

«Non scholae, sed vitae discimus» (лат.)
учимся не для школы, а для жизни.

Система и концепции управления персоналом организации

**Шуткина
Елена Владимировна**

СИСТЕМА И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕЗИС: Можно идти путем проб и ошибок, а можно разобратся, что является слагаемыми успеха

СФЕРЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

1. Финансовый менеджмент;
2. Управление основной деятельностью (производство, услуги, работы);
3. Маркетинг;
4. Управление персоналом.

Вопрос:

**Что
главнее ?**

Ответ

СФЕРЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

1. Управление основной деятельностью (производство, услуги, работы);
2. Финансовый менеджмент;
3. Маркетинг, продвижение товаров/ услуг ;
4. Управление персоналом

Система менеджмента (эскадра)

Изменение структуры рыночной стоимости компании

Рыночная стоимость компании 1960г.



Рыночная стоимость компании 2016г.



ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК РЕСУРСОМ

ТЕЗИС 1 : Количество факторов, влияющих на управление персоналом огромно, что делает очень трудным (может быть невозможным ???) подготовку алгоритмов управления.

В управлении людьми нет и не может быть однозначных рецептов «делай так и только так».

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК РЕСУРСОМ

ТЕЗИС 2: Предмет управления (персонал):

- А) может действовать «нелогично», что затрудняет планирование и прогнозирование;
- Б) имеет собственную волю (в отличие от такого, например, ресурса, как деньги).

«В вопросах управления нет ничего абсолютного... Мы редко дважды применяем одни и те же принципы в идентичных условиях; нам необходимо принимать во внимание изменяющиеся обстоятельства» (А.Файоль)

СООТНОШЕНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Что такое теория?

Теория - это выявленные закономерности.

«Нет ничего практичнее хорошей теории!!!»

(Старая поговорка)

Зачастую, за теорию ошибочно принимают:

- то, что человек не знает,
- то, что немного знает, но чем не приходилось заниматься на практике,
- то, что очень-очень не понятно.

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ



Mike McMahon / AP

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Я рад учиться, но мне не нравится, когда меня поучают.
Уинстон Черчилль

Период обучения	Влияние субъекта на результат обучения	
	преподаватель	обучающийся
Школа	80%	20%
ВУЗ, начальные курсы	70%	30%
ВУЗ, середина обучения	50%	50%
ВУЗ, старшие курсы	30%	70%
Переподготовка	20%	80%

ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ (обучение взрослых)

М.Ш. Ноулс «Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики». 1970 г.

1. Сотрудники должны захотеть учиться.

Поэтому необходимо создать условия для внутренней мотивации индивидов к обучению;

2. Взрослые будут изучать только то, что применимо на практике.

Они хотят знать, «чем это поможет мне сейчас?»;

3. Новые знания и навыки должны использоваться немедленно.

Через месяц забывается 50% того, что изучалось пассивно, через два месяца 80%.

4. На результаты обучения большое влияние оказывает предшествующий опыт.

Влияют «ригидность восприятия и мышления»;

ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ

Особенности обучения взрослых

5. Взрослые лучше обучаются в неформальной обстановке;

6. Для обучающихся должны использоваться разнообразные методы обучения (в основном активные). Взрослые предпочитают активное участие в обучении;

7. Взрослых людей нужно не оценивать, а направлять;

8. Кривая способности к учебе медленно спадает в период от 22 до 45 лет (XIX в. - Э.Л.Трондайк).

ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ

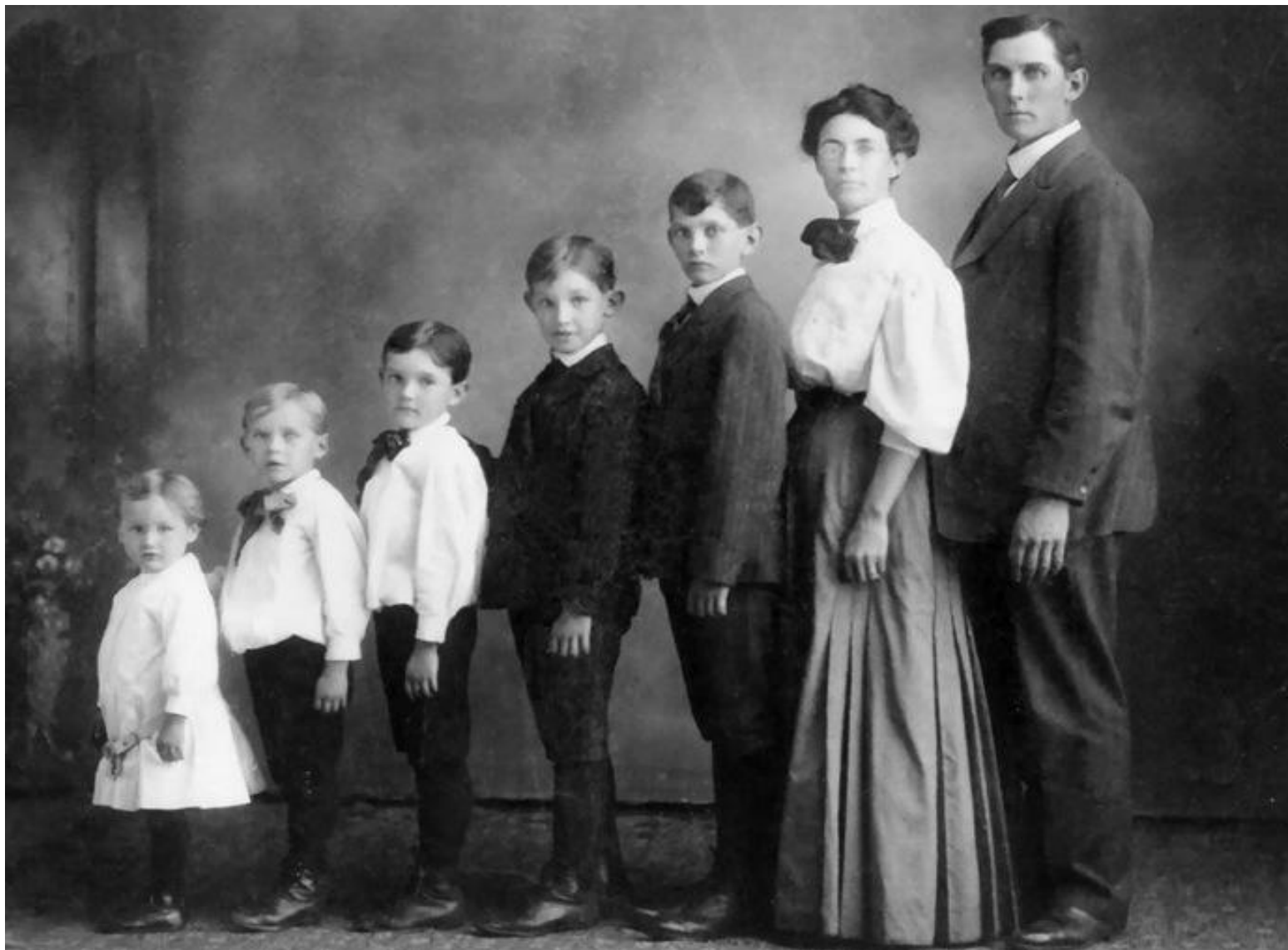
8. Кривая способности к учебе медленно спадает в период от 22 до 45 лет (XIX в. - Э.Л.Трондайк).

Дело не в количестве лет.

Причины возрастного снижения обучаемости:

- общее состояние здоровья и энергии человека,
- уменьшение объективной и субъективной потребности в новых знаниях,
- снижение возможностей для применения их на практике,
- неготовность к изменениям,
- психологические причины:
 - беспокойство о своем авторитете,
 - боязнь выглядеть некомпетентным в глазах окружающих,
 - несоответствие собственного образа «солидного человека» традиционно понимаемой роли ученика (нежелание «вернуться в детство», «сесть за парту»).

Теория поколений



Теория поколений

Создана в 1991г. американскими учеными – демографом Нейлом Хоувом и историком Вильямом Штраусом (на стыке с экономикой).

В России – адаптирована Евгенией Шамис.

Ценности формируются внешними

д.



Три поколения в рабочей среде



2. Три поколения в рабочей среде

Бэби-бумеры (1943 – 1963г.р.)

«Жить, чтобы работать!»



Три поколения в рабочей среде

Поколение X (1963 – 1984г.р.)

«Прагматичность и личные достижения»

«Больше работаешь – больше зарабатываешь»



Мы родились - распался СССР,
пошли в школу - дефолт,
поступили в универ - начался
кризис, нашли хорошую
работу - конец света.
Прям поколение счастливичков.



Три поколения в рабочей среде

Поколение Y (1983 – 2003 г.р.)

«Возможности, свобода и Fun»



Особенности поколения Y

Не умеют глубоко
анализировать информацию



Амбициозны и
социально активны




Визуальное восприятие



Уверенное
владение новыми
технологиями



Три поколения в рабочей среде

	2010	2015	2020	2025	2030
Беби-бумеры 	40	30	20	10	мало
X 	42	42	41	39	39
Y 	18	28	35	35	34

Поколение Z (2003+)



СИСТЕМА И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Содержание понятия «персонал»
2. Содержание понятия «управление»
3. Основные элементы системы управления персоналом организации
4. Основные концепции управления персоналом

1. Содержание понятия «персонал»

Цель изучения – найти ответ на вопросы:

- **Что является предметом управления?**
- **Чем управлять?**
- **Зачем классифицируют персонал?**

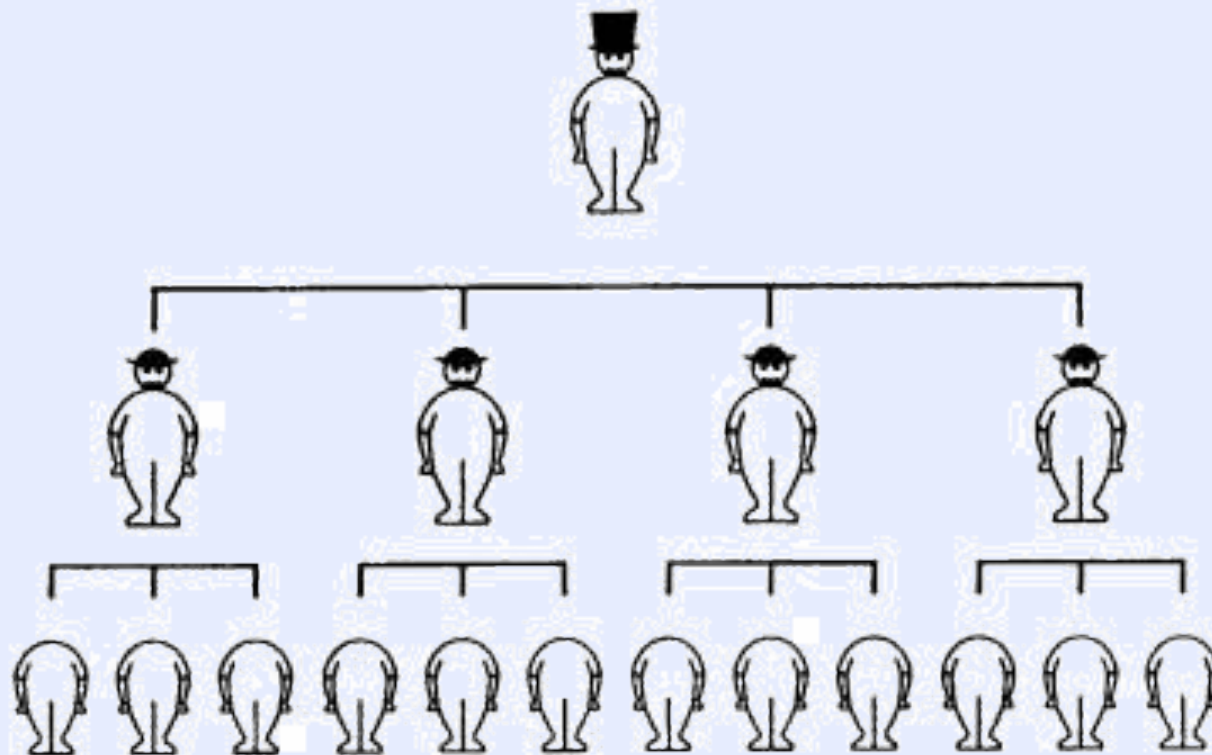
1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по степени влияния на конечный результат деятельности

<p>"Прямое влияние" (участие в продаже/производстве)</p>	<p>"Значимое косвенное влияние" (непосредственное обеспечение продаж/производства или управление ключевыми видами ресурсов с высокой ценой решений и/или большим бюджетом)</p>	<p>"Опосредованное влияние" (обеспечение работы по вспомогательным направлениям)</p>
<p>Основные подразделения</p>	<p>Обеспечивающие подразделения</p>	<p>Вспомогательные подразделения</p>

1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления
(схема – карикатурный вариант):



1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления:

1/6. Высшее звено управления (президент, генеральный директор, директор).

Другие названия:

- Top management
- Executives

1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления:

**2/6. Среднее звено управления
(руководители управлений,
департаментов, цехов)**

Другое название:

- Middle management

1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления :

3/6. Низшие звенья управления / линейные руководители (руководители отделов, цеховых бюро, руководители групп, мастера, бригадиры).

Другие названия:

- Low management
- Supervisors

1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления :

4/6. Инженерно-технический персонал, конторские служащие, специалисты.

Другое название (американизм):

- «Белые воротнички»

1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления :

5/6. Рабочие, занятые физическим трудом.

Другое название (американизм):

- «Синие воротнички»

1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту
в иерархии управления:

**6/6. Работники социальной
инфраструктуры (секретарь,
уборщица, водитель).**

Другие названия:

- «Серые воротнички» (американизм)
- Технические исполнители



1. Содержание понятия «персонал»

Новые термины для обозначения групп сотрудников:

- А) «Золотые воротнички» - очень высококвалифицированные сотрудники;
- Б) «Виртуальные воротнички» - сотрудники, работающие дома.

1. Содержание понятия «персонал»

Классификация Дж.Уэлча:

1. «Ядро» (Ключевые должности); 2. ...



Дж. Уэлч

Классификация Дж.Уэлча: 20-70-10

1. Содержание понятия «персонал»

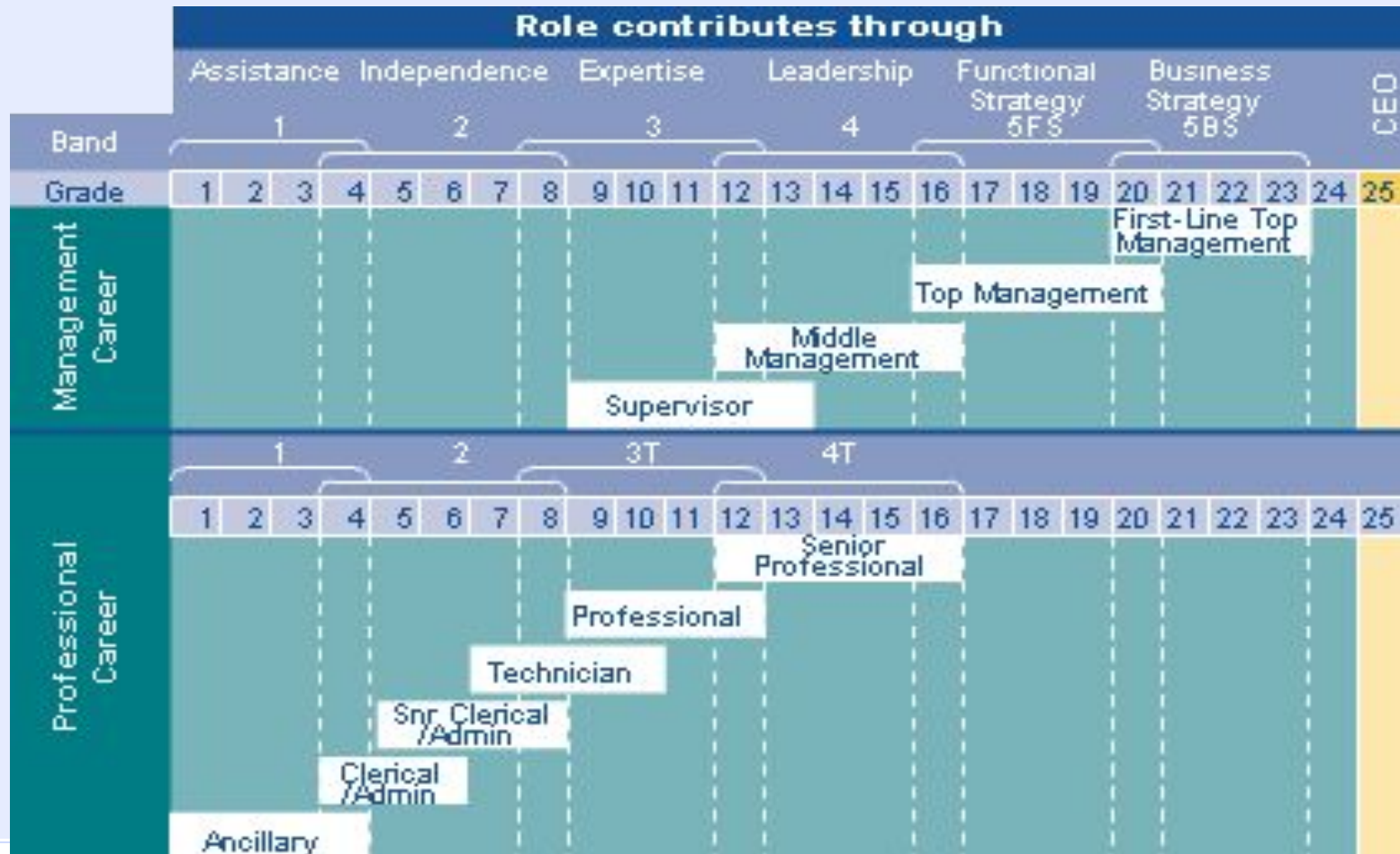
Классификация Джека Уэлча в период руководства компанией General Electric:

- Сотрудники категории А (20%) — лидеры;
- Сотрудники категории В (70%) — нормально справляются с возложенными на них обязанностями;
- Сотрудники категории С (10%) — аутсайдеры. Они показывают худшие результаты из-за лени или неспособности выполнять свою работу.

Как считал Джек Уэлч, от сотрудников категории С надо нещадно избавляться. За умение увольнять людей тысячами ему даже дали прозвище Нейтронный Джек.

1. Содержание понятия «персонал»

Пример использования группировки персонала в управлении: разработка системы грейдов



1. Содержание понятия «персонал»

Что является предметом управления?

= **ПЕРСОНАЛ**, объединенный в структурные подразделения

= **ТРУДОВЫЕ ПРОЦЕССЫ**, обеспечивающие достижение целей организации

= **КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ !!!**

2. Содержание понятия «управление»

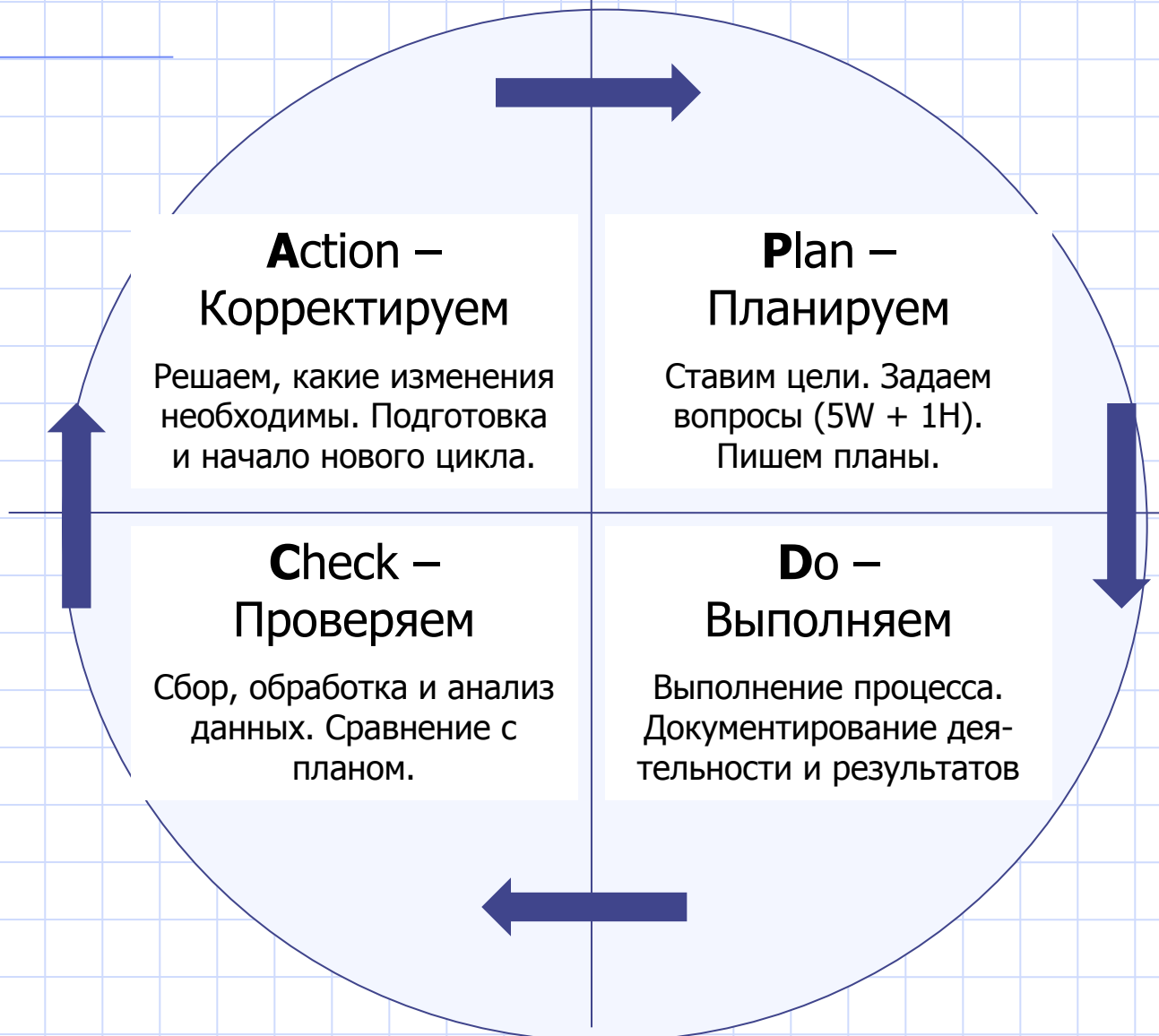
Одним из первых, кто стал рассматривать менеджмент или администрирование как процесс, а не набор правил или структур был А.Файоль (1841-1925).

С его точки зрения административная роль подразумевает осуществление пяти видов деятельности:

- планирование/прогнозирование,
- организация,
- координации,
- командование,
- контроль.

2. Содержание понятия «управление»

Цикл непрерывного совершенствования Шухарта-Деминга (цикл PDCA)



Расшифровка формулы

2. Содержание понятия «управление»

Планируем 5W + 1H:

- Why?** Почему это делается? Надо ли это делать? Что случится, если это не сделать?
- What?** Что делается? Понимаем ли мы точно и ясно детали операции?
- When?** Когда это делается? Не будет ли лучше, если это сделать раньше или позже?
- Where?** Где это делается? Наилучшая ли это позиция?
- Who?** Кто это делает? Нет ли кого более подходящего?
- How?** Как это делается? Можно ли сделать лучше?

2. Содержание понятия «управление»

Цикл Шухарта-Деминга + Концепция «Шесть сигм» =
новейшая трактовка непрерывного совершенствования:

Recognize

Осознай

Define

Определяй

Measure

Измеряй

Analyze

Анализируй

Improve

Улучшай

Control

Управляй

Standardize

Стандартизируй

Integrate

Интегрируй

3. Основные элементы системы управления персоналом

Комплектация персонала

Поиск	Отбор	Адаптация	Базовое обучение
-------	-------	-----------	------------------

Организация работы персонала

Нормативные документы ШР, ОргСтр, ПВТР

Регламентирующие документы (ДИ, Положения, регламенты)

Разработка системы критериев результативной работы

Стратегия компании

Участие в стратег. планировании в целом

Разработка и реализация стратегии в обл. УП

Оценка деятельности

Оценка результата

Оценка потенциальных возможностей

Аттестация

Кадровый учет

Охрана труда

Мотивация

Монетарная

Немонетарная

Обучение

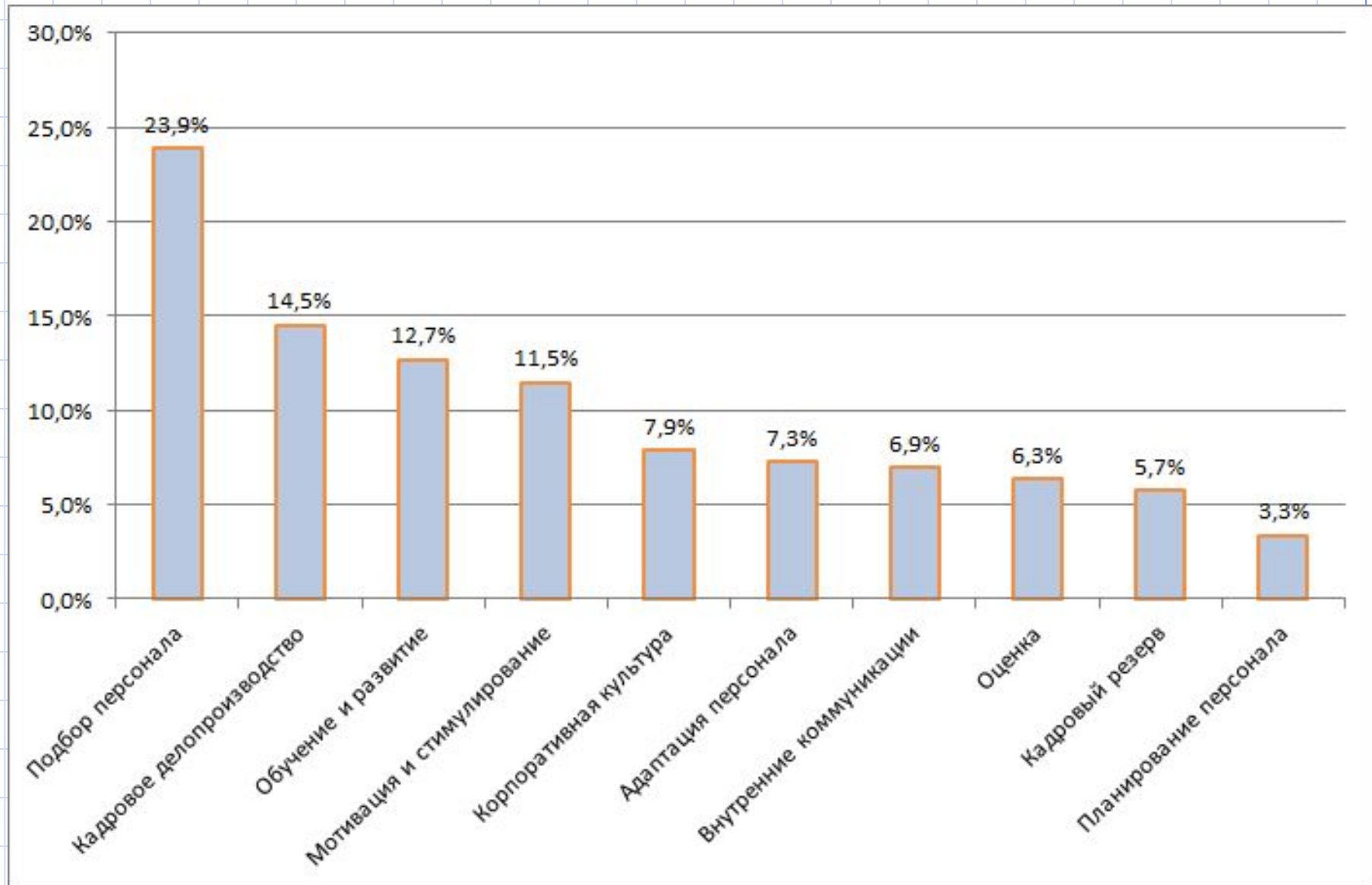
Обязательное

Развивающее

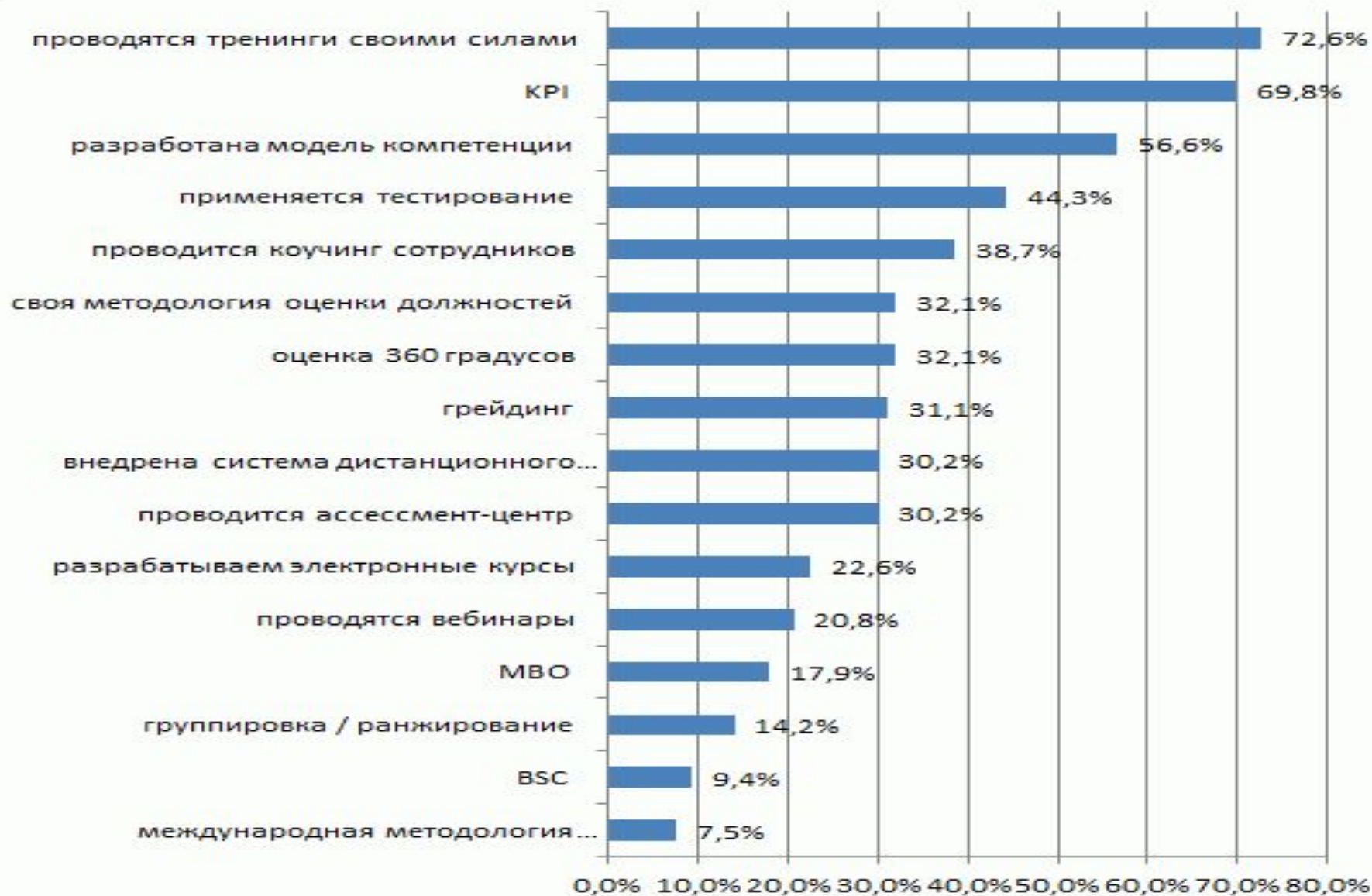
Корпоративная культура

4. Основные концепции системы УП

Востребованность функций по УП (опрос 2016г. портала HRM.ru)



Практика применения HR-технологий (опрос hrm.ru май 2016г)

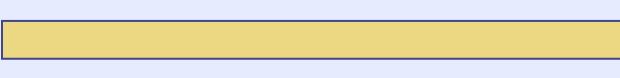




4. Основные концепции управления персоналом

Этапы развития	Наименование научных школ	Концепция	Объект управления	Цели управленческой деятельности	Функции управления персоналом
90-е гг. XIX в. - 30-е гг. XX в.	Классическая: Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Форд, Г.Гантт, Л. и Ф.Гилберт, М.Вебер, А.К.Гастев	Управление кадрами	Персонал как носитель трудовой функции, «живой придаток машины»	«Производство ради производства» — технология производства	Наем рабочей силы, надзор, контроль, увольнение, решение жилищно-бытовых вопросов
40-60-е гг. XX в.	Человеческих отношений: Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Ротлисбергер, Диксон	Управление персоналом	Персонал как формальная функция (должность) , субъект трудовых отношений, личность	Ориентация на отдельного работника, налаживание межличностных отношений	+ учет, оценка, профподготовка кадров, организация и стимулирование труда
60-80-е гг. XX в.	Поведенческих наук (бихевиоризм): Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг, К.Левин	Управление персоналом	Персонал как субъект социальных отношений	Ориентация на профессионализм руководителей, социально-экономические гарантии	+ повышение квалификации, переподготовка кадров, мотивация, пенсионное обеспечение, охрана здоровья
80-е гг. XX в. - наст, время	Человеческих ресурсов: Т.Питерс, Р.Уотерман, Дж.Дуглас, С.Клейн, Д.Хант	Управление человеческими ресурсами	Персонал как стратегический ресурс в единстве трудовой функции, социальных отношений и личности	Расширение функций и делегирование полномочий, коллективные формы работы	+ обеспечение ротации, самоконтроля, расширения полномочий персонала
90-е гг. XX в. - наст, время	Инновационного управления: Н.Д.Кондратьев, И.Шумпетер, Н.Тичи, М.Деванна, П.Сенге	Управление человеческим капиталом	Человек как центральная фигура, носитель «интеллектуального капитала»	Обучающаяся организация: управление знаниями, равномерное распределение их потоков	+ концептуальная подготовка, непрерывное обучение, аутсорсинг

4. Основные концепции управления персоналом

- **Экономическое (технократическое) управление,** 
- **Органическое управление**

Жизненный цикл организации



Кривая жизненного цикла по Adizes

(Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall 1988.)



4. Основные концепции управления персоналом

4.1. Экономическое (технократическое) управление

ОСНОВЫ:

Приоритет технических и технологических требований

Организация – набор механических отношений, определяемых техникой, технологией.

4. Основные концепции управления персоналом

4.1. Экономическое (технократическое) управление

ПРИНЦИПЫ (1/6):

- **единство руководства** - подчиненные получают приказы только от одного начальника;

4. Основные концепции управления персоналом

4.1. Экономическое (технократическое) управление

ПРИНЦИПЫ (2/6):

- **строгая управленческая вертикаль** - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

4. Основные концепции управления персоналом

4.1. Экономическое (технократическое) управление

ПРИНЦИПЫ (3/6):

- **четкое разделение штабной и линейной структур организации** - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властные полномочия, которыми наделены линейные руководители;

4. Основные концепции управления персоналом

4.1. Экономическое (технократическое) управление

ПРИНЦИПЫ (4/6):

- **баланс между властью и ответственностью** - бессмысленно делать сотрудника ответственным, если ему не даны соответствующие полномочия;

4. Основные концепции управления персоналом

4.1. Экономическое (технократическое) управление

ПРИНЦИПЫ (5/6):

- **обеспечение дисциплины** - подчинение, исполнительность, соблюдение принятых правил и регламентов;

4. Основные концепции управления персоналом

4.1. Экономическое (технократическое) управление

ПРИНЦИПЫ (6/6):

- **подчинение индивидуальных интересов общему делу** - с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля.

4. Основные концепции управления персоналом

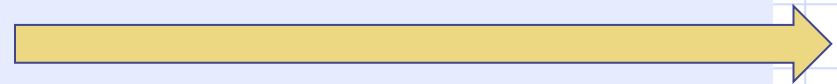
4.1. Экономическое (технократическое) управление

Условия эффективного использования и затруднения экономического подхода

Условия эффективного применения	Затруднения
<i>Четкая задача для исполнения</i>	Сложность адаптации к меняющимся условиям
<i>Среда достаточно стабильна</i>	Неповоротливая бюрократическая надстройка (при изменении ситуации строгая иерархичность управленческой структуры затрудняет принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями)
<i>Производство одного и того же продукта (услуги)</i>	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
<i>Человек согласен быть деталью организации и ведет себя как запланировано</i>	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

4. Основные концепции управления персоналом

- **Экономическое (технократическое) управление,**
- **Органическое управление**



4. Основные концепции управления персоналом

4.2. Органическое управление

ПРИЧИНЫ:

- **Глобализация**
- **Конкуренция**
- **Инновации**
- **Возрастание роли знаний (специалисты, руководители, рабочее ядро)**

4. Основные концепции управления персоналом

4.2. Органическое управление

ПРИНЦИПЫ (1/3):

- **Создание множественных связей между частями организации**
(сочетание линейного и функционального управления).

4. Основные концепции управления персоналом

4.2. Органическое управление

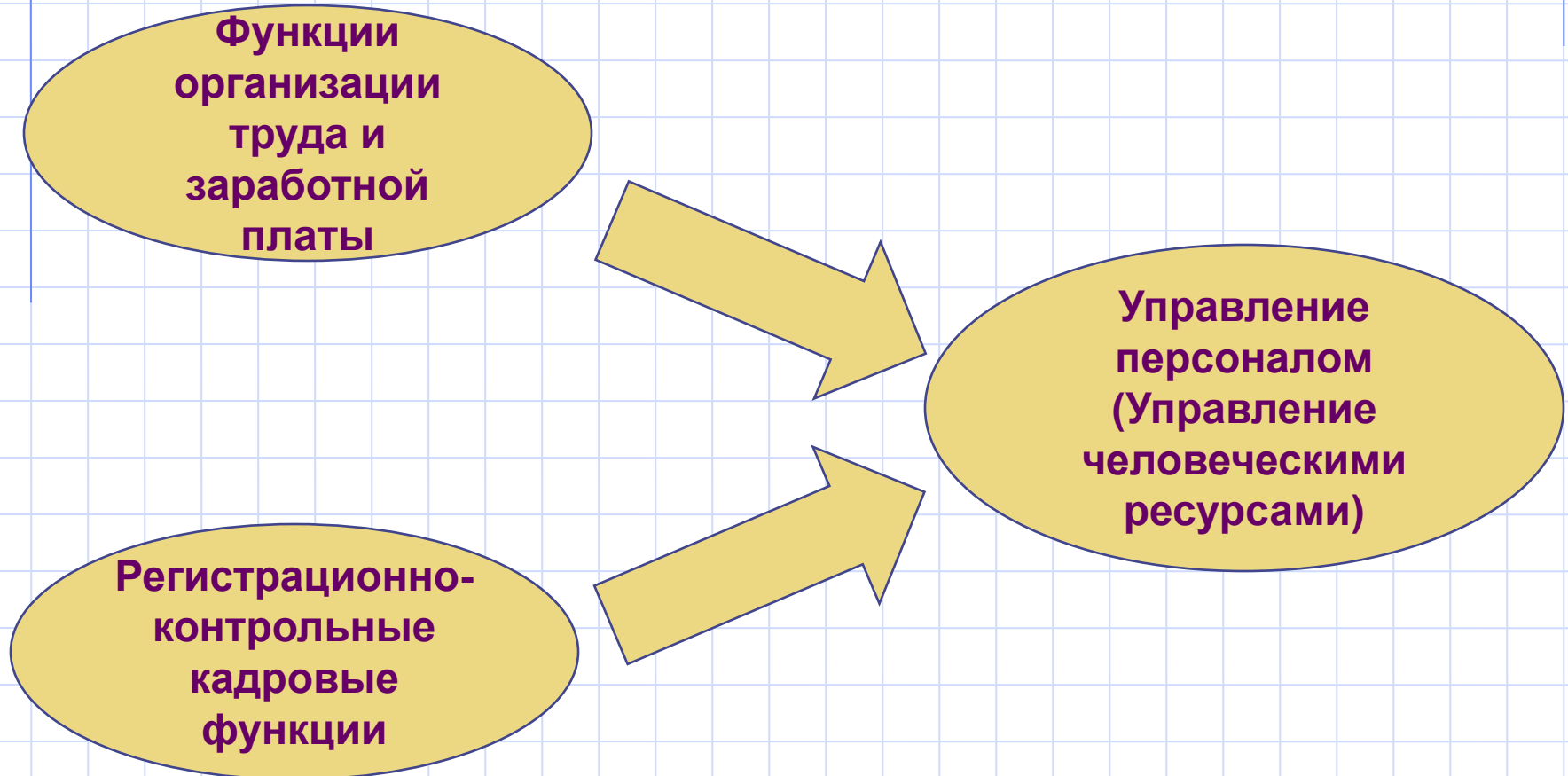
ПРИНЦИПЫ (2/3):

- **Одновременное развитие специализации персонала и его универсализации.**

В том числе и в сфере работы с кадрами (персоналом)

4. Основные концепции управления персоналом

4.2. Органическое управление



4. Основные концепции управления персоналом

4.2. Органическое управление

ПРИНЦИПЫ (3/3):

- **Создание условия для развития каждого работника и организации в целом.**

4. Основные концепции управления персоналом

4.2. Органическое управление

Условия эффективности и затруднения органического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
<i>Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой (потребители, власть, ...)</i>	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований. ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
<i>Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей</i>	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
<i>Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений</i>	Предположение о "функциональном единстве", когда все органы работают на благо организма в целом
<i>Выделение различных подсистем организации</i>	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
<i>Учет естественных возможностей в процессе инновации</i>	Опасность впасть в социальный дарвинизм (см. Заметки к слайду)

Жизненный цикл организации



Кривая жизненного цикла по Adizes

(Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall 1988.)



4. Основные концепции управления персоналом

- **Стихийный менеджмент**
(менеджмент, основанный на энтузиазме),
- **Регулярный менеджмент !!!!!!!!!!!!!!!**



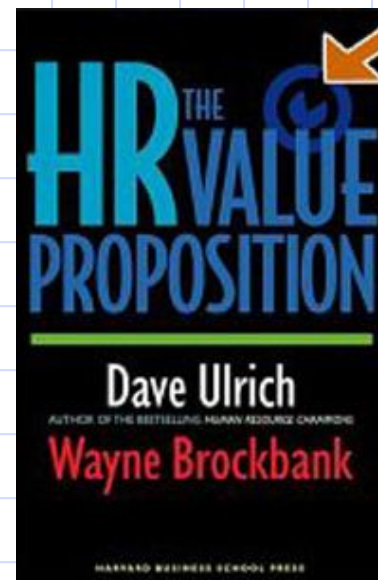
The End

Спасибо за внимание !



Литература

Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: "Претекст", 2007. - 352 с.



Ключевая идея книги - изменение роли HR в бизнесе. Сегодня HR-менеджмент это уже не только кадровый учет, мотивация персонала, подбор сотрудников или даже создание системы внутренних коммуникаций

«Управление персоналом должно создавать ценность для бизнеса, иначе все инициативы в этой области не будут эффективными», считает автор книги Дейв Ульрих. Что же включает в себя современный HR-менеджмент? Какие цели должен ставить перед собой HR-директор? Какова роль HR-службы в компании? Как с помощью HR можно создать дополнительные конкурентные преимущества компании и вывести ее на новый уровень эффективности? Ответы на эти вопросы вы найдете в данной книге. Для того чтобы удовлетворять новым требованиям, HR-лидер должен стать ближе к бизнесу, понимать его потребности, разбираться и в финансах, и в стратегии, и в маркетинге. Только тогда он сможет говорить с бизнесом на одном языке.

Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации (Human Resource Champions the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results). Пер. с англ. М.: Вильямс, 2007 г. - 304 с. Тираж: 3000 экз.



Книга Дэйва Ульриха Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации кардинально изменит сложившиеся представления о роли менеджеров трудовых ресурсов в современной организации. Перед менеджерами персонала в наше время стоит новая задача: осознать ценность, которую они создают (для потребителей, работников компании, инвесторов), и разработать систему оценки своей эффективности. Если менеджеры персонала не справятся с этой задачей, им придется передать функцию управления трудовыми ресурсами другим подразделениям компании или даже за пределы компании. Чем вызвана такая постановка вопроса? Как его решать? Как сегодня выглядит деятельность профессионалов-кадровиков? Какие компании успешно решили задачу изменения кадровой политики? Ответы на все эти вопросы вы найдете в книге Дэйва Ульриха.

Книга рассчитана на менеджеров персонала и руководителей отделов кадров всех уровней, а также на руководящих работников всех компаний, заинтересованных в эффективной кадровой политике.

Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих
Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность (The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance). Пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. - 304 с. Тираж: 2000 экз.



В наши дни многие компании разрабатывают стратегии для оптимизации таких ресурсов, как капитал, технологии, бренды и т.д. Однако, как показали исследования в этой области, очень немногие организации с таким же вниманием относятся к выработке стратегий для своего самого ценного и дорогостоящего ресурса - рабочей силы. А вместе с тем четкая и убедительная стратегия в этой области является одним из основных условий эффективной реализации общей бизнес-стратегии.

Авторы этой книги дают конкретные практические рекомендации, базирующиеся на огромном опыте их сотрудничества с руководителями самых разных фирм, которым приходится постоянно сталкиваться с реалиями все усложняющейся бизнес-среды. Эта книга наглядно демонстрирует, какова должна быть роль современного HR-департамента в обеспечении конкурентного преимущества организации.

В книге представлены идеи, которые будут интересны руководителям высшего уровня, специалистам в области делового администрирования и управления трудовыми ресурсами, ученым и аспирантам, специализирующимся на выработке стратегий и управлении рабочей силой. Эту книгу также обязательно должны прочитать линейные менеджеры и специалисты функции трудовых ресурсов, которые совместными усилиями реализуют бизнес-стратегии своих компаний.

Системы оплаты труда (Harvard Business Review on Compensation). М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 216 с. Тираж: 5000 экз. Серия: Классика Harvard Business Review



Рассматривается широкий круг проблем оплаты труда в компаниях. Центральные темы - принципы оплаты труда топ-менеджеров и роль стимулирующих вознаграждений. Особое внимание уделяется связи оплаты труда с результатом и методам стимулирования персонала. Какую опционную программу предпочесть? Как удержать ценных сотрудников? Нужно ли засекречивать информацию об оплате труда? В чем преимущество оценки коллективных результатов? Это далеко не полный список вопросов, обсуждаемых в сборнике.

Управление персоналом (Harvard Business Review on Managing People). М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 272 с. Тираж: 5000 экз. Серия: Классика Harvard Business Review



От издателя

Какова роль руководителя в успешном карьерном развитии сотрудников или, наоборот, в формировании у них "синдрома неудачника"?

Правда ли, что люди работают ради денег, а повышение зарплаты ведет к снижению прибыли предприятия?

Как правильно организовать альтернативное рабочее место?

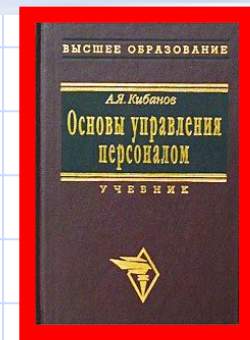
Почему одним людям удается склонять коллег и партнеров к своей точке зрения, а для других это непреодолимое препятствие?

В чем секрет искусства убеждения?

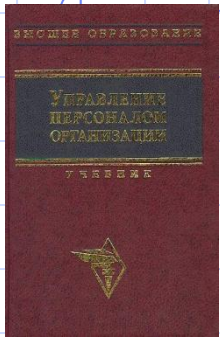
На эти и другие вопросы руководителям компаний, менеджерам, всем, кто хочет видеть свой бизнес успешным и процветающим, отвечают экономисты и психологи, авторитетные специалисты в области управления и главы динамично развивающихся организаций.

Книга рассчитана на широкую аудиторию.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002, - 304 с.



Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.



Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 2004. – 799 с.



Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 688 с.

