

Министерство транспорта Российской Федерации (Минтранс России)
Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация)
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
университет гражданской авиации»

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТРАНСПОРТА

Методические указания по изучению дисциплины
и выполнению контрольной работы
Для студентов направления 38.03.03 «Управление персоналом»
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
квалификация (степень) «бакалавр»

Санкт-Петербург

2017

Одобрено и рекомендовано к изданию
Учебно-методическим советом Университета

Ш 87 (03)

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТРАНСПОРТА: Методические указания по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы / Университет ГА. С.-Петербург, 2017.

Издаются в соответствии с программой дисциплины «Организация службы управления персоналом на предприятиях транспорта».

Содержат общие методические указания по изучению дисциплины, программу и методические указания по выполнению контрольной работы, перечень рекомендованной литературы.

Предназначены для студентов заочного обучения по направлению обучения 38.03.03: «Управление персоналом», профилю подготовки «Управление персоналом организации», квалификация (степень) выпускника: «бакалавр».

Табл.1, библи. 18 назв.

Составитель В.Н.Кузнецов, канд. ист. наук доц.

Рецензент О.А.Красненкова, канд. экон. наук, доцент.

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

В начале 1990-х годов структурная перестройка российской экономики (изменение отраслевой структуры, появление новых форм собственности) наряду с мировыми тенденциями (глобализация, ускорение темпов технологических изменений, замедление темпов прироста всемирного населения) выдвинули новые требования к профессиональным и личностным качествам работников. Увеличение доли умственного, творческого труда, изменение рабочей элиты (на смену рабочим сборщикам приходят техники) потребовали от работников освоения новых знаний и умения адаптироваться к усложняющимся условиям труда. Диверсификация рабочей силы по полу, возрасту, национальности, образованию потребовала формирования поликультурных организаций, сотрудники которых должны были уметь адаптироваться к различным национальным и деловым культурам. В результате значимость персонала в компании многократно возросла: из простого исполнителя он стал стратегическим ресурсом, что также предполагало изменение статуса, структуры, функций и механизма работы кадровой службы.

В СССР задачи по управлению персоналом в организации решались различными структурно разобщенными подразделениями с разной подчиненностью. Такая ситуация приводила к несогласованности действий при осуществлении процесса управления кадрами. Сложившаяся на советских предприятиях традиционная система управления персоналом характеризовалась преобладанием вертикальных связей при затрудненности горизонтального взаимодействия, централизацией кадровой функции в руках специалистов функциональных отделов; односторонним подчинением кадрового планирования директивам производственного плана, спускаемого «сверху»; нацеленностью кадровой политики на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами [3, с.3].

Кадровые службы предприятий, призванные обеспечить производство квалифицированным персоналом, не соответствовали изменившимся

требованиям и оказались не в состоянии решать новые задачи. Правительством Российской Федерации приняты постановления № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» [7] и № 796 «О мерах по содействию предприятиям в подготовке персонала на производстве» [8]. В целях формирования кадрового потенциала предприятий предложено создать ассоциацию развития персонала для обобщения и распространения передового опыта; государственную интернатуру и центры подготовки молодежи для управленческой деятельности; территориальные и отраслевые информационные банки резерва кадров. Отделы кадров и аналогичные кадровые службы рекомендовалось преобразовать в отделы (службы) управления персоналом (СУП) с возложением на них более широкого круга обязанностей по прогнозированию и планированию потребности в кадрах, организации работы по оценке и формированию кадрового резерва, обучению, аттестации и рациональному использованию персонала.

Для новых служб УП требовались квалифицированные специалисты, способные использовать новейшие научно обоснованные методики и управленческие технологии. С этой целью в высших и средних специальных учебных заведениях было предусмотрено начать подготовку специалистов по экономике и социологии труда со специализацией в области управления персоналом.

На практике реорганизация кадровых служб вылилась в попытку прямого слияния этих подразделений, что часто сводилось к простой ликвидации всех других отделов, кроме отдела кадров, которому передавались функции расформированных подразделений. Однако из-за отсутствия достаточной компетенции в этих вопросах отделы кадров были не в состоянии их решать [3, с.4].

В то же время во многих российских банковских, компьютерных, торговых и прочих компаниях, а также на некоторых предприятиях транспорта в последние годы созданы *отделы по управлению персоналом*, а отделы кадров

переросли из «отделов по хранению кадровой информации» в ключевые управленческие подразделения, участвующие в стратегическом развитии предприятий. По степени сложности решаемых задач, уровню компетенции сотрудников, финансовым информационным ресурсам службы управления персоналом ведущих отечественных компаний обладают высокими полномочиями для комплексного системного управления персоналом.

Однако такая перестройка еще не коснулась многих организаций и предприятий, относящихся к государственному сектору экономики. Работа с кадрами ведется здесь разными службами и подразделениями. Кроме *отдела кадров*, функциями управления персоналом на многих предприятиях занимаются: *отдел труда и заработной платы, плановый отдел, отдел организации труда и техники безопасности, технический отдел* и т.д. Для решения социальных проблем на некоторых предприятиях функционируют *службы*, занимающиеся *социальным обслуживанием* сотрудников.

При этом основным структурным подразделением по работе с персоналом по-прежнему рассматривается *отдел кадров*, фактически выполняющий функции документационного обеспечения управления, приема и увольнения кадров, а также организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Основную часть кадровой работы, связанной с подбором, расстановкой, деловой оценкой и использованием кадров проводят *линейные руководители*, большинство из которых не обладают для этого специальными знаниями, умениями и навыками.

Таким образом, в ходе хаотичного реформирования, лишённого научно обоснованного, целенаправленного управления, старые системы работы с кадрами разрушили, а процесс формирования современных служб управления персоналом, наделённых необходимыми полномочиями в решении важнейших вопросов комплектования, рационального использования и развития персонала российских предприятий и организаций, в том числе транспортных предприятий, идет медленно и трудно. Отсутствуют единые принципы построения служб управления персоналом на предприятиях, их

функциональной, организационной, иерархической структуры. Требования к составу, численности, компетенциям сотрудников данных служб варьируются от организации к организации. Тем не менее, продолжается процесс формирования новой структуры управления людьми, ориентированной на высококвалифицированных и инициативных работников, на непрерывный процесс обогащения знаний, на делегирование полномочий сверху вниз и развитые горизонтальные связи, на социальное партнерство, новую организационную культуру и гибкую систему организации труда [3, с.5].

Целями дисциплины «Организация службы управления персоналом на предприятиях транспорта» являются:

- изучение студентами теоретических и практических аспектов создания и деятельности службы управления персоналом;
- приобретение знаний и навыков по реорганизации кадровой службы и формирования на ее основе современной службы по управлению персоналом.

Для достижения поставленных целей в рамках дисциплины решаются следующие *задачи*:

- изучение студентами опыта организации работы ведущих отечественных и зарубежных служб управления персоналом;
- ознакомление с особенностями организационной структуры, задачами и функциями кадровой службы транспортных предприятий;
- приобретение необходимых знаний и навыков по проектированию и реформированию системы управления персоналом;
- выяснение типичных недостатков, допускаемых в практике управления авиационным персоналом в авиапредприятиях (авиакомпаниях) и определение путей их устранения.

Изучение курса «Организация службы управления персоналом на предприятиях транспорта» слушателями организуется в виде лекций, практических занятий и самостоятельной работы. Лекция предполагает ознакомление студентов с ключевыми проблемами изучаемой дисциплины преимущественно теоретического характера, а на практических занятиях

обсуждаются практические ситуации по темам курса. Самостоятельная работа предполагает выполнение контрольной работы. Завершающий этап самостоятельной работы – подготовка и сдача зачета с оценкой

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности; технологию проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации и ее кадрового потенциала;
- основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем взаимодействия между подразделениями;
- основы организационного проектирования системы и процессов управления персоналом;
- основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.

Уметь:

- использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности;
- диагностировать и анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- использовать на практике инновации в сфере управления персоналом.

Владеть:

- навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры персоналом;
- навыками оценки эффективности работы с персоналом.

Изучение курса «Организация службы управления персоналом» слушателями организуется в виде лекций, практических занятий и самостоятельной работы, включающей выполнение контрольной работы. Лекция предполагает ознакомление студентов с ключевыми проблемами

изучаемой дисциплины преимущественно теоретического характера, а на практических занятиях обсуждаются практические ситуации по темам курса. Завершающий этап самостоятельной работы – подготовка и сдача зачета с оценкой.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Теоретические вопросы организации службы управления персоналом

Определение понятия «организация службы управления персоналом». Составные элементы организации службы управления персоналом Принципы построения современной службы управления персоналом. Стадии жизненного цикла организации и задачи кадровой политики. Влияние стадии жизненного цикла организации на систему управления персоналом.

Современная концепция управления персоналом. Тенденции на рынке труда. Факторы XXI века. Основные тенденции изменения численности населения Земли, крупнейших стран, России. Демографическое старение населения - сущность, причины, виды. Демографический переход.

Этапы профессиональной революции и их характеристика.

Литература [3, с.10-34,42-46; 6,с. 25-38; 7,с. 311-348; 11, с.6-11].

Тема 2. Культурно-исторические аспекты развития кадровой службы

Эволюция развития служб персонала. Особенности инновационной модели управления людьми в организации. Мировые тенденции развития кадрового менеджмента.

Состояние и виды современных российских кадровых служб. Отсутствующие функции. Проблемы перехода России к новой модели управления людьми на производстве.

Разнообразие моделей менеджмента. Обусловленность моделей управления персоналом менталитетом народов.

Характеристика национальных особенностей поведения и управления в России. Основные социально-культурные ценности России. Их сходство и различие по сравнению с ведущими зарубежными странами. Специфика управления персоналом в России.

Литература [6,с. 9-13; 11, с.12-24,88-118;16,с.52-54; 17, с.54-77].

Тема 3. Основные цели, функции и организационная структура службы управления персоналом

Основные задачи, решаемые службами управления персоналом и их характеристика. Функции служб персонала и их характеристика.

Основные требования к организационной структуре службы персонала и способы ее проектирования.

Организационная структура службы управления персоналом. Особенности структуры и численного состава службы персонала крупного, среднего и малого предприятия. Характеристика подразделений, реализующих функции управления персоналом: отдел кадров, служба управления персоналом.

Нормативы численности сотрудников служб управления персоналом.

Литература [5,с.51-70; 6,с.69-89; 11, с.25-33;12,с.10-12;14,с.25-36,41-43; 15,с.26-49; 16,с.57-66; 17, с.43-48,51-58].

Тема 4. Взаимодействие службы персонала с другими подразделениями организации

Служба персонала как консультант, посредник, поставщик внутренних услуг. Взаимодействие службы персонала с функциональными отделами и руководителями структурных подразделений организации. Разделение прав и ответственности в областях работы с персоналом между линейными руководителями и службой персонала.

Литература [4,с.78-119; 8, с.183-204; 11, с.35-59].

Тема 5. Кадровое обеспечение и требования к уровню профессиональной компетентности сотрудников службы персонала

Характеристика состояния кадрового обеспечения отечественных кадровых служб. Цели, задачи, показатели и направления кадрового обеспечения служб персонала. Факторы, влияющие на численность сотрудников службы персонала. Расчет нормативной численности службы управления персоналом. Отбор персонала для работы в службе персонала

Виды деятельности сотрудников службы управления персоналом и направления их подготовки. Коррекция процедуры отбора менеджеров по персоналу. Внедрение информационной базы данных и обучение персонала работе с ней. Внедрение стажировок для менеджеров по персоналу.

Модель компетенций и ролевая структура менеджера по персоналу. Отечественные и зарубежные образовательные стандарты о требованиях к квалификации менеджера по персоналу.

Требования, предъявляемые к сотрудникам службы персонала. Виды деятельности сотрудников кадровых служб (служб управления персоналом) и направления их подготовки.

Профессиональные достоинства и деловые качества менеджера по персоналу. Взаимодействие менеджера по персоналу с сотрудниками.

Литература [6, с. 41-63; 8, с.11-24; 11, с.137-146; 13, с.219-230; 15, с.153-155; 17, с.48-51].

Тема 6. Информационное, нормативно-методическое, финансовое и техническое обеспечение деятельности службы управления персоналом

Основные компоненты ресурсного обеспечения деятельности службы персонала (информационное, нормативно-методическое, финансовое, материально-техническое). Основные каналы информационного обеспечения.

Базовые направления регламентации деятельности организации: численность и организационная структура, порядок определения потребности и

планирования работы с персоналом; порядок подбора, оформления и адаптации персонала; порядок оценки персонала и его результатов; порядок обучения персонала; порядок работы с кадровым резервом; заработная плата и компенсационный пакет в комплексе, по должностям и профессиям; корпоративная культура и внутренние коммуникации компании; порядок ведения кадрового учета и делопроизводства; бюджет мероприятий по управлению персоналом.

Подходы к организации финансирования кадрового направления деятельности организаций (лимитное финансирование, финансирование затрат с помощью смет).

Литература [6,с. 98-102; 11, с.119-136; 12,с.47-54; 13,с.56-73; 15 с.55-75,102-104,173-184;16,с.68-71].

Тема 7. Особенности деятельности службы управления персоналом на разных этапах развития организации

Анализ факторов, вызывающих необходимость создания службы персонала. Стадии развития бизнеса. Диагностика состояния работы с персоналом. Состояние рынка рабочей силы. Ошибки руководителей и менеджеров по персоналу при создании кадровой службы в компании. Зарубежный опыт.

Разработка стратегии управления персоналом. Планирование развития (перестройки) вновь организуемого отдела персонала. Этапы создания службы управления персоналом и специфика организации ее работы на отдельных стадиях ее развития. Организация, нормирование и мотивация труда сотрудников службы персонала. Оценка стоимости службы персонала. Важнейшие направления регламентации деятельности по управлению персоналом. Анализ успехов и неудач при реформировании службы управления персоналом. Примеры формирования службы персонала на базе отдела кадров предприятия.

Литература [4, с. 134-143; 6,с. 31-38-63; 11, с.8-11; 15, с.130-137].

Тема 8. Оценка деятельности и механизм мотивации службы управления персоналом

Оценка результатов деятельности службы управления персоналом. Подходы к оценке функционирования службы персонала. Основные критерии оценки эффективности работы отделов управления персоналом. Система показателей конечных результатов деятельности службы управления персоналом.

Вопросник оценки кадровой деятельности (сценарий интервью с менеджером).

Организация, нормирование и мотивация труда сотрудников службы персонала. Оценка стоимости службы персонала.

Литература [4, с. 134-143; 6, с. 144-197; 9, с.87-90; 11, с.152-157; 15, с.208-217].

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

В процессе изучения курса «Организация службы управления персоналом на предприятиях транспорта» студенты заочного факультета выполняют одну контрольную работу.

Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена в тетради, написана разборчивым почерком, объем не должен превышать 20 страниц рукописного текста. Титульный лист оформляется по общим правилам.

Выбор номера темы контрольной работы осуществляется по таблице 1.

В первой строке по горизонтали найдете цифру, соответствующую цифре десятков (предпоследняя цифра), а в первой строке по вертикали - цифре единиц (последняя цифра). На пересечении этих строк – номер темы, по которой следует выполнять контрольную работу.

Например: шифр УПО-0916.0143 – контрольная работа по теме **29**.

В контрольной работе студент должен показать:

А) способность изучения проблемы, умение выделить и самостоятельно осмыслить определенную тему или вопрос;

Б) навыки связного, логичного изложения исторического материала;

В) знание принятых норм оформления текстов нужного характера.

Таблица 1

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	28	9	27	7	5	23	16	29	12	17
2	11	26	4	22	3	14	27	15	7	28
3	15	2	25	6	29	5	18	23	16	26
4	30	10	19	25	8	17	22	13	24	21
5	19	24	6	13	20	9	12	26	30	4
6	8	16	3	20	1	21	24	14	11	18
7	21	9	27	7	5	23	17	1	12	16
8	5	26	11	22	14	3	28	16	7	25
9	17	29	26	6	23	19	25	4	15	24
0	24	8	18	25	15	28	22	13	1	30

Контрольная работа представляет собой комментированное изложение определенной проблемы на основе избранного студентом круга источников.

Подготовка материалов для контрольной работы включает:

- подбор и изучение литературы, журнальных статей;
- составление плана контрольной работы (два – три вопроса).

При раскрытии темы рекомендуется обращать внимание на: современное состояние проблемы; тенденции развития и анализ рассматриваемой проблемы; причины, мешающие эффективному развитию рассматриваемого направления.

В заключении необходимо дать краткие выводы и список использованной литературы, указав автора, название, место и год издания книги, журнальной

статьи. При цитировании литературы требуется делать ссылки на источник так, как это принято во всей научной литературе.

Недопустимо механическое переписывание опубликованных материалов или копирование текста контрольной работы из интернет. Подобные работы зачтены не будут.

Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена в тетради, написана разборчивым почерком, объем не должен превышать 20 страниц рукописного текста. Титульный лист оформляется по общим правилам.

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Служба персонала в современных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.
2. Пути формирования и развития профессионализма сотрудников отечественных кадровых служб (в конкретных организациях).
3. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной моделей управления человеческими ресурсами.
4. Специфика российского подхода к управлению.
5. Проблемы становления российской модели кадрового менеджмента.
6. Влияние национальной культуры на методы, принципы, технологии управления персоналом.
7. Зарубежный опыт кадрового менеджмента и пути его применения в России.
8. Особенности организационного проектирования кадровых служб.
9. Создание эффективной системы функционирования кадровой службы на предприятии.
10. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в коммерческой организации
11. Пути формирования и развития профессионализма сотрудников отечественных кадровых служб (в конкретных организациях).
12. Организация труда менеджера по персоналу.

13. Организация и нормирование труда специалистов службы управления персоналом.
14. Модернизация деятельности кадровой службы транспортного предприятия.
15. Роль отдела персонала в профессиональном развитии управленческого персонала.
16. Направления и методы совершенствования работы отдела кадров в современных условиях.
17. Оптимизация работы службы персонала на предприятии.
18. Особенности работы кадровой службы в государственном учреждении.
19. Информационное обеспечение и автоматизация работы служб по управлению персоналом.
20. Организация труда менеджера по кадрам с использованием новых информационных технологий.
21. Компьютеризация службы управления персоналом предприятия.
22. Функциональное разделение труда и организации структуры службы управления персоналом.
23. Особенности взаимодействия кадровой службы с другими службами предприятия.
24. Регламентация деятельности кадровой службы предприятия.
25. Изучение проблем формирования профессиональной «модели» менеджера по персоналу.
26. Разработка и использование регламентирующих документов работников службы управления персоналом.
27. Обоснование структуры и штатной численности службы управления персоналом организации.
28. Методология оценки деятельности службы управления персоналом.
29. Оценка результатов труда работников службы управления персоналом организации.
30. Оценка эффективности работы служб управления персоналом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Основные этапы развития службы управления персоналом за рубежом.
2. Современные концепции и основные подходы к управлению персоналом.
3. управления персоналом.
4. Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.
5. Основные факторы и особенности формирования социально-культурных ценностей России.
6. Национальные особенности теории и практики управления персоналом в России.
7. Особенности развития отечественных кадровых служб.
8. Виды отечественных кадровых служб и факторы, препятствующие формированию современных служб по управлению персоналом.
9. Специфика управления персоналом в Российской Федерации в современных условиях.
10. Методы кадрового проектирования.
11. Положение о службе персонала предприятия.
12. Место и роль служб персонала системе управления организациями: полномочия и ответственность .
13. Цели, задачи и основные направления деятельности службы управления персоналом.
14. Современные функции службы управления персоналом.
15. Организационная структура службы управления персоналом в зависимости от размера предприятия и политики в области персонала.
16. Виды организационной структуры службы управления персоналом и варианты включения ее в структуру управления организацией.
17. Структурные подразделения службы персонала.
18. Направления и формы взаимодействия службы персонала с функциональными отделами и руководителями структурных подразделений.

19. Требования, предъявляемые к сотрудникам службы управления персоналом.

20. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по персоналу.

21. Должностные обязанности и права специалистов службы персонала (менеджера по персоналу, специалиста по кадрам).

22. Система документов, регламентирующих трудовые отношения на государственном уровне и на уровне предприятия.

23. Документирование деятельности службы по управлению персоналом.

24. Нормативно-методическое и материально-техническое обеспечение системы управления персоналом.

25. Факторы, вызывающие необходимость создания службы по управлению персоналом.

26. Этапы формирования службы управления персоналом.

27. Основные ошибки, допускаемые при создании системы управления персоналом.

28. Организация, нормирование и мотивация труда сотрудников службы персонала.

29. Оценка результатов деятельности службы управления персоналом.

30. Система показателей конечных результатов деятельности службы управления персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

а) основная литература

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - ISBN-10 5-482-01288-3.

2. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010.- – ISBN 978-5-406-00053-3.

3. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: Современный подход. Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа-пресс», 2009.- – ISBN 978-5-94280-366-7.
4. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – ISBN 978-5-482-02047-0.
5. Самоукина Н. Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – – ISBN 978-5-222-21188-5.
6. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 3-е изд. – М.:Изд-во НОРМА,2003. – ISBN 5-89123-699-0

б) дополнительная литература

7. Собрание актов Президента и Правительства РФ. 1993. № 46. Ст.4456.
- 8.Собрание законодательства РФ. 1994. № 12. Ст.1392.
9. Закаблущая Е.А. Управление персоналом: руководитель и HR- специалист. – СПб.: Речь, 2009.- – ISBN 978-5-9268-0787-5.
10. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – ISBN 5-16-002196-5.
11. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие.- Ростов н/Д: Феникс, 2007. – ISBN 978-5-222-12053-8.
12. Крымов А.А. Управление персоналом на 100%: как стать эффективным HR-директором. – СПб.: Питер, 2010. - – ISBN 978-5-49807-372-9.
13. Кузнецов И.Н. Документационное обеспечение управления. Документооборот и делопроизводство: учебник и практикум для прикладного бакалавриата.- М.: Изд-во «Юрайт», 2017.- – ISBN 978-5-534-03545-2.
14. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практ. пособие. – М.: Изд-во «Юрайт», 2012. – ISBN 978-5-9916-2018-5.
15. Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу.- Ростов н/Д: Феникс, 2006.– ISBN 5-222-07870-1.

16. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия: практ. пособие.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – ISBN 978-5-482-01267-3.
17. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. – М.: Изд-во «Индекс-Медиа» 2007. – ISBN 978-5-91310-016-0.
18. Рудавина Е.Р. Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2011.– ISBN 978-5-459-00721-3.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

[http // www.glossari.ru](http://www.glossari.ru)

[http // www.dps.smirlc.ru](http://www.dps.smirlc.ru)

[http // www.kadrovik.ru,](http://www.kadrovik.ru)

[http // www.top-personal.ru.](http://www.top-personal.ru)

Система поиска в сети Интернет www.google.com

Система поиска в сети Интернет <http://www.yandex.ru>

Электронная библиотека www.wikipedia.org

Электронная библиотека www.koob.ru

Информационно-правовой портал <http://www.garant.ru/>

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Нормативные и нормативно-правовые акты, используемые службой управления персоналом. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Пост. Минтруда РФ от 21 августа 1998г. № 37)