, в том числе повышение квалификации и профессиональную переподготовку, стажировку, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, управление кадровым резервом; мотивацию и стимулирование персонала, в том числе оплату труда; социальное развитие персонала; работу с высвобождающимся персоналом; организационное проектирование, формирование и развитие системы управления персоналом, в т.ч. ее организационной структуры; кадровое, нормативно-методическое, делопроизводственное, правовое и информационное обеспечение системы управления персоналом; оценку затрат на персонал, а также оценку экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом; управленческий (в т.ч. кадровый) консалтинг.

4 Проведение итоговой аттестации

Комплексный экзамен включает ключевые и практически значимые вопросы, изученные студентами в рамках следующих дисциплин:

- 1 Основы кадровой политики и кадрового планирования
- 2 Основы управления персоналом
- 3 Трудовое право

- 4 Организационное поведение
- 5 Управление персоналом организации
- 6 Основы безопасности труда
- 7 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
- 8 Оплата труда персонала
- 9 Документационное обеспечение управления персоналом
- 10 Экономика труда
- 11 Антикризисное управление персоналом

Во время экзамена студенту необходимо решить представленные в билете кейс-задания, для решения которых студенту отводится 2 (два) академических часа.

По завершению экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответа каждого студента, анализирует проставленные каждым членом комиссии итоговые оценки и выставляет каждому студенту оценку по итоговому экзамену в целом по системе: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно". В случае несовпадения мнений членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке решение принимается большинством голосов. При равном числе голосов голос председателя считается решающим.

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКЗАМЕНЕ

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» ставится в случае, если студент обладает полностью сформированными компетенциями, демонстрирует глубокие, исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твердое знание основных положений смежных дисциплин, представил логически последовательное, содержательное, полное и правильное управленческое решение по представленному кейсу.

Оценка «хорошо» - если студент обладает полностью сформированными компетенциями, при этом продемонстрировал твердые и достаточно полные знания всего программного материала, правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; представил последовательное, правильное, конкретное управленческое решение по представленному кейсу; при решении кейса были допущены отдельные незначительные неточности.

Оценка «удовлетворительно» - если студент обладает в основном сформированными компетенциями, при этом продемонстрировал знание и по-

нимание основных вопросов программы; представил правильное и конкретное, без грубых ошибок, управленческое решение по представленному кейсу, однако при решении кейса допустил существенные неточности.

Оценка «неудовлетворительно» - если студент обладает частично сформированными компетенциями, при этом не ответил или представил неправильное управленческое решение по представленным в билете кейс-заданиям, допустил грубые ошибки при ответе, продемонстрировал непонимание сущности излагаемого материала.

5 Вопросы к ИГА

При подготовке к итоговому экзамену, студентам необходимо повторить и более детально изучить вопросы, приведенные ниже.

- 1 Оценка текучести персонала (расчет коэффициентов и их нормативные значения).
- 2 Причины увольнений работников и методы снижения текучести персонала
- 3 Процедура отбора персонала в организацию.
- 4 Причины конфликтов
- 5 Пути разрешения конфликтов .
- 6 Классификация и характеристика конфликтов на производстве
- 7 Организационные структуры
- 8 Создание обучающей программы
- 9 Процедура организации обучения персонала
- 10 Оценка результатов обучения
- 11 Использование знаний, полученных в результате обучения
- 12 Выбор методов обучения
- 13 Модель рабочего места
- 14 Источники набора персонала в организацию
- 15 Критерии оценки резюме.
- 16 Виды собеседований, особенности их проведения
- 17 Конфликтные ситуации на собеседовании и методы их решения.
- 18 Содержательные теории мотивации
- 19 Материальное и нематериальное стимулирование
- 20 Нормативно-правовое, информационное, правовое, документальное и техническое обеспечение системы управления персоналом
- 21 Документы кадровой политики
- 22 Понятие организационной и корпоративной культуры
- 23 Управление персоналом при изменении формы собственности, увеличении, сокращении или объединении организации.
- 24 Проведение исследования уровня организационной культуры и управление результатами исследования
- 25 Информирование персонала

- 26 Организация труда работников
- 27 Двухфакторная теория Герцберга
- 28 Управление карьерой работников
- 29 Формы и системы оплаты труда
- 30 Анализ структуры персонала
- 31 Норма времени на изготовление продукции
- 32 Стратегия управления персоналом
- 33 Модель Портера-Лоулера
- 34 Содержательные теории мотивации
- 35 Процессуальные теории мотивации
- 36 Теория справедливости С.Адамса
- 37 Стандарты обслуживания клиентов
- 38 Теория ожидания В.Врума
- 39 Школа научного управления
- 40 Административная школа управления
- 41 Школа человеческих отношений
- 42 Принципы управления
- 43 Функции управления
- 44 Методы управления
- 45 Виды коммуникаций
- 46 Иерархия потребностей А.Маслоу
- 47 Коммуникационные барьеры
- 48 Виды стимулирования
- 49 Основные модели организационного поведения и их особенности.
- 50 Понятие и источники организационной культуры. Типы организационной культуры.
- 51 Индивидуальное поведение в организации.
- 52 Поведение групп в организации.
- 53 Лидерство. Типы отношений лидерства. Концепции лидерства.
- 54 Мотивация деятельности человека. Основные теории мотивации.
- 55 Коммуникации в организации. Типы организационных коммуникаций. Коммуникационный процесс. Правила эффективных коммуникаций.
- 56 Управление персоналом организации как система: понятие, основные элементы и подсистемы.
- 57 Кадровая политика организации: понятие, принципы разработки, основные виды и их особенности.
- 58 Технология управления персоналом, характеристика основных ее элементов.
- 59 Служба управления персоналом в организации: принципы построения, структура, функции.
- 60 Профессиональное развитие и обучение персонала. Управление деловой карьерой персонала.

6 Общее руководство к решению кейс-заданий

Вариант 1. Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Анализ кейсов может быть как специализированным, так и всесторонним. Специализированный анализ должен быть сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы кейса.

Вариант 2. Общая схема работы с кейсом может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, необходимые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи; следующим этапом является выбор метода исследования.

Основные шаги:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Прикиньте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

7 Пример решения кейс-задания

7.1 Пример кейса «Создание системы нематериального стимулирования сотрудников»

Ситуация:

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура

компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы нематериального стимулирования.

Задание:

- 1 Предложите принципы формирования системы нематериального стимулирования для сотрудников компании.
- 2 Предложите структуру пакета нематериального стимулирования.
- 3 Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
- 4 Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Вариант решения кейса:

Прежде чем приступить к решению кейса, необходимо вспомнить материалы изученных дисциплин, таких как «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Управление персоналом организации», «Основы управления персоналом», «Документационное обеспечение управления персоналом», «Трудовое право», «Организационное поведение», «Основы теории управления». Затем внимательно прочитать вопросы кейса и составить для себя список дополнительных вопросов, на которые необходимо ответить, чтобы решение было корректным, соответствовало конкретной ситуации и трудовому законодательству Российской Федерации.

В данном кейсе такими вопросами могут быть:

- 1 Отличие мотивации и стимулирования.
- 2 Виды и формы стимулирования.
- 3 Особенности мотивации и стимулирования для предприятий сферы услуг.
- 4 Особенности мотивации и стимулирования предприятий с численностью до 1000 чел.
- 5 Особенности мотивации и стимулирования филиалов организаций.
- 6 Особенности мотивации и стимулирования на разных этапах жизненного цикла организации.
- 7 Текучесть персонала. Положительные и отрицательные стороны текучести персонала. Нормативные значения коэффициента текучести персонала.
- 8 Порядок проведения изменений в организации.
- 9 Сопротивление изменениям в организации.
- 10 Нормативно-правовое, информационное, правовое, документальное и техническое обеспечение системы управления персоналом т.е. разработка необходимых документов для внедрения новшества в области

управления персоналом.

11 Издержки на персонал (определение необходимых ресурсов) и т.д.

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения различных методов мотивации.

Как известно, мотивация может быть материальной (зарплата, страховка, премия, штраф, оплата представительских расходов, подарки и т.д.) и нематериальной (благодарность, повышение статуса, передача полномочий, благоприятная обстановка, внутренний PR и т.д.). Можно также выделить мотивацию, которая воспринимается сотрудниками как нематериальная, однако требует от компании определенных затрат (к примеру проведение тренингов или корпоративных праздников).

Однако любая застывшая система мотивации в какой-то момент перестает работать.

В первую очередь это относится к материальной мотивации. Так, любое повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма и в конце концов человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. К тому же зарплата стоит на 6-7 месте в списке факторов, определяющих выбор работы — об этом свидетельствуют многочисленные опросы, проводимые в России.

Нематериальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя — правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени.

Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия — одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.

Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий. Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Для того, чтобы планировать такие мероприятия, внедрять необходимо поставить цели — для чего необходима мотивация:

- рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании;
- привлечение и закрепление квалифицированных работников;
- повышение заинтересованности работников в профессиональном

росте;

- предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;
- вовлечение работников в инновации;
- социальная защита работников.

7.2 Пример решения кейса «**Конфликты**»

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они **не** поладили. **Между ними** возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой **должности**, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Вопросы:

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

Вариант решения кейса:

Психологические характеристики на конфликтующих:

Л. Творческий человек, который привык проявлять инициативу в работе. По всей видимости работала под началом архитектора-демократа и поэтому не может смириться с новым начальником.

Архитектор: авторитарный стиль руководства, боится, что Л. больше его знает. Не любит, когда подчиненные проявляют инициативу, хочет чтобы все делалось по его указке

Конфликт – межличностный. Можно предположить, что у Л. даже не было должностных инструкций, она также до начала работы нового архитектора видимо выполняла обязанности архитектора, раз у нее был доступ к сейфу, печати.

7.3 Пример решения кейса «Эффективность системы управления персоналом»

В авиастроительную компанию пришел новый директор по персоналу. Его назначение показалось весьма неожиданным для сотрудников, так как новый сотрудник прежде работал в угледобывающей отрасли.

Назначенный директор по персоналу оказался очень энергичным, деятельным, но жестким человеком. Он стремился вникать во все профессиональные дела, ничего откровенно в них не понимая, но, тем не менее, требуя, чтобы с его мнением считались. Пользуясь своими связями и влиянием, новый директор по персоналу добился увеличения бюджета на обучение и развитие персонала в несколько раз. Ему удалось договориться с преподавателями ряда ведущих зарубежных бизнес-школ, чтобы они читали топ-менеджерам лекции о лидерстве, тайм-менеджменте, креативности, показателях эффективности и прочих понятиях, применяемых в управлении. Для каждого инженера, конструктора компании были составлены инструкции, профиоограммы, разработаны тесты. В широкую практику вошли зарубежные командировки топ-менеджеров. Руководителей отправляли на заводы конкурентов с целью добавить в их профессиональную копилку новый опыт.

В результате его работы руководители компании научились красиво выступать на публике, стали активно предлагать различные проекты, успешно работать в команде. В то же самолеты, сконструированные компанией, были неконкурентоспособны на внешнем рынке. В организации значительно сократился объём продаж, снижалось качество и производительность труда персонала, повысилась текучесть кадров.

Вопросы:

Оцените действия директора по персоналу. Какие ошибки он допустил? Как можно исправить ситуацию?

Ответ:

Ошибки директора по персоналу:

1. Не производился анализ проблем снижения эффективности работы компании. Бездумно применил опробованные им ранее HR-инструменты, не сообразуясь с конкретной ситуацией на предприятии.

2. Директор по персоналу не проявил ни способностей, ни желания работать в совещательном, в командном режиме, ориентируясь на собственное мнение, при этом не обладая опытом работы ни в отрасли, ни в конкретной компании.

3. Значительное расходование финансовых ресурсов на действия, которые не относились к решению проблем. В то время, как данные средства могли бы быть направлены в сферу НИОКР и организационный реинжиниринг (в том числе и на изменение мотивационных схем).

В действительности, первым действием нового HR-директора должна быть оценка ситуации: в каком положении находится его предприятие на рынке относительно конкурентов, какие стратегические бизнес-задачи стоят перед компанией, насколько выполнен бюджетный план на прошлый год и как выполняется бюджетный план текущего года (если бюджетный план существует). Как понятно из кейса, перед предприятием стоит задача проектирования и серийного производства конкурентоспособного самолета. Разобравшись в бизнес-планировании предприятия, следует перейти к вопросу: «насколько обеспечены бизнес-планы человеческими ресурсами, и что следует сделать в первую очередь с человеческими ресурсами, чтобы они были более адекватны бизнес-задам».

Исправление ситуации:

1. Провести диагностику продукта в сравнении с конкурентами и перспективными потребностями рынка. Выделить цели для улучшения продукта.

2. Изменить системы мотивации и продвижения по службе исходя из результативности.

3. Обучение и развитие персонала следует отложить до того отдаленного момента времени, когда предприятие начнет регулярно выпускать конкурентоспособную продукцию, и потребуются увеличить рентабельность продаж.

7.4 Пример решения кейса «**Кадровая политика на различных этапах жизненного цикла организации**»

В компании среднего размера одно из подразделений, являющееся продуктовым направлением, создается «с нуля». Прогноз продаж в целом позитивный, однако достижение результатов (повышение продаж, развитие бизнеса) может затянуться, поскольку продукт неизвестен на российском рынке, и потребуются много времени для того, чтобы добиться узнаваемости и лояльности клиентов. Компания будет набирать новых сотрудников, строить системы материальной мотивации именно под это подразделение. Характер бизнеса предполагает, что сотрудники, особенно в сфере продвижения, должны иметь хороший интеллект, а также быть готовыми общаться и взаимодействовать с клиентами очень высокого уровня.

Кроме того, руководство прогнозирует целый ряд проблем, которые могут возникнуть, пока подразделение не выйдет на стадию устойчивого роста.

Вопросы:

1. Определить ключевые характеристики набираемых сотрудников в сфере продвижения и продаж, а также их оптимальные и недопустимые карты мотиваторов.

2. Определить основные особенности системы мотивации, которые позволят пройти данный этап успешно и достичь уровня «Звезда».

3. Предложить решение тех проблем, которые прогнозирует руководство:

а) Работа в условиях высокой неопределенности не позволяет создать четких должностных инструкций, так как задачи и обязанности могут сильно варьироваться. Как поступить в такой ситуации, чтобы не потерять управляемости?

б) Несмотря на особую ситуацию (речь идет о кардинально новом для российского рынка продукте) и отдельное направление бизнеса, новые сотрудники должны быть успешно включены в корпоративную культуру компании и ее систему коммуникаций, так как в противном случае может создаться эффект «государства в государстве».

в) Обучение особенностям продукта – сложный и дорогой процесс, поэтому уход сотрудников, потерявших интерес из-за отсутствия быстрого результата, чреват значительными финансовыми потерями.

Ответ:

1. Ключевыми характеристиками (компетенциями) сотрудников указанной категории на данном этапе можно считать следующие:

- умение работать в условиях неопределенности;
- самостоятельность в обработке информации и принятия решений;
- инициативность;
- креативность, умение генерировать новые идеи;
- позитивное мышление, устойчивость к временным неудачам;
- ориентация на долгосрочный результат;
- стремление сделать все «с нуля»;
- готовность к отсрочке успехов;
- интерес к самому содержанию работы, что называется «должен гореть дело»;
- готовность к авралам, переработкам;
- стрессоустойчивость.

Недопустимо:

- тяга к стабильности;
- значимость комфорта;
- сильная статусная мотивация, отсутствие готовности выполнить не свои задачи;
- ориентация на быстрый результат;
- сильно выраженная материальная мотивация (как правило, на этом этапе очень большие заработки редки).

2. На данном этапе ключевой особенностью системы мотивация будет сильная внутренняя идеология и идея, которая позволит «зажечь» всех. Это должен быть вызов «на слабо», показ «светлого будущего» (в хорошем смысле). Носителем идеи должен быть харизматичный руководитель, который сможет поддерживать веру в нее. Нужно постоянно информировать людей о том, какие шаги к достижению этого суперрезультата уже были сделаны, например, графически на информационном стенде или внутреннем портале.

Как правило, на этом этапе жизненного цикла компании не уделяется большого внимания соцпакету. Следует предложить сотрудникам конкурентоспособные оклады, а также возможность получать переменную часть, которую стоит привязать к КРІ (к объему продаж – вряд ли получится, так как результат отсрочен). Уместны будут конкурсы идей на предмет продвижения, которые станут стимулировать креативность и инициативность. Можно начать летопись подразделения и его успехов. Также стоит поощрять людей за первые реальные результаты – как материально, так и нематериально.

3. Решение прогнозируемых проблем:

а) С учетом того, что большинство сотрудников подразделения должны быть людьми достаточно высокого интеллектуального уровня, стоит обсудить с ними вопрос управляемости еще при приеме на работу, а затем на этапе адаптации. Необходимо донести мысль о том, что их инновационность, инициативность, стремление создавать новое гораздо лучше могут быть реализованы в условиях, когда работа слабо регламентирована. Следует уточнить, понимают ли они, что это является для них преимуществом, и как к этому факту относятся. Если получен позитивный ответ, то стоит взять с человека обещание, что он готов работать без должностной инструкции и действовать так, как того требует результат. При этом руководителю в дальнейшем необходимо быть готовым к тому, чтобы объяснять подчиненным целесообразность тех или иных их действий и отвечать на их вопросы. При условии, что персонал будет высокого уровня, этих мер достаточно.

Если же речь идет о людях, в зрелости и порядочности которых нет уверенности, то эта проблема решается включением в должностную инструкцию фразы типа: «... и другие поручения непосредственного руководителя».

б) Один из вариантов решения задачи включения новых сотрудников в корпоративную структуру и систему коммуникаций компании – проведение ориентированных семинаров (подробнее об этом – в следующем кейсе цикла). Стоит также формировать проектные группы, куда вовлекать работников как нового направления, так и уже действующих. Еще одно решение – стажировка новичков в давно существующих отделах. Можно раз в квартал проводить, к примеру, круглые столы по обмену опытом между подразделениями, создавать смешанные группы на тренингах (когда это возможно), также при проведении корпоративных мероприятий стоит рассаживать людей или формировать команды в соревнованиях так, чтобы сотрудники из разных подразделений были перемешаны.

в) Чтобы обученные работники не уходили, предлагаем несколько возможных решений (также стоит их комбинировать):

– разбить долгосрочные цели на промежуточные и поощрять и оценивать достижение в том числе промежуточных результатов;

– показать реальную перспективу карьерного роста в случае, если сотрудник проработает в компании до этапа «Звезда»;

- создать систему бонусов, которая позволит при достижении отсроченных результатов получить весьма большую сумму, потерять которую, уйдя на полпути, будет просто жаль;
- поработать над укреплением и формированием такой команды, чтобы было жалко уходить из коллектива;
- изначально создать ситуацию «вызова».

Список рекомендованных источников

а) основная литература:

1. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]: конспект лекций. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014.- 351 с.: ил.- (Серия "Зачет и экзамен").
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учебник. М. : Дашков и К, 2014. — 288 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=50253.
4. Десслер Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] :М. : "Лаборатория знаний" (ранее "БИНОМ. Лаборатория знаний"), 2013. — 801 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=42622
5. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] : учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т упр. - Москва : Проспект, 2013. - 60 с. - (Управление персоналом: теория и практика) - ISBN 978-5-392-07434-1.
6. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами для бакалавров и специалистов [Текст]: учеб. пособие. - М., СПб: Питер, 2012.- 202 с.: ил.- (Стандарт третьего поколения).
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 368 с
8. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 447 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Библиогр.: с. 437-441. - ISBN 978-5-16-005112-3.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2014
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 238 с.: ил.- (Высшее образование: Бакалавриат).
11. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь [Электронный ресурс]: учебник.— М. : Дашков и К, 2014. — 121 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=50254.
12. Управление персоналом организации: учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
13. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2013.- 62 с.: ил.
14. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом (для бакалавров) [Электронный ресурс] : учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. М. : КноРус, 2013. — 431 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53572.
15. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013.- 432 с.: ил.- (Бакалавриат).

б) дополнительная литература

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Р. Алавердов. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Алиев И.М. Экономика труда: учебник для бакалавров / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 671 с.
3. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
5. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 295 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.
7. Егоров В.И. Трудовой договор: учебное пособие / В.И. Егоров, Ю.В. Харитоновна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 464 с.
8. Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования: учебник для магистров / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 540 с.
9. Гейхман В.Л. Трудовое право: учебник для бакалавров / В.Л. Гейхман, И.К. Дмитриева. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 520 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.
11. Глухов В.В. Менеджмент: учеб. для вузов. 3-е изд. – СПб: Питер, 2009. – 608 с.: ил.
12. Гневашева В.А. Управление занятостью: учебное пособие / В.А. Гневашева. – М.: КНОРУС, 2011. – 168 с.
13. Гомонко Э.А. Управление затратами на предприятии: учебник / Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. – М.: КНОРУС, 2010. – 320 с.
14. Горелик О.М. Управленческий учет и анализ: учебное пособие / О.М. Горелик, Л.А. Парамонова, Э.Ш. Низамова. – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.
15. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров / В.А. Горемыкин. – М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 696 с.
16. Граждан В.Д. Социология управления: учебник для бакалавров / В.Д. Граждан. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 604 с.
17. Грибов В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 280 с.
18. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 464 с.
19. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М.: Форум, 2009. – 648 с.
20. Информационные технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. проф. В.В. Трофимова. – М.: Изд-во Юрайт, 2011. – 478 с.
21. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами о поправках к Конституции РФ № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ от 30 декабря 2008 г.) // Российская газета от 21.01.2009 №7.
22. Кравченко А.И. Социология управления: Фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.
23. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учебн. для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 505 с.
24. Любушин Н.П. Экономика организации: учебник / Н.П. Любушин. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.

25. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общ. ред. И.Н. Шапкина. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 690 с.
26. Методология управления трудовыми ресурсами: монография / под ред. А.П. Егоршина, И.В. Гуськовой. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 351 с.
27. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Учебник / Л.Б. Миротин. – М.: «Горячая линия» – Телеком, 2010. – 239 с.
28. Научно-практический комментарий к трудовому кодексу РФ / отв. ред. В.Л. Гейхман. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 815 с.
29. Носкова О.Г. Психология труда: учеб. пос. для студ. высш. учеб. заведений / О.Г. Носкова, под ред. Е.А. Климова. – 5-е изд., стереот. – М.: "Академия", 2009. – 384 с.
30. Островский Э.В. Психология управления: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – 249 с.
31. Самыгин С.И. Деловое общение: учеб. пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. – М.: КНОРУС, 2012. – 440 с.
32. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. – М.: "Дашков и К", 2009. – 464 с.
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ (в ред. 29.12.2010 г.) // Российская газета от 31.12.2001 №256.
34. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
35. Управление персоналом: Учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
36. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.
37. Фокина О.М. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / О.М. Фокина, А.В. Соломка. – М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
38. Черняк В.З. Экономика и управление на предприятии (строительство): учебник / В.З. Черняк. – М.: КНОРУС, 2009. – 736 с.
39. Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.
40. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 256 с.
41. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л.И. Шокина; под ред. проф. М.А. Федотовой. – М.: КНОРУС, 2012. – 344 с.

в) Интернет-ресурсы

1. Библиотека рыночной экономики: <http://www.cemi.rssi.ru/mei/libr.htm>
2. Научная электронная библиотека: <http://elibrary.ru/>
3. Российская государственная библиотека: <http://www.rsl.ru>
4. Электронная библиотека: <http://www.bibliotekar.ru/ekonomika.htm>
5. Административно-управленческий портал: <http://www.aup.ru/>
6. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://www.eup.ru/>
7. Федеральная служба государственной статистики: <http://www.gks.ru/>
8. Официальный сайт Российской государственной библиотеки: <http://www.rsl.ru/>
9. Официальный сайт компании Консультант-плюс: <http://www.consultant.ru/>
10. Информационно-правовой портал компании Гарант: <http://www.garant.ru/>
11. Сайт журнала «Управление персоналом»: www.top-personal.ru/