

УДК 331.108

***ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ***

Бадюк А.А.

студентка,

МГТУ им. Н.Э. Баумана,

Москва, Россия

Аннотация

В данной статье рассмотрены информационные технологии, которые возможно применять в управлении человеческими ресурсами. Определены социально-экономическая природа управления человеческими ресурсами, роль информационных технологий в управлении человеческими ресурсами и тенденции использования компьютерных систем в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: менеджмент, управление человеческими ресурсами, персонал, команда, сотрудники

***INFORMATION TECHNOLOGIES IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT***

Badyuk A.A.

student,

BMSTU,

Moscow, Russia

Annotation

This article discusses information technologies that can be used in human resource management. The socio-economic nature of human resource management, the role of

information technologies in human resource management, and trends in the use of computer systems in human resource management are determined.

Keywords: management, human resource management, staff, team, employees

В последние годы большое внимание уделялось принятию различных решений в области управления человеческими ресурсами.

Разработка и принятие таких решений неразрывно связаны с процессами обработки информации. Чем больше влияние использования кадровой информации, тем более объективные решения принимаются руководителями по различным вопросам управления человеческими ресурсами.

Одной из важнейших проблем в связи с использованием современных технологий в информационной среде компании является отсутствие необходимого теоретического и методологического обоснования и практических рекомендаций, предоставляемых новейшими информационными технологиями в области управления человеческими ресурсами. Достижения промышленно развитых стран Европы, США, Канады, Японии и других стран сегодня являются результатом длительного и тщательного совершенствования различных методов управления человеческими ресурсами и использования новейших компьютерных технологий [1].

Актуальность исследования заключается в том, что сегодня изыскиваются новые формы и методы повышения эффективности труда, в том числе за счет использования современных информационных технологий в сфере работы с человеческими ресурсами. Эти процессы основаны на анализе и переоценке традиционных представлений по всей области управления, а также на проведении соответствующих научных исследований.

Отсутствие последних в их систематизированной и целенаправленной форме привело к выбору предмета данного исследования, целью которого было улучшение процесса управления человеческими ресурсами в организации в

условиях углубления рыночных отношений и неразвитой цивилизованной конкурентной политики в России.

Использование современного программного обеспечения в работе кадровых работников значительно повышает эффективность работы персонала на всех уровнях корпоративного управления. Это можно объяснить тем фактом, что за последние десять лет поток информации увеличился во много раз, что оказывает существенное влияние на наиболее обоснованные решения в области управления человеческими ресурсами.

Для того чтобы систематизировать процессы управления человеческими ресурсами на данный момент, необходимо проверить программное обеспечение, предлагаемое рынком для менеджеров по персоналу и менеджера по персоналу, а также проблемы, с которыми сегодня предлагаются предлагаемые программные продукты [2].

Современные проблемы повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Роль управления человеческими ресурсами в современной экономике.

В последние годы глобализация и интернационализация экономики, активное развитие информационных технологий, а также усиление конкуренции и деловых партнерских отношений, демографические и образовательные изменения на рынке труда привели к значительным структурным изменениям в экономической стратегии крупных западных компаний.

Эти изменения в экономике привели к изменениям в различных организационных структурах. В то же время большое значение сегодня уделяется «горизонтальному» управлению людскими ресурсами, что значительно повышает роль инициативы в этой области, ее разумного риска в принятии решений, ее независимости и ее способности предвидеть последствия. Кроме того, способность к инновациям, креативность и стиль руководства меняются с бюрократических на предпринимательские. В целом управление человеческими ресурсами становится стратегией компании. В этом Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

случае вложения в развитие человеческих ресурсов преобразуются в инвестиции, а не в затраты.

В последние годы между компаниями идет ожесточенная борьба за лучших, талантливых менеджеров и специалистов. Этот принцип выбора определяет перемещение функции «отдела кадров» и заменяет его функцией «управления человеческими ресурсами».

В международной практике роль управления человеческими ресурсами играет важную роль в конкурентоспособности компании на рынке сбыта своей продукции. Одной из основных причин уделения внимания управлению человеческими ресурсами является, например, связь с корпоративной стратегией и тесная связь сотрудников с бизнес-целями.

Управление человеческими ресурсами оказывает существенное влияние на производственные результаты компании. Чтобы успешно решать свои задачи, специалисты по персоналу реализуют основные функции развития персонала, такие как карьера сотрудников, подбор сотрудников и их прием, сертификация сотрудников, обучение сотрудников, партнерские отношения между сотрудниками и менеджерами [3].

Все вышеперечисленное и особенности обеспечивают значительную эффективность, когда они являются частью бизнес-стратегии компании. Соблюдение этих условий станет залогом успешного развития компании и раскрытия человеческого потенциала организации.

Методологические аспекты работы с человеческими ресурсами включают в себя:

- руководящие должности, занимаемые сотрудниками компании;
- сокращение разрыва во взаимоотношениях между руководителями и подчиненными;
- содействие открытому деловому общению с подтверждением принятых решений;
- формирование рабочей культуры «в команде»;

- участие работников в распределении прибыли [4].

Среди множества задач теории и практики управления человеческими ресурсами в современных организациях существуют следующие основные задачи:

- участие в разработке бизнес-стратегии компании;
- обучение развитию человеческих ресурсов;
- пенсионная политика;
- производственные отношения;
- аттестация и оценка результатов работы;
- мотивация и вознаграждение [5].

Целью развития персонала сегодня является обеспечение современной организации хорошо обученными и мотивированными сотрудниками.

Кадровое планирование является частью определения корпоративной стратегии. Управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором при выборе и развитии его использования [6].

Исходя из текущего состояния и тенденций развития управления человеческими ресурсами в бизнесе, можно прогнозировать, что ключевая роль управления человеческими ресурсами в будущем будет заключаться в том, чтобы обеспечить руководителям системы управления заработной платой и более эффективно использовать сотрудников в соответствии с целями организации.

Роль информационных технологий в управлении человеческими ресурсами.

Процесс подбора персонала с использованием современного программного обеспечения облегчает деятельность кадровых служб. Чтобы раскрыть роль информационных технологий в работе с человеческими ресурсами, необходимо описать уровни автоматизации конкретных задач для управления человеческими ресурсами компании. Это включает в себя задачи

поиска, оценки и выбора персонала в качестве наиболее важных функций компании.

Комплексный подход к найму и подбору персонала обычно состоит из пяти этапов:

- разъяснение того, что представляет собой вакансия, которую необходимо заполнить;
- определение профессиональных, личных и деловых качеств требуемого работника, которые необходимы для выполнения этой работы;
- поиск источников и методов найма подходящих работников;
- определение методов оценки пригодности претендентов на конкретную работу;
- обеспечение адаптации нового сотрудника к должности и в команде [7].

Сообщения о вакансиях или о новых сотрудниках, которые могут понадобиться через определенное время, передаются в службу кадров через локальную сеть внутри организации соответствующими подразделениями. Менеджеры по персоналу, отвечающие за наем и отбор персонала, получают эти сообщения и начинают действовать. Сначала они анализируют работу, которую будет выполнять будущий сотрудник. Анализируя предстоящую работу, вы получите новые (измененные) должностные инструкции, в которых определены требования к вакансии.

Найм начинается с подробного определения того, кому нужна вакансия. Для облегчения процесса выбора многие компании выпускают документы, описывающие основные характеристики сотрудника: квалификационную карточку и карточку компетенции, которые отражают требования к должности и служат основой для составления плана собеседования с кандидатом.

На этом этапе автоматизация заключается в создании форм описания должностных обязанностей с использованием компьютера. При необходимости вы можете просто внести необходимые изменения в него, который должен Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

содержать общую форму инструкции, которую можно обрабатывать в отношении каждой вновь вводимой позиции. Кроме того, создается специальная база данных с должностными инструкциями, которую можно редактировать в случае изменения требований. Поэтому менеджерам по персоналу не нужно менять описание должности в данный момент времени, если в таблице персонала уже есть вакансии.

Важными документами при анализе работы сотрудника являются квалификационная карточка и карточка компетенции. Они создаются вместе с руководителем отдела и специалистами по персоналу на основе должностной инструкции и представляют собой набор квалификаций, которые должен иметь «идеальный» сотрудник и у которого есть причина занимать эту должность [8].

Квалификационная карточка – это инструмент, который облегчает процесс отбора. Его использование также дает возможность структурированной оценки кандидатов (для каждой характеристики) и сравнения кандидатов друг с другом. Когда компании нужны новые сотрудники, отдел кадров поднимает два вопроса: где вы можете искать потенциальных сотрудников (источники) и как вы можете информировать кандидатов о доступных вакансиях (методы) [9].

Схема поиска кандидатов для заполнения вакантной должности в организации через Интернет или локальную сеть внутри организации является эффективной и зачастую оптимальной.

Внутренние источники предполагают эффективное использование существующего персонала в компании и умение обходиться без нового набора. Если кадровая служба сталкивается с надежной информацией о необходимости найти сотрудника в компании и сталкивается с трудностями, он использует электронную базу данных и выбирает сотрудников, которые в зависимости от уровня их квалификации и профессиональной компетентности могут выполнять эту работу. Самые подходящие отбираются, а затем им нужно разрешение на работу.

Как правило, практически каждая компания сегодня имеет доступ к Интернету, где можно связаться с кадровыми агентствами, службами занятости и учебными заведениями. Если необходимо привлечь персонал из внешних источников, запросы направляются по сети в кадровые агентства, в которых указаны характеристики требуемых соискателей. Компания получает ответ от кандидатов через сеть. Если компания заинтересована в отборе кандидатов, она назначит встречу, а затем выполнит соответствующие этапы процесса найма, оценки и отбора.

При использовании программного обеспечения в компании создается база данных (БД) при подборе персонала, в которую вводится необходимая информация из всех отправленных резюме. Затем программа получает критерии отбора кандидатов для получения необходимой информации из своих резюме. После обработки программа выдает список кандидатов, отвечающих указанным условиям.

Данные из других резюме могут быть введены в специальную базу данных, с которой менеджеры по персоналу могут связаться при необходимости. База данных предлагает выбор кандидатов для найма, затем их данные переносятся в личный файл или базу данных, затем их данные переносятся в личный файл или базу данных для потенциальных кандидатов в будущем. Кандидаты, успешно прошедшие предварительный отбор, будут отправлены на собеседование.

Компьютеризация кадровой работы компании в современных условиях является одним из ключевых направлений ее развития и конкурентоспособности на рынке [10].

Поскольку автоматизированная обработка данных о персонале, принятие личных решений, автоматизация отдельных процессов и технологий персонала обеспечивают значительную экономию времени и преимущество перед конкурентами, экономится не только время, но также снижаются связанные с этим материальные затраты и другие риски.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что в области поиска и отбора персонала окончательное решение должно приниматься ответственным менеджером на основе оптимальных рекомендаций компьютера [11].

Основные направления использования программного обеспечения в кадровой работе. Автоматизированные рабочие места в управлении человеческими ресурсами.

В управлении человеческими ресурсами менеджер должен иметь дело с определенными объемами информации, которые часто зарезервированы для посторонних лиц. Для этой цели автоматизированные рабочие места (АРМ) обычно используются в отделах кадров и службах. Они представляют собой комбинацию технических, программных, языковых и методических инструментов, которые позволяют автоматизировать обработку персональных данных. АРМ выполняются структурно на основе ПК или в некоторых случаях дисплеев, которые подключены к другому компьютеру. При этом к компьютеру подключаются необходимые устройства (принтеры, сканеры) и внешние накопители.

Существующие программные продукты, которые используются в работе с человеческими ресурсами, дают возможность создать новый тип системы, который отличается, с одной стороны, разнообразием средств отображения личной информации, а с другой - интеграцией этих инструментов с максимальным комфортом и простотой работы.

Рабочие станции чаще всего содержатся в информационных системах, которые обеспечивают автоматический выбор и поиск документов с информацией о персонале и их формирование с помощью внешних атрибутов и контента. В этих системах личные документы индексируются с учетом «поискового изображения», в котором указывается ключевое слово, тип документа и т. д. Содержимое некоторых рабочих станций содержит тексты с характеристиками разных менеджеров. Например, для поиска личной

информации, связанной с конкретным лидером, необходимо указать параметры поиска изображения.

Как правило, персонал информирует и переключает информацию об образовании, о специальности, знании иностранных языков, заработной плате. С программным обеспечением рабочей станции вы можете предоставить необходимую информацию об аналитических требованиях к персоналу и информацию об анализе перемещений персонала.

С помощью АРМ сотруднику отдела кадров или службы предоставляется возможность решать поставленные перед ним задачи на качественно новом уровне и тем самым достигать необходимой эффективности в своей работе. При обработке персональных данных с целью формализации они делятся по различным критериям. На рабочих станциях вы можете выводить информацию о персонале (который был нанят и в течение какого времени, какая должность назначена), а также выполнять операции, необходимые для поиска информации и генерирования ответов на запросы в интерактивном режиме [12].

В последнее время одним из самых популярных способов найма сотрудников является отправка информации о вакансиях по приглашению квалифицированных сотрудников, особенно через Интернет. Некоторые организации практикуют информирование своих сотрудников о вакансиях, чтобы они могли подать заявку до рассмотрения внешних заявок. Хороший способ - связаться со своими сотрудниками, чтобы порекомендовать их друзьям или знакомым на работу.

При управлении человеческими ресурсами руководство организации выбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного при выборе компьютера. Считается, что в большинстве случаев работник должен выбирать наиболее квалифицированного для выполнения фактической работы на должности, а не кандидата, который наиболее подходит для продвижения по службе. Эффективный отбор персонала является одной из форм проведенного

предварительного контроля качества персонала, в том числе с использованием АРМ работ в организациях и компаниях.

Одним из последних достижений в области управления человеческими ресурсами в компании является создание необходимых планов и программ для работы с человеческими ресурсами, требующих активного использования программного обеспечения.

Для создания плана работы с человеческими ресурсами необходимо создать и ввести в компьютер информацию, необходимую для интегрированного управления человеческими ресурсами. В настоящее время основой концепции управления человеческими ресурсами организации является постоянно возрастающая роль личности работника, его мотивирующих установок, способности формировать их и направлять их в соответствии с поставленными задачами. Расширение корпоративного производства, установление отношений с иностранными партнерами, создание дочерних компаний неразрывно связаны с непрерывным увеличением объема обрабатываемых персональных данных и количества кадровых задач, что требует совершенствования методов обработки этой информации [13].

Поддержка принятия решений в управлении человеческими ресурсами с использованием компьютерной системы.

Подготовка к кадровым решениям включает в себя: присоединение к резервной группе, назначение на вакантную руководящую должность, создание индивидуальных планов для дальнейшего обучения менеджеров, формирование деловой карьеры и т. д.

Важнейшим принципом формирования компьютерной системы (КС) является накопление информации о руководителях и специалистах по компьютерной памяти, которые характеризуют их деловые, моральные, профессиональные и личные качества и их внешний вид в течение всего рабочего времени. Это позволяет более обоснованно отбирать, оценивать и продвигать

менеджеров на более высокие должности. С помощью КС решаются такие задачи, как структура людских ресурсов, например:

- учет состава и движения персонала;
- получение оперативной информации, которая объективно и полностью характеризует каждого работника;
- формирование экспертных групп экспертов для оценки разных категорий персонала;
- адаптация качественного словаря «выбор идеального лидера»;
- формирование необходимых «фотографий соискателей» с «изображением идеального лидера»;
- экспертиза кандидатов на возможное включение в номинационный резерв;
- создание списков кандидатов в номинационный резерв.

Полномочия каждого сотрудника в КС состоят из двух блоков: основного и дополнительного. Данные первого блока: личные карточки, информация о персонале, составленная на основе личного листа для личных дел, который заполнялся сотрудником при приеме на работу. Этот блок также содержит данные о переводе на другую работу, стимулы, штрафы, повышения квалификации, квалификации и т. д. Информация в дополнительном блоке состоит из неформальной информации о сотруднике, основанной на командах для включения в резерв (исключение из резерва) данные медицинских комиссий и т. д.

Помимо справок для руководителей в Конституционном суде, для каждой должности в списке персонала структурных подразделений вводятся модели руководящих должностей, которые квалифицируют динамические структуры качеств, необходимые для подготовки персонала.

Создание кадрового резерва на руководящие должности с использованием КС состоит в отборе сотрудников, которые объективно способны успешно работать на руководящей должности после специальной подготовки и стажировки.

Формирование требований к сотрудникам, выдвигаемым в резерв, состоит из определения: состава качеств, оцениваемых руководителями (специалистами); список должностей, на которые работник может быть принят в качестве кандидата, предельные значения показателей работника, например:

- профессиональный опыт работы на кафедре - не менее 10 лет;
- срок службы на руководящей должности - не менее 3 лет.

Предоставленная информация должна быть в базе данных компьютерной системы, а отбор сотрудников, отвечающих требованиям, производится непосредственно с использованием соответствующего компьютерного процесса. Результатом его реализации станет список кандидатов, отвечающих требованиям для включения в резерв. Индивидуальные характеристики кандидатов в резерв учитываются путем оценки их качеств, необходимых для руководителя зарезервированной должности. Это требует формирования системы качества менеджера для конкретной должности и экспертной оценки ее качеств, то есть определения наиболее важных (значимых) качеств, которые требуются менеджеру для конкретной зарезервированной должности.

При оценке персонала обычно используется пятибалльная шкала. В то же время различаются конкретные значения отдельных качеств и их групп, для которых выводятся коэффициенты значимости (веса) для менеджеров и ключевых специалистов.

На основании компьютерных расчетов руководство кадровой службы делает выводы:

- Если общий экспертный рейтинг сотрудников соответствует или немного превышает стандарт, то рейтинг сотрудника соответствует занимаемой должности.
- Если такая оценка значительно выше нормативной, для такого работника целесообразно: повысить, включить в номинацию резерв, повысить зарплату.

- Если рейтинг ниже нормы, это означает, что позиция сотрудника не совпадает.

Ранжирование качеств сотрудников, претендующих на руководящие должности, основано на специальных программах.

По результатам рейтинга компьютер отбирает людей из общего числа сотрудников, отвечающих определенным требованиям.

Кроме того, результаты экспертных оценок используются для разработки дополнительных моделей, которые могут более эффективно решать проблемы отбора, оценки и продвижения персонала на различные должности [14].

Тенденции развития информационных технологий в области управления человеческими ресурсами.

Для того чтобы интеллектуальные управленческие решения были эффективными, кадровые службы и руководители структурных подразделений компании должны располагать необходимой, своевременной и точной информацией о состоянии человеческих ресурсов и их развитии. Многие кадровые решения реализуются отдельно и являются в основном рутинными процедурами.

Компьютеры в отделе кадров в ряде компаний до сих пор обычно предоставляют отчетную и бухгалтерскую информацию, то есть они повторяют обычные процедуры, ранее выполнявшиеся сотрудниками службы персонала с использованием традиционных методов. Однако прямой диалог с компьютером требует разработки качественных алгоритмов принятия решений для различных и довольно сложных кадровых задач.

В последние годы специалисты службы кадров уделяют все больше внимания использованию экспертных систем (ЭС) различных классов и целей. В частности, возникновение ЭС было вызвано растущей необходимостью решать сложные формализованные кадровые проблемы, для которых не было алгоритмического решения, и в то же время достигать

результатов, которые сопоставимы, а иногда даже превосходят результаты экспертов.

Трудности в решении не формализованных задач обусловлены: неполнотой и противоречивостью исходных данных конкретного работника, неоднозначностью, неполнотой знаний в кадровой сфере, большой пропорциональностью, пространством решения, динамикой персональных данных и знаний [15].

Все это привело к поиску нетрадиционного подхода к разработке программ и появлению в результате ЭС. Экспертные системы еще не имеют искусственного интеллекта, они всего лишь помощники экспертов и дают им больше времени для решения проблем, которые могут решить только они.

Проблемная область разработки и применения ЭС в кадровых службах должна отвечать следующим требованиям: задача не решается с помощью традиционных методов и программ; задача относится к достаточно известной области знаний.

Вероятное решение должно быть понятным и не очень большой выбор вариантов. ЭС зарекомендовали себя в областях, где знания могут быть сформулированы в виде конечного набора аксиом и правил.

Заключение

В последние годы информационные технологии проникли практически во все сферы человеческой жизни и общества. Управление персоналом и деятельность кадровых служб компаний и организаций не являются исключением [16].

Владение информационными технологиями является обязательным требованием для существования и развития организации. В сложном процессе управления крупной организацией руководство обычно определяет ключевые стратегические направления. Как правило, для каждой из них создаются отдельные информационные системы для облегчения сбора и хранения учетной информации.

В условиях современного рынка и быстрого развития цифровых технологий специалистам по управлению человеческими ресурсами необходимо использовать новый, прогрессивный подход к организации внутренних процессов и корпоративной культуры. Помимо теории менеджмента им необходимо изучать аналитические основы, связанные непосредственно с переходом компаний в цифровое пространство.

Во-первых, подразделение становится стратегическим, принимающим непосредственное участие в управлении компанией. Оно должно предлагать новые решения с ориентацией на кадровые ресурсы компании, давать профессиональную оценку управленческих решений. Во-вторых, управление человеческими ресурсами смещается ближе к управлению знаниями. В свою очередь, компании создают условия для создания и обмена уникальными знаниями. В-третьих, сотрудники становятся агентами изменений в компании, трансформируя в соответствии с ними поведение остальных сотрудников.

В этой работе были приняты во внимание основы, цели, функции системы управления человеческими ресурсами и показатели эффективности системы управления, а также была определена роль информационных технологий в системе управления персоналом, с помощью которых следует оптимизировать работу и повысить производительность труда.

Библиографический список

1. Божко В.П. Информационные технологии в экономике и управлении: Учебно - методический комплекс. / В.П. Божко. - М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 120 с.
2. Анисов Л.М. Организация работы кадровых служб. / Л.М. Анисов. - Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2009. - 55с.
3. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персонала на предприятии. / Л.В. Ивановская. - М.: ГАУ, 2007г. - 169с.

4. Информационные системы и технологии в экономике: Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / Барановская Т.П., Лойко В.И., Трубилин А.И.; Под ред. Лойко В.И. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 416с.
5. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В.И. Андреева // Справочник кадровика. - 2009. - № 3. - с. 77 - 79.
6. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2007. - 319с.
7. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.Г. Зайцев. - Санкт-Петербург: Северо-Запад, 2008. - 346 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / А.П. Егоршин. - М.: Экзамен, 2008. - 524с.
9. Бирюзкова И.В. Кадры управления. Учеб.пособие / И. В. Бирюзкова. - М.: Экономика, 2008. - 264с.
10. Иванова - Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно - методический комплекс. / Л.Н. Иванова - Швец А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. - 200с.
11. Базарова Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - Мю: Юнити, 2008. - 289 с.
12. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 2007. - 215с. - (Высшее образование).
13. Демушкина Е. А. Информационные технологии в кадровом менеджменте/ Е. А. Демушкина, О. В. Лезина //Молодой ученый.-2011. -№4. -с. 83-87.
14. Васина Д.В. Управление персоналом. Учеб.пособие. / Д.В. Васина.- М.: Изд-во MARTIN, 2010. - 65с.

15. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал - менеджмента. Учебник / М.М. Глазов. - Спб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2007. - 251с.

16. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко. - М.: Дело, 2007. - 365с.

Оригинальность 81%