

**Министерство транспорта Российской Федерации
Федеральное агентство железнодорожного транспорта**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ
СООБЩЕНИЯ**

Кафедра «Социальные технологии и право»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по изучению дисциплины
«Управление человеческими ресурсами»
для слушателей программы профессиональной
переподготовки «Управление персоналом»**

Составитель: Маслов В.П.

САМАРА 2016

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» имеет целью раскрыть закономерности процесса управления персоналом в условиях экономических реформ, происходящих в российском обществе, создать на этой теоретической платформе предпосылки для формирования устойчивых навыков и умений в сфере управления персоналом, дать основы знаний и навыков по формированию и организации функционирования систем управления персоналом в организациях, планированию кадровой работы, управлению персоналом и его развитием.

В процессе изучения дисциплины решаются задачи усвоения таких аспектов работы с персоналом как:

- цели, содержание, принципы и методы управления персоналом;
- организационный механизм управления персоналом – цели, функции, структура в различных производственно-экономических системах;
- основные персонал-технологии кадровой работы;
- экономическая и социальная эффективность управления персоналом и др.

Приобретенные слушателями знания и практические навыки должны обеспечить им эффективное усвоение специальных дисциплин. Что в конечном итоге позволит самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовывать и совершенствовать систему управления персоналом.

Приобретенные слушателями знания позволят получить основы для эффективного усвоения узкопрофессиональных дисциплин раскрывающих особенности работы менеджера по персоналу по различным направлениям кадровой работы. Для этого, в частности, в результате изучения дисциплины слушатели:

- а) будут знать: социально-экономическую значимость профессии, задачи и функции управления персоналом; принципы и методы управления персоналом; организационную структуру и функции служб управления персоналом на предприятии; основы кадрового планирования на предприятии; технологию управления персоналом и его развитием;

основы мотивации трудовой деятельности; критерии оценки результатов труда персонала.

б) будут уметь: применять полученные знания для анализа кадрового состава предприятия; организовать адаптационные мероприятия с новыми работниками; организовать и провести беседу с кандидатом на вакантную должность; рассчитать потребность в кадрах предприятия и затраты на персонал; организовать обучение, повышение квалификации и профессиональное продвижение работников; разработать модель системы мотивации персонала для конкретного предприятия; организовать проведение аттестации работников, разработать должностную инструкцию и аттестационный лист для деловой оценки персонала.

в) будут владеть: навыками разработки и совершенствования подсистем управления персоналом; методами регламентации процессов управления персоналом; навыками разработки и планирования развития системы управления персоналом организации; информационными технологиями в кадровой работе; взаимодействовать с коллегами, руководством и внешними организациями.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» формирует компетенции необходимые для изучения последующих дисциплин профессионального цикла:

Решению указанных целей и задач изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» способствует содержание учебного курса.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО КУРСА

Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами» Трактовка понятий «кадровая работа», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент». Предмет изучения курса. Основное содержание курса. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам управления персоналом.

Тема 2. Этапы развития теории и практики управления персоналом.

Современные модели управления персоналом за рубежом и России. Условия становления управления персоналом как специфического вида управленческой

деятельности. Этапы развития управления персоналом в соответствии с эволюцией форм совместной производственной деятельности.

Тема 3. Управление персоналом в системе менеджмента современного предприятия.

Место управления персоналом в структуре управленческих отношений современного предприятия. Схемы взаимодействия управления персоналом с бизнес-процессами рыночно ориентированного предприятия. Типология управления персоналом в зависимости от организационной структуры предприятия.

Тема 4. Философия и кадровая политика организации.

Философия управления персоналом. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом. Примеры философии управления персоналом.

Тема 5. Система управления персоналом.

Цели, содержание, принципы и методы управления персоналом. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом. Теория управления о роли человека в организации.

Тема 6. Организационное проектирование системы управления персоналом

Содержание понятия, стадии и этапы организационного проектирования. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение. Характеристика этапов организационного проектирования.

Тема 7. Оценка персонала.

Цели оценки персонала. Аттестация и оценка результатов труда. Проблемы и ошибки оценки. Процесс оценки. Методы оценки: традиционные и нетрадиционные. Сообщение результатов оценки. Специфика оценки менеджеров и руководителей: критерии оценки, методы, процессы.

Тема 8. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом.

Понятия профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.

Тема 9. Планирование персонала.

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Определение потребности в персонале.

Анализ и планирование показателей по труду, расходов на персонал. Основы нормативного подхода к планированию персонала.

Тема 10. Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников

Рынок труда и взаимодействие с его операторами. Конкурентоспособность предприятия на рынке труда. Критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места. Источники найма работников и их эффективность.

Тема 11. Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры. Высвобождение работников.

Определение потребностей в профессиональном обучении. Цели профессионального обучения и критерии оценки его эффективности. Методы профессионального обучения, методы оценки программ обучения. Бюджет профессионального обучения. Планирование карьеры сотрудников (план замещения ключевых должностей, подбор и планы развития кандидатов в руководящий резерв). Процесс сокращения численности и системы управления.

Тема 12. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом: факторы, определяющие количественный состав службы управления персоналом, методы расчета численности

специалистов по управлению персоналом, факторы, определяющие качественный состав службы управления персоналом.

Тема 13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.

Сущность мотивации персонала. Первоначальные концепции мотивации: политика кнута и пряника, “школа научного управления”, “теория человеческих отношений”. Современные теории мотивации. Основопологающие понятия мотивации. Сущность содержательных теорий мотивации.

Тема 14. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы процессов управления персоналом.

Методы традиционной оценки результатов труда персонала. Оценка результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность. Понятие эффективности, критерии и показатели. Существующие подходы к оценке эффективности управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт. Управление персоналом и конкурентоспособность предприятия. Концепция и методика оценки эффективности системы управления персоналом на основе оценки конкурентоспособности.

Усвоение знаний по тематике дисциплины включает в себя изучение текстовых материалов (курс лекций), презентаций, ответы на вопросы тестов, выполнение курсовой работы, защиты курсовой работы и экзамен по дисциплине в целом. дисциплины.

Курсовой работа позволяет закрепить знания, полученные в ходе лекционных, семинарских и практических занятий самостоятельным исследованием по той или иной теме или модулю курса. Далее приводится примерная тематика курсовых работ, которая может изменяться или дополняться в соответствии с актуальностью тех или иных проблем управления персоналом. Слушатель также может предложить свою тему курсовой работы исходя из своих интересов и предпочтений, а также в связи с ориентацией на работу в той или иной организации, предприятии.

ВЫПОЛНЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа является индивидуальной, самостоятельно выполненной работой слушателя. Целью выполнения курсовой работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» является :

- расширения знаний по определенному разделу дисциплины;
- обучения слушателей методам аналитической работы в области управления персоналом;
- выработки у слушателя навыков научно-исследовательской работы.

В процессе подготовки курсовой работы слушатель должен приобрести и закрепить навыки:

- работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам управления персоналом;
- обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления персоналом.

Выбор темы курсовой работы

Кафедра «Социальные технологии и право» рекомендует примерный перечень тем для написания курсовых работ по наиболее важным проблемам управления персоналом. Тематика курсовых работ периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости исследуемых проблем для реализации кадровой политики железнодорожной отрасли, кадрового менеджмента в целом.

Выполнение курсовой работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие слушателем темы и разделов курсовой работы.

Предлагаемая тематика не исключает возможности выполнения работ по проблемам, предложенным слушателем. При этом тема должна быть согласована с руководителем курсовой работы. При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы:

- актуальны для практики управления персоналом хозяйствующих субъектов и организаций социальной сферы и управления;
- обеспечены фактическими данными, литературными источниками;
- могут быть в своем развитии использованы для выбора темы выпускной квалификационной работы;
- соответствуют индивидуальным способностям и интересам слушателя.

Примерная тематика и содержательные аспекты и курсовой работы

Тема 1. Формирование целей системы управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка «дерева целей» системы управления персоналом, соответствующего конкретным условиям функционирования организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- описание основных правил формулировок целей и построения «дерева целей»;
- задание основных параметров деятельности организации, оказывающих влияние на состав и содержание целей системы управления персоналом;
- описание методики анализа и построения системы целеполагания для определенного типа организации (производственной, коммерческой, банковской и т.п.);
- построение концептуального «дерева целей» системы управления персоналом с учетом правил и признаков его построения: понятийного, временного, территориального и т.п.;
- разработка формулировок и конкретного содержания целевых задач, обеспечивающих достижение целей в конкретных условиях (расширение или сокращение производства или объема услуг, изменение структуры управления и структуры персонала и т.п.).

Тема 2. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка системы, взаимно увязывающей организационную структуру управления, функции звеньев оргструктуры и структуру численности исполнителей функций по управлению персоналом.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение численности организации и численности системы управления персоналом;
- разработка концептуальной организационной структуры службы управления персоналом;
- описание методики анализа и совершенствования функционального разделения труда в системе управления персоналом;
- разработка состава и краткого содержания функций, выполняемых звеньями оргструктуры службы управления персоналом;
- определение состава и краткого содержания функций по управлению персоналом, выполняемых за пределами соответствующей службы;
- определение примерной трудоемкости выполняемых функций и распределение на этой основе численности специалистов между звеньями оргструктуры управления персоналом.

Тема 3. Разработка организационной структуры службы управления персоналом

Цель курсовой работы — разработать несколько вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от различных особенностей организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- выбор нескольких типов оргструктуры предприятия: линейно-функциональной, дивизиональной (в том числе продуктовой, ориентированной на потребителя), матричной; выбор методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;

- выбор масштаба предприятия — крупное, среднее, малое;
- описание методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;
- разработка состава звеньев оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от типа общей оргструктуры предприятия (для каждого типа) и его масштаба;
- определение основного перечня функций управления, выполняемых звеньями оргструктуры службы управления персоналом.

Тема 4. Разработка системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации

Цель курсовой работы — описание системы взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями предприятия.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение состава подразделений организации, с которыми взаимосвязана служба управления персоналом (плановая, финансовая служба, производственные звенья, коммерческие и технологические службы и т.п.);
- определение состава вопросов (проблем и решений, принимаемых по ним), по которым имеется взаимосвязь между службой управления персоналом и другими звеньями;
- описание методики анализа и разработки системы взаимосвязей в рамках оргструктуры;
- разработка организационной технологии принятия решений по основным проблемам взаимоотношений служб в области управления персоналом;
- определение состава и содержания входной и выходной информации для службы управления персоналом при взаимодействии с другими подразделениями.

Тема 5. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по развитию кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- обоснование требований к кадровому обеспечению системы управления персоналом (качественные и количественные характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом);
- анализ существующего кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (качественные и количественные характеристики персонала, выполняющего функции управления персоналом) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- анализ факторов, определяющих состав звеньев системы управления персоналом и их численность в конкретной организации;
- расчет требуемой численности персонала, выполняющего функции управления персоналом, сравнение расчетных данных с фактическими;
- обоснование требований к работникам, выполняющим функции управления персоналом, составление должностных инструкций;
- разработка мероприятий по сокращению численности работников системы управления персоналом или по их дополнительному привлечению;
- разработка организационной процедуры совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом;
- обоснование требований к делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом, критериев оценки качества обеспечения;
- анализ существующего состояния делопроизводственного обеспечения (состав и содержание используемых документов, полнота охвата функций управления персоналом делопроизводственным обеспечением, организация движения, учета и хранения документов, соответствие делопроизводства и оформления документов ГОСТам, выявление повторяющихся и дублирующихся взаимосвязей в движении

документов, использование современных компьютерных технологии) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;

- обоснование необходимости и путей совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом организации;
- обоснование состава и содержания документов, схем документооборота, используемых при выполнении функций управления персоналом;
- разработка документа, регламентирующего делопроизводственное обеспечение выполнения функций управления персоналом;
- разработка организационной процедуры совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Тема 6. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по развитию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- обоснование требований к информационному обеспечению системы управления персоналом;
- анализ существующего состояния информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (качественные и количественные характеристики информации, используемой при выполнении функций управления персоналом, — содержание, объем, размещение, формы
- организация информационных процессов и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- обоснование необходимости и путей совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;

- разработка организационной процедуры совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;
- обоснование требований к техническому обеспечению системы управления персоналом (требований к средствам сбора, регистрации, хранения, выдачи информации);
- определение видов работ по управлению персоналом в конкретной организации, которые необходимо выполнять с помощью технических средств;
- анализ существующего состояния технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (состав и назначение технических средств, используемых при выполнении функций управления персоналом, наличие системы автоматизированной обработки информации и пр., полнота охвата функций управления персоналом, достаточность обеспечения для их выполнения) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- обоснование требований к техническим средствам, критериев их выбора;
- обоснование необходимости и путей совершенствования технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;
- разработка организационной процедуры совершенствования технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации.

Тема 7. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по развитию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- обоснование требований к нормативно-методическому обеспечению системы управления персоналом;
- анализ существующего нормативно-методического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (обеспеченность выполнения функций управления персоналом документами организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического, нормативно-технического, технико-экономического характера, нормативно-справочными материалами) и его влияния на качество выполнения данных функций;
- оценка качества используемых документов и нормативно-справочных материалов (структура, полнота, содержание, четкость и ясность изложения, соответствие целям деятельности);
- обоснование необходимости и путей совершенствования нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом;
- обоснование перечня необходимых документов, их рекомендуемой структуры и содержания; разработка рабочих документов, регламентирующих выполнение функций управления персоналом (например, положение о персонале, положение о звеньях, выполняющих функции управления персоналом, должностные инструкции специалистов, оперограммы основных процедур управления персоналом и пр.);
- разработка организационной процедуры совершенствования нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом, порядка разработки и утверждения необходимых документов.

Тема 8. Совершенствование регламентации труда персонала

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по развитию регламентации труда персонала конкретной организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение сущности, необходимости, объектов и видов регламентации труда персонала;

- обоснование выбора персонала, регламентацию труда которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения в крупной организации);
- анализ существующего состояния регламентации труда персонала (виды и содержание используемых регламентов, полнота охвата основных объектов регламентации — функции, оргструктуры, процессы, информация, персонал, техника) и его влияния на эффективность деятельности персонала;
- обоснование перечня необходимых (отсутствующих) регламентов;
- разработка необходимых регламентов;
- обоснование организационной процедуры разработки и утверждения регламентов труда персонала.

Тема 9. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом

Цель курсовой работы — применение этапов и методов принятия решений к задачам управления персоналом.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- выбор нескольких задач по управлению персоналом, для которых разрабатывается процесс принятия управленческих решений (например, решение о приеме или отказе в приеме на работу; решение о проведении внеплановой аттестации персонала и т.п.);
- описание общего процесса (этапов и методов) выработки и принятия управленческого решения;
- описание общей методики анализа и совершенствования процесса принятия управленческого решения;
- разработка процесса выполнения выбранных задач по управлению персоналом;
- привязка этапов и методов выработки и принятия решения к конкретным задачам по управлению персоналом.

Тема 10. Формирование кадровой политики организации

Цель курсовой работы — разработка и обоснование кадровой политики с учетом особенностей функционирования и формы собственности организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- изучение опыта формирования кадровой политики на предприятиях различных форм собственности;
- выбор методов анализа и разработки кадровой политики организации;
- описание методики анализа кадровой политики организации;
- описание методики формирования кадровой политики;
- анализ кадровой политики конкретной организации;
- разработка предложений по совершенствованию кадровой политики конкретной организации;
- оценка экономической и социальной эффективности разработанных решений.

Тема 11. Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендации по развитию стратегического управления персоналом организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение необходимости, целей и содержания стратегического управления персоналом в современных условиях;
- обоснование актуальности стратегического управления персоналом в организации;
- анализ причин, препятствующих стратегическому управлению персоналом организации;
- обоснование характеристик конкурентоспособного трудового потенциала организации как объекта стратегического управления;

- обоснование требований к технологиям и методам стратегического управления персоналом, обеспечивающим формирование его конкурентоспособного потенциала;
- обоснование требований к информации и информационным каналам, необходимым для осуществления стратегического управления персоналом;
- обоснование возможности и путей формирования организационной структуры стратегического управления персоналом на базе существующей организационной структуры управления персоналом;
- обоснование содержания деятельности звеньев организационной структуры стратегического управления персоналом;
- разработка рабочих документов, регламентирующих стратегическое управление персоналом;
- разработка организационной процедуры формирования системы стратегического управления персоналом.

Тема 12. Разработка стратегии управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по обоснованию и формированию стратегии управления персоналом организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение сущности и необходимости разработки стратегии управления персоналом;
- анализ внешней и внутренней среды организации с помощью метода SWOT (СВОТ), выявление сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, возможностей, которыми она располагает, и угроз, которых следует избегать;
- обоснование характеристик конкурентоспособного трудового потенциала исследуемой организации (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры);

- обоснование составляющих стратегии управления персоналом, обеспечивающих формирование конкурентоспособного трудового потенциала (совершенствование структуры персонала; оптимизация численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптация, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантии социального обеспечения; развитие организационной культуры; совершенствование системы управления персоналом организации и т.д.);
- разработка стратегического плана управления персоналом организации.

Тема 13. Совершенствование кадрового планирования в организации

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации кадрового планирования.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение необходимости, целей и содержания кадрового планирования в современных условиях;
- анализ существующего состояния кадрового планирования в организации (виды разрабатываемых планов, информация, используемая при их разработке, полнота охвата функциональных подсистем управления персоналом кадровым планированием, организация кадрового планирования, нормативно-методическое обеспечение кадрового планирования) и его влияния на эффективность управления персоналом;
- анализ факторов, влияющих на кадровое планирование;
- обоснование целей и приоритетных направлений кадрового планирования в конкретной организации;
- определение порядка проведения кадрового планирования;
- обоснование требований к информации для кадрового планирования, ее содержанию и источникам получения;

- обоснование организационного закрепления процесса кадрового планирования, функций исполнителей — подразделений и специалистов;
- обоснование порядка согласования кадрового планирования с другими планами организации;
- разработка рабочих документов, обеспечивающих процесс кадрового планирования;
- обоснование системы показателей оценки эффективности кадрового планирования.

Тема 14. Разработка оперативного плана работы с персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации разработки оперативного плана работы с персоналом.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение целей и содержания оперативного планирования работы с персоналом;
- обоснование целей организации и приоритетных направлений работы с персоналом в конкретной организации в период, охватываемый оперативным планированием;
- анализ существующего состояния оперативного планирования работы с персоналом в организации (полнота охвата функциональных подсистем управления персоналом, организация оперативного планирования работы с персоналом, нормативно-методическое обеспечение оперативного планирования);
- обоснование структуры оперативного плана работы с персоналом;
- определение порядка разработки оперативного плана кадровой работы;
- обоснование требований к информации для оперативного кадрового планирования, ее содержанию и источникам получения;
- разработка нормативно-методического обеспечения оперативного планирования работы с персоналом;

- обоснование организационного закрепления процесса оперативного кадрового планирования, функций исполнителей — подразделений и специалистов;
- разработка работы оперативного плана работы с персоналом (точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени);
- разработка мероприятий по обеспечению контроля выполнения оперативного плана работы с персоналом и по устранению отклонений.

Тема 15. Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала

Цель курсовой работы — разработка подходов к составлению перспективного плана маркетинговой деятельности в области персонала.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- выбор параметров, влияющих на разработку плана маркетинга;
- учет расширения производства, изменения технологий, динамики спроса и предложения на определенные профессии и квалификации и т.п.;
- выбор направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание методики анализа и совершенствования персонал-маркетинга;
- приведение конкретных примеров реализации направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание источников информации, необходимых для разработки конкретных направлений персонал-маркетинга, выбранных ранее;
- описание сходства и различий методологии общего маркетинга и персонал-маркетинга.

Тема 16. Совершенствование процесса определения потребности в персонале

Цель курсовой работы - применение способов расчета потребности в персонале к его определенным группам или категориям.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- выбор конкретных групп или категорий персонала, потребность в которых будет определяться (например, специалисты какого-либо подразделения);
- разработка процесса определения качественной потребности в выбранной группе персонала (по профессиям, специальностям, должностям, квалификационным требованиям и т.п.);
- выбор методов определения количественной потребности в данной группе персонала и описание последовательности расчета численности по данным методам;
- описание методики анализа и повышения качества расчетов потребности в персонале;
- привязка этапов процесса определения качественной потребности в персонале к конкретным условиям его функционирования;
- привязка последовательности расчета численности персонала к конкретным исходным параметрам, необходимым для расчета (например, организационная структура подразделения; работы, определяющие загрузку подразделения, и т.п.).

Тема 17. Совершенствование путей покрытия потребности в персонале организации

Цель курсовой работы — разработка организационного выбора наилучшего сочетания различных путей покрытия потребности в персонале, причем данная работа должна быть привязан к конкретным условиям организации.

Выпускная работа должна *предусматривать*:

- оценку всех возможных путей покрытия потребности в персонале, связанных как с внешними, так и с внутренними источниками набора;
- описание методики анализа и совершенствования использования путей покрытия потребности в персонале;
- анализ степени использования путей покрытия потребности в персонале в практике управления персоналом организации, оценку целесообразности применяемого состава путей;

- выбор оптимального состава путей покрытия потребности в персонале во взаимной увязке с факторами внешней и внутренней среды организации: ситуацией на рынке труда, развитием техники и технологии, финансовыми ресурсами организации, расширением или изменением сферы деятельности и т.п.
- привязку работы к конкретному составу должностей или рабочих мест, потребность в которых испытывает организация.

Тема 18. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала

Цель курсовой работы — разработка механизма взаимодействия основных элементов системы отбора персонала.

Выпускная работа должна *предусматривать*:

- определение состава и содержания элементов системы отбора персонала в организации: цели отбора, функции управления, организационно-технологические процессы реализации функций управления, состав решений, принимаемых в системе, организационно-структурный вариант выполнения отбора персонала, элементы обеспечения процесса: информационный, кадровый, методический;
- определение характеристик какой-либо конкретной вакантной должности;
- разработку состава показателей оценки соответствия кандидата вакантной должности;
- описание способов, которыми будут оцениваться данные показатели, и порядка подведения итогов оценки;
- разработку состава и содержания этапов проведения отбора персонала: анализ сопроводительной документации по трудоустройству, анализ анкетных данных кандидата, проведение собеседования и т.д.;
- краткое описание заданий (проверочных испытаний), которые необходимо выполнить кандидату на указанную должность;
- взаимную привязку элементов системы управления отбором персонала к намеченным этапам процесса отбора;

- конкретизацию работы применительно к должностям или рабочим местам, на которые проводится отбор кандидатов.

Тема 19. Работаирование системы управления адаптацией персонала

Цель курсовой работы — разработка элементов системы управления адаптацией сотрудников организации.

При выполнении курсовой работы необходимо рассмотреть следующие *вопросы*:

- выбор аспектов (направлений) адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, имеющих опыт работы, для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии;
- описание методики анализа и совершенствования управления адаптацией;
- разработка конкретного перечня мероприятий (содержание работ, порядок их проведения, исполнители, информационное обеспечение для контроля успешности адаптации), охватывающего выбранные аспекты адаптации сотрудников;
- разработка перечня и основного содержания инструкционных документов, выдаваемых сотрудникам на период адаптации;
- описание программ деловой оценки (периодичность, информационное обеспечение, показатели) для контроля успешности адаптации.

Тема 20. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации

Цель курсовой работы — разработка организационного механизма , включающего комплекс вопросов обеспечения проведения оценки персонала.

При разработке курсовой работы необходимо уделить внимание следующим *вопросам*:

- определение групп персонала или подразделений, где проводится оценка;
- описание методики анализа и совершенствования процесса оценки персонала;
- установление фактической последовательности и содержания этапов проведения оценки, целесообразности их состава и полноты организационного обеспечения;
- разработка состава этапов оценки, необходимых в конкретных условиях работы или для иных подразделений организации;

- разработка организационного обеспечения установленных этапов: состав и распределение функций управления; организационно-технологические процессы выполнения функций; состав решений, принимаемых в процессе оценки; порядок подведения итогов; информационное и кадровое обеспечение процесса оценки персонала;
- состав показателей оценки, характеризующих сотрудника за оцениваемый период;
- способы оценки показателей, порядок подведения итогов оценки.

Тема 21. Пути улучшения использования персонала

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности использования персонала организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение современных принципов и направлений эффективного (рационального) использования персонала;
- обоснование выбора персонала, состояние использования которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения крупной организации);
- обоснование критериев для оценки эффективности использования персонала;
- анализ существующего состояния использования персонала в организации (принципы расстановки персонала, качественная сбалансированность рабочих мест и работников, соответствие работников требованиям рабочих мест, обоснованность перемещений, гибкость в использовании — количественная и функциональная, удовлетворенность трудом и пр.);
- разработка мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- разработка организационной процедуры мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на улучшение использования персонала.

Тема 22. Разработка программы деятельности администрации при увольнении сотрудников

Цель курсовой работы — разработка основных направлений программы деятельности администрации предприятия (службы управления персоналом, линейных руководителей) при увольнении сотрудников.

Подготовка курсовой работы должна *предусматривать*:

- содержание мероприятий при увольнении сотрудников: по собственному желанию; по инициативе администрации (сокращение штатов, реорганизация предприятия); в связи с выходом на пенсию;
- указание исполнителей работ, входящих в программу мероприятий, а также сроки их выполнения относительно времени увольнения сотрудников;
- выделение факторов деятельности администрации по этой программе, которые направлены на «смягчение» негативных последствий увольнения, как для сотрудников, так и для предприятия.

Тема 23. Использование результатов проведения деловой оценки персонала

Цель курсовой работы — разработка организационного механизма взаимной увязки деловой оценки персонала с другими направлениями деятельности службы управления персоналом.

При подготовке курсовой работы необходимо решить следующие *вопросы*:

- привязка процесса оценки к конкретной категории персонала или подразделению организации;
- установление взаимосвязи деловой оценки с другими направлениями деятельности службы управления персоналом: обучением, управлением карьерой, адаптацией персонала и т.п.;
- выявление состояния работы в организации по вышеуказанным направлениям деятельности службы управления персоналом;
- разработка процесса подведения итогов деловой оценки персонала;

- разработка функций управления, организационно-технологических процессов и информационного обеспечения направлений деятельности службы управления персоналом, связанных с результатами деловой оценки персонала.

Тема 24. Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)

Цель курсовой работы — разработка программы подготовки и реализации обучения определенных групп сотрудников предприятия.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- определение целей обучения для конкретных групп сотрудников;
- выбор организационных форм подготовки и реализации обучения;
- выбор методов обучения для конкретных групп сотрудников;
- разработка показателей оценки качественных характеристик обучаемых сотрудников как основы формирования программ обучения;
- описание методики анализа и развития системы организации обучения;
- представление состава и основного содержания способов определения потребности в обучении конкретной группы сотрудников;
- определение способов оценки результативности обучения.

Тема 25. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров

Цель курсовой работы — разработка организационного проекта процесса подготовки и реализации обучения, связанного с внешней образовательной инфраструктурой.

При подготовке курсовой работы необходимо уделить внимание следующим *вопросам*:

- разработка состава и содержания этапов процесса подготовки и реализации обучения: определение потребности в обучении, установление целей обучения, формирование сметы расходов на обучение и т.д.;
- определение состава этапов, которые выполняются с различной долей участия внешней профессиональной инфраструктуры по обучению (совместное

выполнение с организацией-работодателем или самостоятельное выполнение этапа внешней структурой);

- разработка состава и содержания элементов системы управления персоналом, обеспечивающих проведение процесса подготовки и реализации обучения (в соответствии с положениями, установленными выше);
- описание методики анализа и организационного развития взаимодействия участников процесса обучения.

Тема 26. Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

Цель курсовой работы — разработка организационного проекта, обеспечивающего проведение одного из главных этапов отбора персонала — проверочных испытаний.

При подготовке курсовой работы необходимо решить следующие *вопросы*:

- определить, применительно к каким категориям или группам персонала будут использоваться проверочные испытания;
- описать методику анализа и развития проверочных испытаний;
- установить, какие проверочные испытания проводятся в рассматриваемой организации, определить степень их целесообразности;
- разработать состав проверочных испытаний: тестов, тестовых рабочих заданий для технических исполнителей, рабочих, специалистов технического или управленческого профиля, руководителей различного уровня;
- представить развернутое содержание основных элементов системы проведения проверочных испытаний: функциональное разделение труда оценщиков, организационно-технологические процессы выполнения проверочных испытаний, обеспечение проведения испытаний, порядок подведения итогов и т.д.

Тема 27. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника

Цель курсовой работы — разработка организационного проекта управления карьерой сотрудников организации, причем центральным звеном проекта должна быть функция планирования.

При подготовке курсовой работы необходимо решить следующие *вопросы*:

- привязка работы к конкретной категории или группе персонала, для которой рассматриваются вопросы управления карьерой;
- анализ действующей в организации системы планирования карьеры сотрудников;
- разработка процесса планирования карьеры, целесообразного для рассматриваемой организации и группы персонала;
- взаимная увязка разработанного процесса с другими элементами системы управления карьерой: функциональным разделением труда, составом принимаемых решений, информационными и структурными взаимосвязями в рамках разработанного процесса планирования;
- проработка взаимного влияния планирования карьеры и других задач службы управления персоналом: регулирования и контроля управления карьерой, деловой оценки, обучения персонала и т.п.

Тема 28. Работаирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника

Цель курсовой работы - разработка элементов организационной системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудников.

При подготовке курсовой работы необходимо отразить следующие *вопросы*:

- направления карьеры, предусмотренные данной системой;
- описание методики анализа и развития системы управления карьерой;
- конкретный инструментарий (методы и формы) управления карьерой;
- состав информации и виды документов, используемые для регулирования и контроля деловой карьеры сотрудников;

- описание способов определения готовности сотрудников к служебному продвижению.

Тема 29. Совершенствование организационной культуры

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций, обеспечивающих развитие организационной культуры в соответствии с требованиями организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- обоснование значения и сущности управления развитием оргкультуры;
- обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние организационной культуры;
- обоснование содержания и источников информации, характеризующей состояние организационной культуры;
- выявление факторов, влияющих на организационную культуру;
- разработка методики диагностики организационной культуры;
- диагностика организационной культуры и характеристика ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;
- обоснование желаемого состояния организационной культуры исследуемой организации в соответствии с выделенными параметрами;
- разработка мероприятий, обеспечивающих приведение организационной культуры в желаемое состояние;
- разработка организационной процедуры реализации мероприятий по развитию организационной культуры.

Тема 30. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации

Цель курсовой работы - разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки результатов труда персонала.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- обоснование сущности и целей оценки результатов труда персонала;

- обоснование принципов построения системы оценки результатов труда персонала;
- обоснование выбора категории персонала в качестве объекта исследования;
- обоснование состава показателей, отражающих результаты труда персонала;
- обоснование методов оценки результатов труда персонала;
- обоснование содержания и источников информации для оценки результатов труда персонала;
- разработка организационной процедуры оценки результатов труда персонала;
- разработка документационного и методического обеспечения проведения оценки результатов труда персонала.

Тема 31. Совершенствование методов оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- обоснование сущности и направлений использования показателей оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- обоснование критериев оценки результатов деятельности специализированных подразделений по всем (важнейшим) функциям управления персоналом;
- обоснование методов измерения результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- обоснование содержания и источников информации, используемой при оценке результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- разработка организационной процедуры оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- анализ деятельности подразделений управления персоналом конкретной организации и оценка ее эффективности.

Тема 32. Совершенствование планирования затрат на персонал организации

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций по обоснованию затрат на персонал организации.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

- обоснование необходимости планирования затрат на персонал;
- обоснование состава (классификации) затрат на персонал организации, подлежащих планированию;
- выявление факторов, влияющих на структуру и величину затрат на персонал;
- определение источников информации о затратах на персонал;
- разработка организационной процедуры планирования затрат на персонал;
- разработка нормативно-методического обеспечения планирования затрат на персонал;
- обоснование методов определения затрат на персонал организации;
- разработка организационной процедуры планирования затрат на персонал организации;
- анализ состояния планирования затрат на персонал конкретной организации;
- оценка затрат на персонал организации в соответствии с разработанной методикой.

Тема 33. Совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом

Цель курсовой работы — разработка рекомендаций, обеспечивающих совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом.

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих *задач*:

1. анализ существующих подходов к оценке социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом;

2. анализ методов расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием системы и процессов управления персоналом;
3. обоснование (уточнение) системы показателей, характеризующих социальную эффективность проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом;
4. обоснование источников и содержания информации, необходимой для оценки эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом;
5. обоснование методов получения информации для оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом;
6. оценка эффективности проекта совершенствования системы (процессов) управления персоналом на примере конкретной организации;
7. разработка организационной процедуры оценки социальной и экономической эффективности системы и процессов управления персоналом.

8.

Научное руководство курсовой работой

Курсовая работа выполняется под научным руководством преподавателя, закрепленного кафедрой за слушателем в зависимости от выбранной слушателем темы. Слушатель совместно с руководителем составляет план исследования; определяет структуру работы, уточняет сроки выполнения работы по этапам, определяет необходимую литературу и другие материалы, в том числе статистические источники и т. п., проверяет ход выполнения работы, дает ей предварительную оценку. По окончании работы над курсовой работой слушатель сдает ее на регистрацию лаборанту кафедры, после чего руководитель работы пишет отзыв на обороте титульного листа. В отзыве должны быть отражены: степень раскрытия темы, логика и уровень изложения материала, а также замечания и предварительная оценка работы (объем отзыва – 1 страница). После соответствующей доработки и

исправлений слушатель выходит на защиту.

Структура и содержание курсовой работы

Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию избранной темы и составных элементов. Как правило, она состоит из введения, основной части (2-3 главы по 3 параграфа; 1-2 главы – теоретического, одна – практического характера), заключения, списка использованной литературы, приложений. Общий объем курсовой работы – 25–30 страниц (приложения в общий объем не включаются).

Во **введении** раскрывается актуальность темы, формулируются цели и задачи работы, определяются предмет, объект и методы исследования. **Теоретическая** часть работы выполняется на основе изучения литературных источников, нормативно-справочной документации, данных статистической отчетности. Она содержит характеристику теоретических и методических вопросов, анализ точек зрения в экономической и управленческой литературе, обзор и систематизацию отдельных мнений и положений авторов.

В **практической** части курсовой работы исследуются прикладные аспекты проблемы. Основой практической части могут быть собственного производственного опыта изучение фактических материалов, практических примеров .

В **заключении** подводится итог проведенного исследования, делаются основные выводы, даются характеристика и оценка реального состояния проблемы (в результате анализа конкретного примера), отмечаются те стороны проблемы, которые требуют для своего решения дальнейших углубленных исследований. Все части курсовой работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи. Содержание работы целесообразно иллюстрировать схемами, таблицами, диаграммами, графиками, рисунками и т. д.

Защита курсовой работы.

Слушатель должен четко сформулировать основные результаты анализа, свои выводы по избранной теме, ответить на замечания, сделанные руководителем, а также на вопросы, возникшие при защите. В случае успешной защиты работы оценка

проставляется в зачетную книжку слушателя, и слушатель получает право сдачи экзамена по курсу «Управление человеческими ресурсами».

Вопросы для экзамена

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.
5. Принципы и методы управления персоналом
6. Система управления персоналом: понятие, структура, условия функционирования.
7. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации.
8. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.
9. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
10. Виды организационных структур управления персоналом.
11. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
12. Аутсорсинг в системе управления персоналом.
13. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
14. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
15. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
16. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
17. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации.
18. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
19. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
20. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
21. Методические основы разработки и реализации кадровой политики организации.
22. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом.
23. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.

24. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
25. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
26. Сущность и задачи анализа и описания работы (должности).
27. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
28. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
29. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
30. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
31. Организация высвобождения персонала.
32. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
33. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
34. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
35. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
36. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
37. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности
38. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
39. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
40. Этапы и методы обучения персонала.
41. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
42. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
43. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
44. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
45. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
46. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
47. Этапы деловой карьеры, их содержание.
48. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.
49. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
50. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
51. Сущность мотивации персонала.
52. Первоначальные концепции мотивации.
53. Сущность содержательных теорий мотивации.

54. Особенности процессуальных теорий мотивации.
55. Концепции повышения внутренней мотивации.
56. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.
57. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Варианты применения модели «Мотивация-Стимул».
58. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.
59. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.
60. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

Литература по дисциплине содержится в электронных ресурсах СамГУПС («Лань» и др.)

Периодические издания:

Газеты:

Экономика и жизнь
 Элитный персонал
 Работа для Вас
 Работа & зарплата

Журналы – Интернет-ресурсы:

журнал «Управление персоналом» - <http://www.top-personal.ru/magazines.html>;

журнал «Кадровое дело» - <http://kdelo.ru>

журнал «Работа с персоналом» - <http://www.hr-journal.ru>

журнал «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» - <http://www.delo-press.ru/magazines/staff>;

журнал «Кадры предприятия» - <http://www.kapr.ru/articles/2003/11/3110.html>;

журнал «Управление развитием персонала» - <http://grebennikon.ru/journal-25.html>;

или - <http://www.vsetreningi.ru/magazine/grebennikov-personal-management/>

журнал «Кадровик. Управление персоналом» - <http://www.profmedia.by/pub/man>

журнал «Служба кадров и персонал» - www.otiss.ru/slujba.html

журнал «Справочник кадровика» - www.profiz.ru

журнал «Вопросы трудового права» - <http://trudpravo.panor.ru>–

журнал «Кадровик плюс» - www.kadrovik-plus.ru

журнал «Управление человеческим потенциалом» - www.grebennikov.ru –

журнал "Справочник кадровика" - www.kadrovik.ru –

журнал "Человек и труд" - www.chelt.ru –

«Справочник по управлению персоналом». <http://sup.pro-personal.ru>