

«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 разобраться, 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

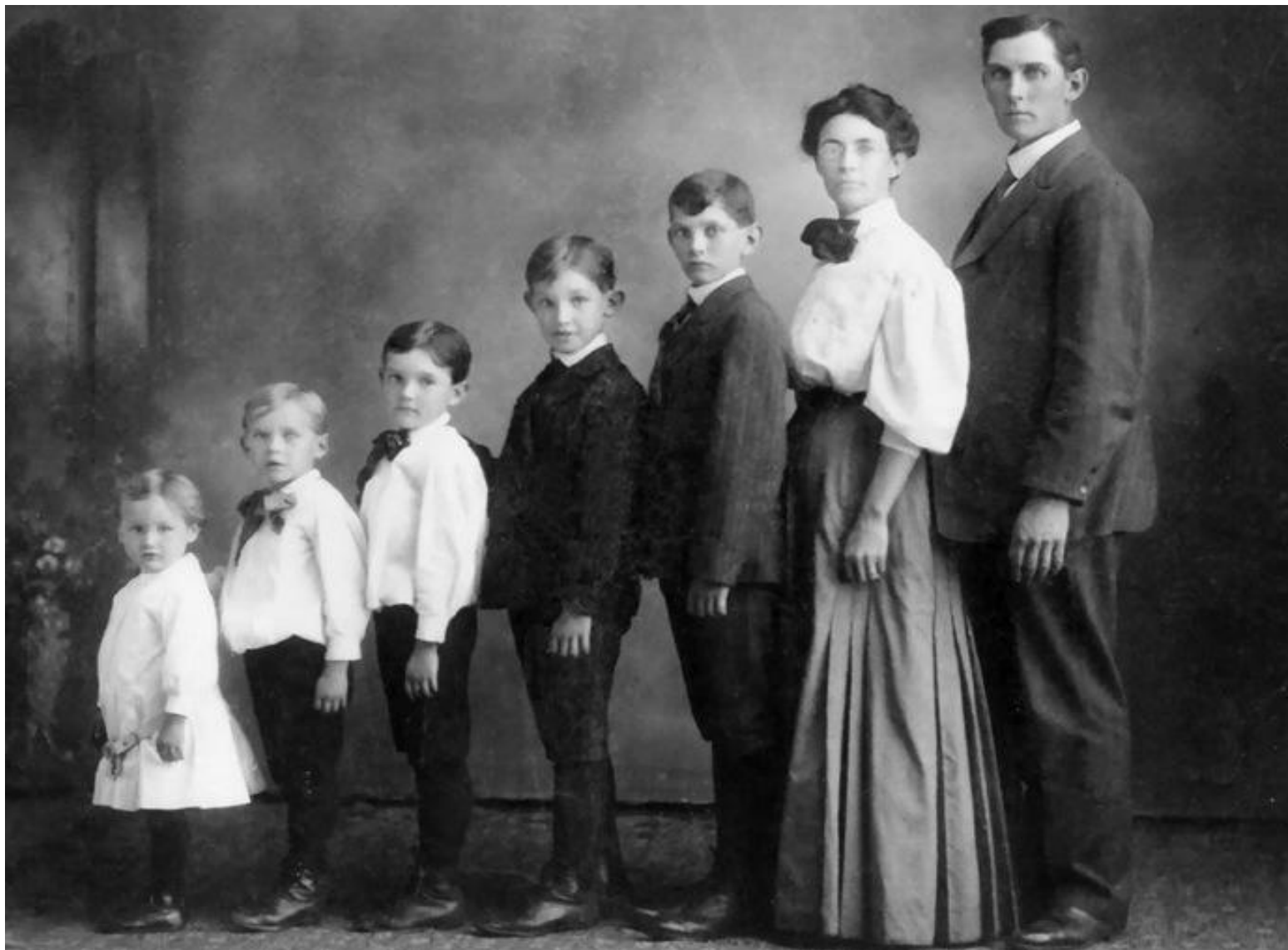
8. Кривая способности к учебе медленно спадает в период от 22 до 45 лет (XIX в. - Э.Л.Трондайк).

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?**

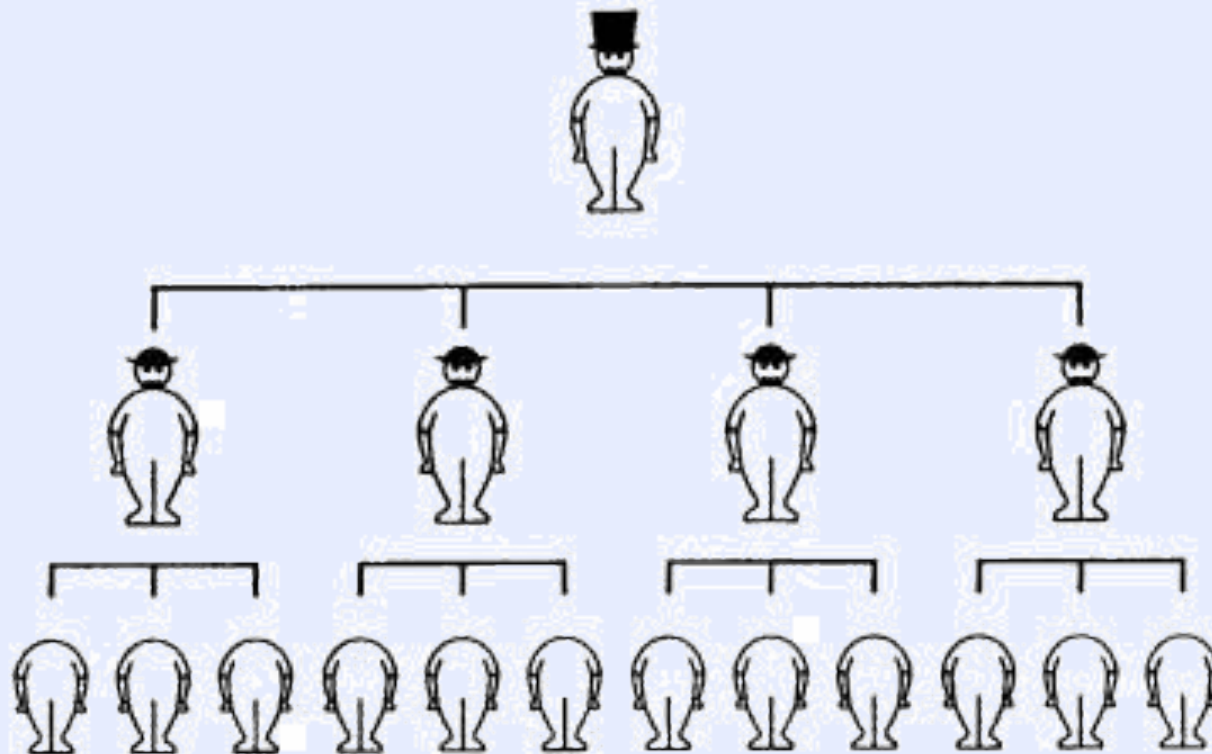
1. Содержание понятия «персонал»

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»

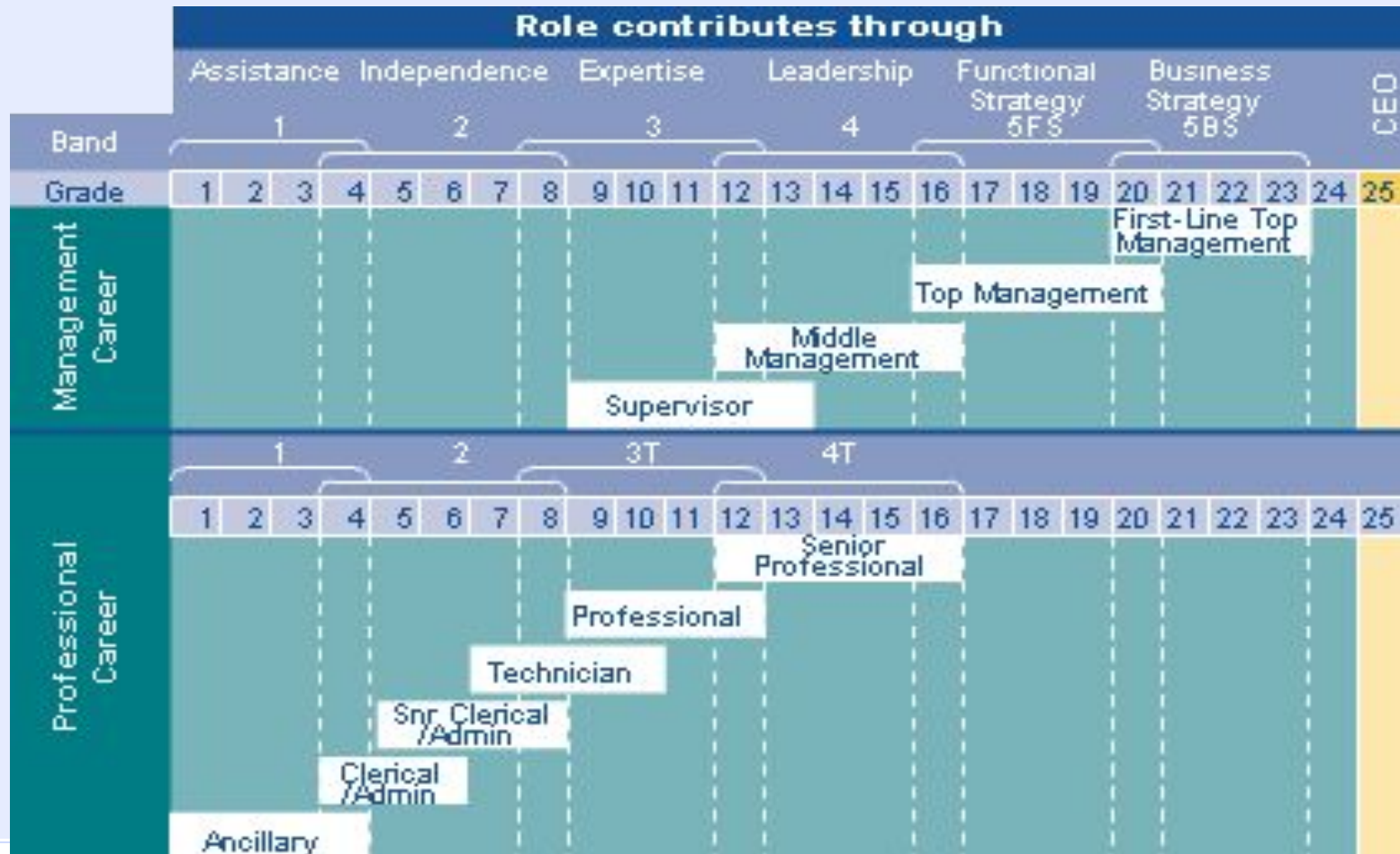
Классификация Джека Уэлча в период руководства компанией General Electric:

- 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
------------	--------------

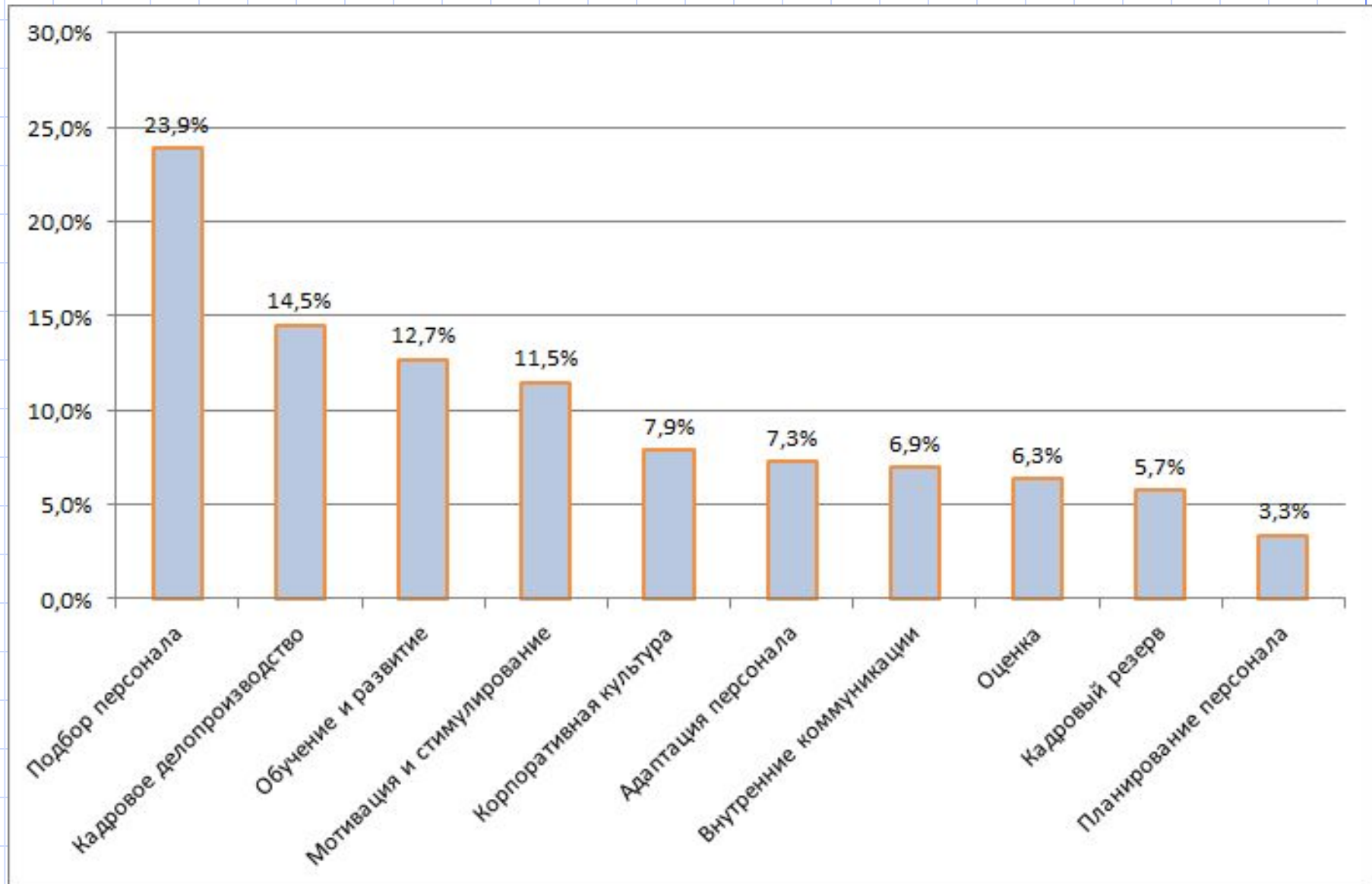
Обучение

Обязательное	Развивающее
--------------	-------------

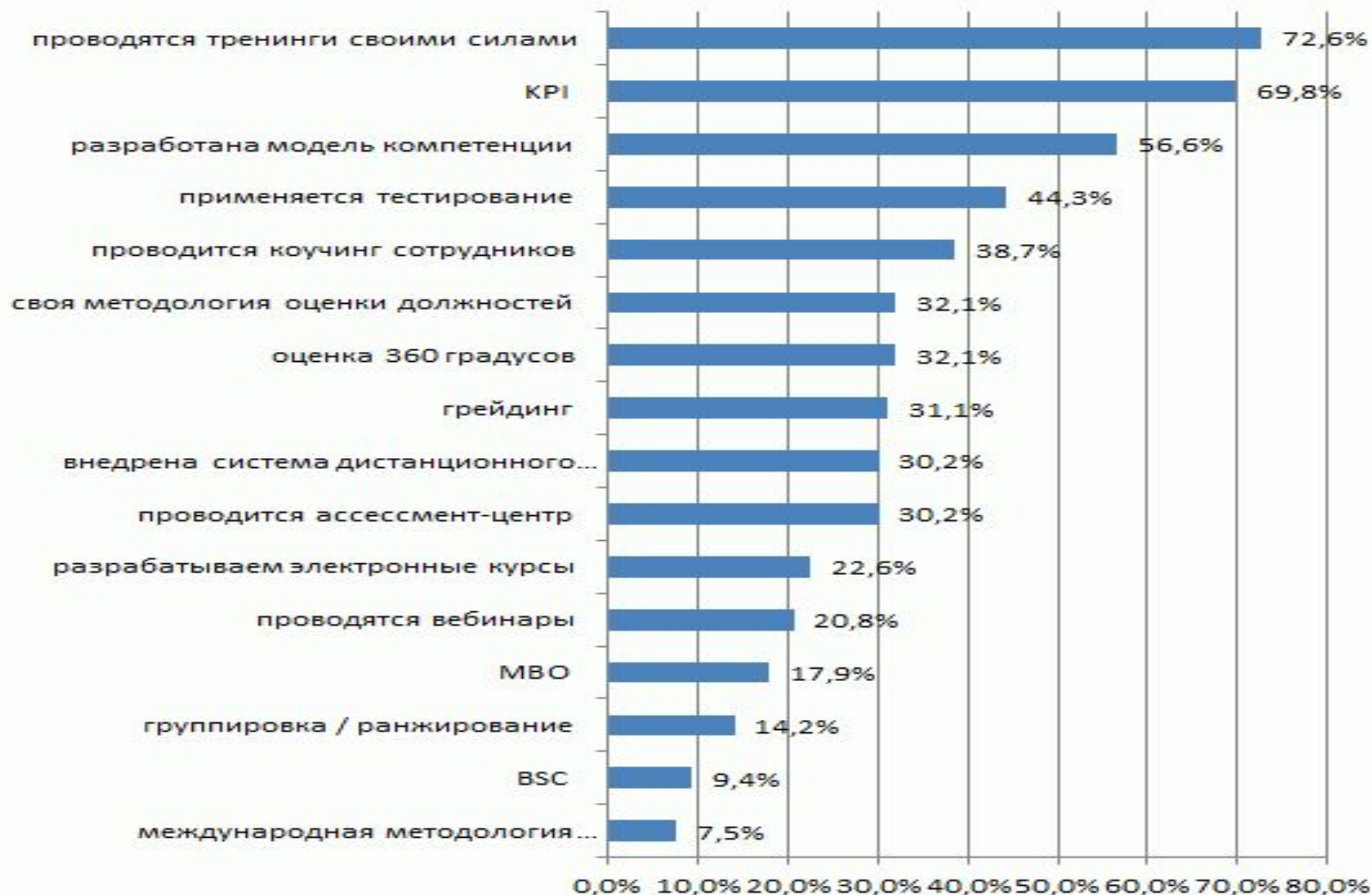
Корпоративная культура

4. Основные концепции системы УП

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



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

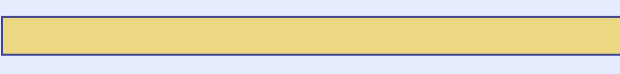




4. Основные концепции управления персоналом

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

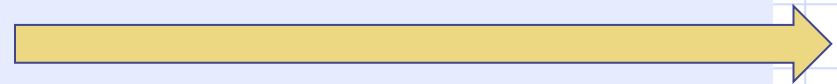
4.1. Экономическое (технократическое) управление

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

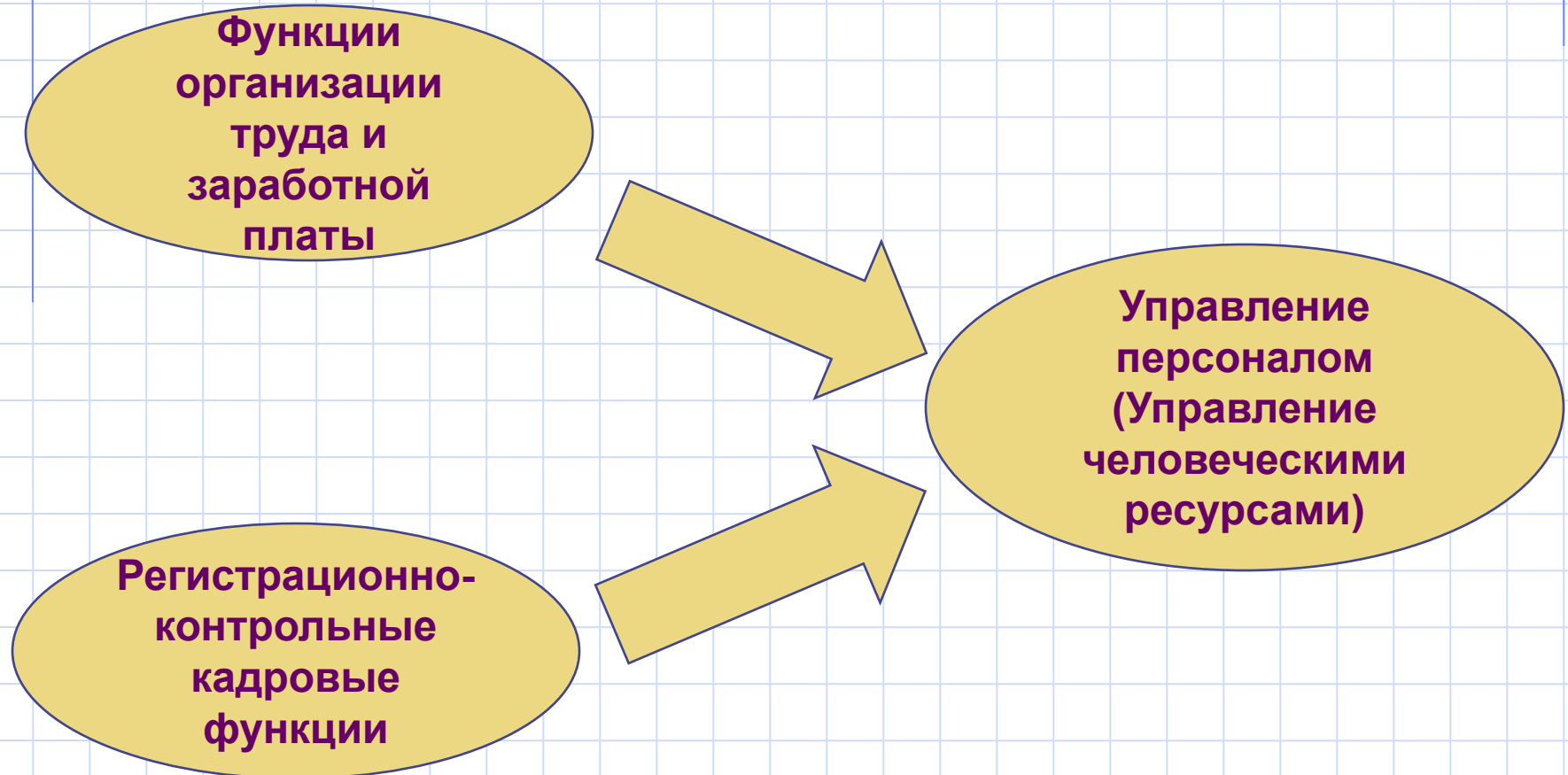
ПРИНЦИПЫ (2/3):

- **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 !!!!!!!!!!!!!!!**



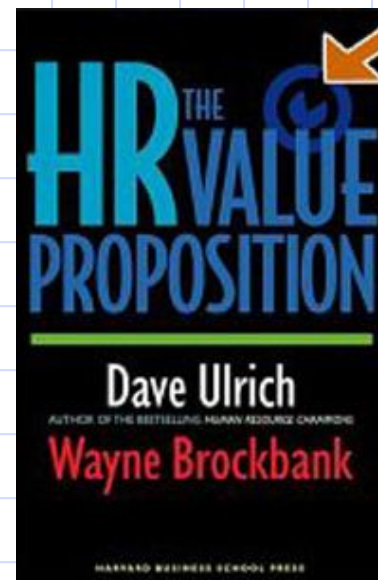
The End

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?

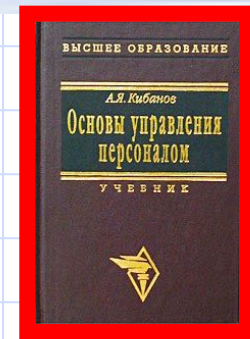
Почему одним людям удается склонять коллег и партнеров к своей точке зрения, а для других это непреодолимое препятствие?

В чем секрет искусства убеждения?

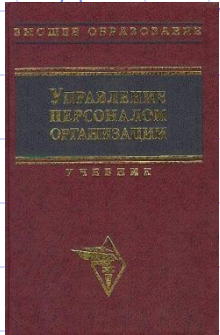
На эти и другие вопросы руководителям компаний, менеджерам, всем, кто хочет видеть свой бизнес успешным и процветающим, отвечают экономисты и психологи, авторитетные специалисты в области управления и главы динамично развивающихся организаций.

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.

