

А.А.Козлов, В.И.Степанов

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЙ В
РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Брест
Издательство С.Лаврова
2000**

УДК 331.1 (075.8)
ББК 65.9(2)240

Рецензенты: заведующая сектором Института экономики Российской Академии наук, доктор экономических наук, профессор И.С.Маслова;

Академик Академии экономических наук Украины, доктор экономических наук, профессор Л.В.Кривенко.

Козлов А.А., Степанов В.И.

Менеджмент персонала предприятий в рыночной экономике. - Брест: Издательство С.Лаврова, 2000. - 230 с.

ISBN 985-6371-55-4

В книге рассматриваются проблемы управления персоналом предприятий в условиях рыночной экономики: методология формирования системы управления персоналом предприятий; стратегическое управление персоналом и планирование кадровой работы на предприятиях; экономические, административные и социально-психологические методы управления персоналом в рыночной экономике. Показан в обобщенном виде отечественный и зарубежный опыт управления персоналом разных предприятий. Анализируются различные научные системы управления персоналом и научные концепции управления человеческими ресурсами.

Книга предназначена для студентов высших учебных заведений, работников служб управления персоналом предприятий и организаций различных форм собственности, руководящего состава предприятий (фирм); научных работников, преподавателей экономических предметов вузов, аспирантов, магистров, бакалавров экономических специальностей, для всех интересующихся менеджментом персонала в условиях рыночной экономики.

ББК 65.9(2)240

ISBN 985-6371-58-9

© А.А.Козлов, В.И.Степанов, 2000
© Издательство С.Лаврова, 2000

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление «человеческими ресурсами» в XXI столетии выдвигается в число критических факторов экономического успеха предприятий. В недалёком прошлом конкурентная борьба была сосредоточена в области технического прогресса, совершенствования технологий, организационных структур, маркетинга, послепродажного обслуживания. Но главную сущность бизнеса определяют, прежде всего, люди. Квалифицированный персонал на предприятии – вот что отличает предприятие от конкурентов. Каждый работник выполняет свою функцию и объединяет усилия с другими в достижении общих результатов.

Ключевой составляющей бизнеса сегодня является управление кадрами. Оно обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. В будущем линейные руководители должны принимать на себя большую ответственность за повышение квалификации кадров, вовлечение персонала в достижение целей предприятия.

Управление «человеческими ресурсами» является одной из важнейших функций на предприятии. Оно реализуется в программах повышения квалификации кадров, изменении содержания труда, подбора кадров, выявлении лучших работников и мотивации персонала. Что же касается изменений в XXI столетии, то в сфере управления кадрами предполагается смещение акцентов с технократических подходов, которые регламентируются содержанием трудового процесса, к целостному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников.

Люди – самый ценный ресурс предприятия. И управление этим ресурсом составляет главную обязанность менеджмента. Экономическое благополучие предприятий основывается на исключительном внимании руководства к этому фактору.

В XXI столетии это становится ещё более важным. Управление «человеческими ресурсами» содержательно изменится: от простого оперативного разрешения проблем оно будет переходить к определению будущих потребностей людей развитию их потенциала. Так называемое «упреждающее управление» будет опираться на новаторское лидерство и интеграцию функций управления.

Сегодня роль управления «человеческими ресурсами» на предприятии можно определить как поддерживающую. Внимание сосредоточено на формировании планов по труду, выработке политики

найма, поддержании рабочей атмосферы на производстве, содействии линейным руководителям в подборе, развитии и высвобождении кадров.

В начале XXI века значение кадровых служб возрастёт. В центре внимания будут находиться проблемы занятости и справедливой оплаты труда, управления сетевыми структурами, гибких социальных выплат и гибких режимов работы, активного вовлечения работников в планирование карьеры, их обучения на всех стадиях служебного роста. Управление «человеческими ресурсами» на предприятиях будет меняться вместе с изменениями условий занятости, форм трудовых контрактов. Предполагается, что управление «человеческими ресурсами» будет реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Специфические функциональные навыки кадровой работы будут трансформироваться в систему линейного управления. При повышении эффективности работы кадровых служб будут сокращаться их размеры.

Управление «человеческими ресурсами» будет больше основываться на предвидении в сфере найма, на стремлении удержать работников на предприятии, на совершенствовании методов вознаграждения кадров. Руководство кадровых служб будет всё более вовлекаться в процесс подготовки корпоративной стратегии, а не только участвовать в её реализации.

Главная задача современной системы управления персоналом – выявлять и привлекать новых перспективных работников, консультировать менеджеров по вопросам руководства людьми, разрабатывать политику оплаты труда, проводить переговоры с профсоюзами и поддерживать эффективные трудовые отношения на производстве.

Эффективное управление персоналом признаётся сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности предприятий и достижение ими экономического успеха. На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика как таковая во многом была прерогативой государственных органов и ортодоксальных идеологических механизмов, и многие её составляющие оказывались вне непосредственного влияния руководителей предприятий. Монополизм в сфере труда в целом приводил к сужению трудовой мотивации и к отчуждённости работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности труда. И лишь на некоторых предприятиях, прежде всего там, где дело вели настоящие лидеры и предприниматели, кадровая работа оказывалась на высоте.

Среди зарубежных фирм также наблюдается разброс в подходах к управлению персоналом. Немало примеров консервативного технократического ведения дела. Однако сегодня уже очевидно, что успех

сопутствует тем компаниям, которые ориентируются на перспективную модель инновационного управления трудом. Что предлагают ведущие корпорации работникам взамен традиционной стабильности занятости, вознаграждения и жёстких организационных структур? Это создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования. Это использование «пакетов» мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений. Это поворот менеджмента к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирм. Бизнес направляет значительные средства на гибкое и адаптивное использование «человеческих ресурсов», повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирования гуманизированной организационной культуры.

В основе эффективного управления персоналом должна находиться продуманная стратегия использования «человеческих ресурсов», основанная на рыночных принципах хозяйствования.

На протяжении десятилетий перед отечественными предприятиями, в подавляющем большинстве государственными, не стояла задача выработки самостоятельной стратегии использования и развития «человеческих ресурсов», поскольку кадровая политика и регламентирующие документы формировались на правительственном уровне, а руководители предприятий не имели достаточных полномочий для подчинения кадровой работы интересам производства. Сегодня при наличии различных форм собственности и развитии рыночных отношений, зарождении конкуренции и роста неопределённости без продуманной стратегии и учёта альтернативных вариантов развития не обойтись.

На предприятиях кадровая работа должна строиться с учётом разных временных горизонтов и глобальных аспектов деятельности, на основе многовариантности развития и адаптивности предприятия к изменениям рынка труда. Руководство и эксперты внимательно анализируют тенденции развития «человеческих ресурсов» и изучают внешние социально-экономические, демографические и иные параметры будущей стратегии. Это предполагает ответы на вопросы: каковы цели и роль управления «человеческими ресурсами»; с какими изменениями столкнётся предприятие в сфере труда в ближайшем будущем и как оно с ними будет справляться; какие сильные и слабые стороны есть в деятельности системы управления персоналом и как это отражается на эффективности предприятия; как может измениться концепция развития трудовых ресурсов.

Многое зависит от правильного понимания особенностей современных рыночных отношений в сфере труда. Предприятия должны занимать активную позицию в изучении спроса и предложения

квалифицированной рабочей силы, вести поиск новых кадров и одновременно приспособлять собственные кадровые ресурсы к новым требованиям через механизмы обучения и динамичные организационные перестройки.

При проведении политики оплаты труда во внимание принимается деятельность конкурентов, сканируются уровни оплаты труда в ведущих предприятиях. В конкурентной борьбе за ценные кадры всё большее значение приобретает профессионализм, интеллектуальный и творческий потенциал, предпринимательские способности работников.

Структура предприятия, соотношение прав и ответственности работников, а также содержание трудовых функций определяется инновационными стратегиями и ориентацией на нововведения.

В хозяйственном мышлении многих руководителей предприятий в нашей стране пока ещё доминируют стереотипы иерархических структур и вертикальных линий ответственности. Подчас создаётся впечатление, что проблемы сводятся к неудачным организационным схемам, а решения - к выбору наиболее стабильного варианта структуры. Однако такой подход, в известной мере оправдавший себя в условиях массового репродуктивного производства и административного командования экономикой, совершенно неприемлем при динамичных изменениях, постоянном потоке новых продуктов и инициатив, оперативном реагировании на изменения внешних условий хозяйствования. Практика современного бизнеса в развитых странах подтверждает радикальное изменение отношения к организационным структурам.

В ведущих зарубежных компаниях сокращается число уровней иерархии, и пересматриваются полномочия и ответственность менеджеров. Большое внимание уделяется вопросам организационного развития. Сегодня горизонтальные коммуникации – формальные и неформальные – служат необходимой основой процесса нововведений. Сетевые структуры позволяют аккумулировать знания, информацию, создавать команды быстрого реагирования. В свою очередь это резко повышает конкурентный потенциал предприятий. Реализация инновационных стратегий ставит в центр управленческого внимания фигуру новатора и предполагает соответствующую перестройку механизма кадровой работы. Многие годы в нашей экономике результативность предприятий не была непосредственно увязана с нововведениями и эффективной организацией научно-производственного - сбытового цикла. Поэтому терялись многие перспективные идеи, затягивалось внедрение новшеств. Руководители предприятий нередко формально относились к техническому рационализаторству и тиражированию передового опыта, а организационно-экономическое творчество чаще всего никак не стимулировалось.

Сегодня же всё больше предпринимателей вынуждены буквально гоняться за новинками в технике, организации труда и производства. Практика передовых предприятий даёт примеры комплексного подхода к организации и управлению новаторской деятельностью. Непременные условия такого подхода – обеспечение наибольшего потока научно-технических идей, предложений по снижению себестоимости, повышению качества, улучшению организации и условий труда, совершенствованию методов управления; быстрота и гласность рассмотрения и оценки предложений, чёткая и понятная процедура поощрения новаторов; расширение круга моральных и материальных стимулов новаторской деятельности; предоставление инициативным работникам большей свободы действий на рабочем месте, в выборе работ и режимов труда; повышение ответственности высшего руководства за общий уровень творческой активности персонала. Кадровые службы в фирмах развитых стран обладают высоким статусом и широкими полномочиями для комплексного системного управления трудовыми ресурсами.

Сформировавшиеся в нашей экономике на протяжении десятилетий кадровые службы предприятий обслуживали систему административно-командного руководства экономикой, осуществляя при этом преимущественно учётные функции и не отвечая за эффективное использование труда и развития кадров. Отделы кадров занимали обособленное положение на предприятиях. В них ощущалась явная нехватка профессиональных работников, а занятые квалифицированные кадры не имели высокого престижа и соответствующего стимулирования труда. Кадровые службы не в состоянии были решать такие задачи, как комплексное воспроизводство персонала, повышение качества «человеческих ресурсов», обеспечение регулярного притока профессионалов и поддержание новаторской атмосферы на предприятиях. Чтобы оказаться на уровне новых требований в кадровой политике и в целом требований оптимального использования труда, службы управления персоналом нуждаются в расширении полномочий, укомплектовании их квалифицированными сотрудниками – экономистами и юристами по труду, социологами и психологами, а также в оснащении современными информационными средствами.

Опыт передовых фирм свидетельствует, что работников системы управления «человеческими ресурсами» должен отличать высокий профессионализм. В этих фирмах прекрасно отлажены механизмы найма, подбора, расстановки и перемещения кадров; оценки и развития трудового потенциала работников; используются многообразные гибкие формы материального вознаграждения и социальные программы, причём ответственность за их эффективность лежит на кадровых службах. С мнением представителей этих служб считаются линейные управляющие и

высшие руководители фирмы, а сами они обладают необходимыми полномочиями для проведения своих программ в жизнь. К этому можно добавить высокий образовательный уровень представителей кадровых служб. В системе управления «человеческими ресурсами» резко возрастает роль культурно-этических параметров. Любая хозяйственная организация опирается на определённую ценностную структуру. В отечественной практике многие предприятия исповедовали стабильную технократическую культуру, основанную на идеологических стереотипах и административных принципах. Собственно, для руководителей фактор организационной культуры был вне сферы их внимания. Исключение составляли те редкие предприятия, которые возглавлялись яркими лидерами, спланивавшими вокруг себя сподвижников и личными качествами придававшими своеобразие группе.

Современная ситуация в бизнесе характеризуется обострением внимания к организационной культуре. Возникает потребность в хорошо определённых системах ценностей, разделяемых работниками предприятия и в «преобразующих лидерах», проводящих глубокие изменения на предприятии.

Практика эффективно работающих в рыночных условиях предприятий показывает, как формируются и распространяются на предприятии системы ценностей: уважение и доверие к индивиду, поощрение новаторства и предпринимательства, реализация и развитие способностей, соблюдение прав человека, предоставление равных возможностей и многие другие. Проводимые по каналам внутрифирменных коммуникаций, путём создания имиджа предприятия, эти ценности определяют нормы поведения и характер жизнедеятельности предприятия.

Управление персоналом представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением другими видами ресурсов. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Управление персоналом в экономической науке и в хозяйственной практике

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала.

Наука об экономике персонала – это научная дисциплина, которая занимается данным комплексом проблем.

Персоналом называются все люди, работающие в организациях, в частности на предприятиях, и занятые выполнением соответствующих рабочих заданий. Поэтому в центре внимания находится результативное выполнение заданий, например, производство продукции.

В науке об экономике персонала ставятся вопросы, возникающие на стыке между стремлением к результативному использованию всех производственных факторов, в том числе и фактора «труд», и особенностями производственного фактора «труд». Эти особенности являются в основном результатом тесной зависимости между работой и выполняющим ее человеком. Выполнение работы всегда означает вовлечение в организацию, например, на предприятие, конкретных людей со всеми свойственными им способностями.

Как правило, на предприятиях работает большое число людей, выполняющих в условиях разделения труда общую конечную задачу предприятия. В результате, возникают социальные проблемы, а также определенный дисбаланс между специализацией и производительностью, с одной стороны, и мотивационными границами детального разделения труда – с другой. Вклад в производство, ожидаемый от занятых на предприятии людей, зависит от отношения этих людей к предприятию, к поставленным целям и выполняемым задачам (идентификации). В хозяйственных организациях индивидуальный производственный вклад особенно зависит от оценки соответствия стимулов желаемым или фактически внесенным в производство вкладам. Тем самым увеличивается значение проблематики стимулов и мотивации.

Каждый отдельный сотрудник содействует выполнению целей организации. Поэтому персонал – это инструмент выполнения целей и задач. И наоборот, для своих сотрудников сама организация является средством достижения их личных целей. Оба этих аспекта связаны между собой системой стимулов и вознаграждений. Важными элементами системы стимулов в хозяйственной организации являются наряду с

ЛИТЕРАТУРА

1. Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления. - М.: Экономика, 1987.- 198 с.
2. Абрамов А.И. Государственные регулирования качества кадров Беларуси. - Мн.: РИПО, 1998.- 102 с.
3. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. - СПб.- Экономическая школа, 1998.- 229 с.
4. Агеева Н.А. Теория экономического анализа. - СПб.: Изд-во СПбГУ ЭиФ, 1999.- 188 с.
5. Адамчук В.В. и др. Экономика труда. - Финстатинформ, 1999.- 431 с.
6. Акимов В.Н. Нормирование труда. - Новосибирск: НГАВТ, 1998.- 176 с.
7. Актуальные проблемы экономики труда в новых условиях хозяйствования. - Иваново.: ИВГУ, 1991.- 166 с.
8. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 1999.- 248 с.
9. Американская экономика: человек, технический прогресс и предпринимательство. - М.: Наука, 1993.- 240 с.
10. Анализ экономики. - М.: Международные отношения, 1999.- 302 с.
11. Андреев А.Г. Рынок труда и профессиональное образование. - М.: РЭА, 1998.- 134 с.
12. Анофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.- 579 с.
13. Арещенко В.Д., Дрозд С.С., Жук А.У. Проблемы стабилизации трудовых коллективов. - Мн.: Наука и техника, 1982.- 175 с.

14. Бабаева Л.В., Резниченко Л.А. Руководители и работники в условиях рынка.// Экономика и организация промышленного производства. - 1994, № 3, с. 61-70
15. Бадалов А.М. Проблемы рыночной экономики. - М.: Изд-во ВИУ, 1998.- 157 с.
16. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: Экономика, 1996.- 205 с.
17. Балабан В.А. Результативность управленческого труда и методы его оценки. - Владивосток.: ДВГАЭУ, 1997.- 124 с.
18. Бедрина Е.Б. Избыток рабочей силы на предприятиях: зарубежный опыт регулирования проблем. - Екатеринбург.: ИЭ, 1997.- 156 с.
19. Белановский С.А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. - М.: Наука, 1988.- 167 с.
20. Беляцкий Н.П. Кадровый потенциал организаторов производства. - Мн.: Высшая школа, 1990.- 204 с.
21. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. - М.: Экономика, 1998.- 150 с.
22. Бир С. Мозг фирмы. - М.: Радио и связь, 1993.- 415 с.
23. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. - Киев.: Наукова думка, 1990.- 248 с.
24. Бобрышев Г.Н. Основные категории теории управления. - М.: АНХ СССР, 1988.- 189 с.
25. Бордяга Г. Гибкий менеджмент - фактор рентабельности. - М.: Экономика, 1990.- 168 с.
26. Борщевский И.И., Трухов В.А. Производительность труда: методы анализа и прогнозирования. - Мн.: Наука и техника, 1988.- 140 с.
27. Бункина М.К. Экономика и психология. - М.: ДИС, 1997.- 400 с.

28. Бусыгин Л.И. Стратегическое управление предприятием. - М.: Эльф, 1999.- 203 с.
29. Вайсбурд В.А. Организация оплаты труда в странах с рыночной экономикой. - Самара.: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 1996.- 125 с.
30. Валовой Д.В. Рыночная экономика. - М.: Инфра-М., 1997.- 198 с.
31. Васильев Ю.Л. Управление развитием производства. Опыт США. - М.: Экономика, 1990.- 306 с.
32. Васильева Н.И., Тонконог Р.И. Экономическая система общества. Теоретический курс. - М.: Изд-во МЭГУ, 1993.- 160 с.
33. Введение в рыночную экономику. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1991.- 160 с.
34. Вейлле П. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 1993.- 222 с.
35. Велесько Е.И., Быков А.А., Дражек З. Стратегическое управление. - Мн.: Технология: БГЭУ, 1997.- 199 с.
36. Ветров А.А. Структурно-целевой анализ экономического потенциала предприятия: теория и методы. - Саратов.: Изд-во СГУ, 1998.- 285 с.
37. Виккерстаффс., Герчиков В.И. Учебные материалы по курсу: Управление персоналом. - Новосибирск.: ИЭИОПП, 1996.- 117 с.
38. Винн Р., Холден К. Введение в прикладной экономический анализ. - М.: Финансы и статистика, 1989.- 294 с.
39. Виноградова З.И. Логика науки управления. - М.: Мысль, 1998.-206 с.
40. Винокуров М.А. Компьютерные технологии в кадровых службах. - Иркутск.: Изд-во Иркут. гос. экон. акад., 1997.- 198 с.
41. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998.- 528 с.
42. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятиях. - М.: Экономика.- 201 с.

43. Войтов А.Г. Фундаментальная экономика. - М.: Маркетинг, 1998. - 492 с.
44. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Государственное предприятие. Структура, положение об отделах и службах. - М.: Экономика, 1990.- 165 с.
45. Галаева Е.В. Творческий потенциал предприятий и организаций: вопросы управления. - М.: Институт труда, 1995.- 259 с.
46. Галдава Э.В. Совершенствование планирования и управления трудовыми ресурсами: теория, методология и методика применения. - Тбилиси.: Мецниерба, 1989.- 134 с.
47. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: Инфра-М, 1998.- 373 с.
48. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. - СПб.:СПБГИЭА, 1998.- 112 с.
49. Гильденчерт М.Г. Социология безработицы. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1996.- 183 с.
50. Глущенко В.В. Система управления организационно-административными непроизводственными структурами. - СПб.: СПбГУВК, 1996.- 187 с.
51. Годунов А.А. Проблемы подготовки персонала управления при переходе к рыночной экономике// Ракурс, 1993, № 1, с. 56-59.
52. Годунов А.А. Роль науки в управлении социалистическим производством. - Мн.: Высшая школа, 1988.- 125 с.
53. Годушаури Т.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М.: Тандем, 1998.- 336 с.
54. Головачёв А.С. Теория воспроизводства рабочей силы и кадровая политика// Ракурс, 1993, № 1, с. 79-82.

55. Головачёв А.С. Эффективность использования и подготовки специалистов. - Мн.: Высшая школа, 1986.- 125 с.
56. Головачёва И.З. Механизм функционирования рынка. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 1998.- 46 с.
57. Головин Е.Г. Самоуправление трудовых коллективов в условиях рыночных отношений. - М.: Луч, 1991.- 191 с.
58. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: Сувенир, 1993.- 488 с.
59. Горелов Н.А., Тучков А.И. Энциклопедия труда и занятости. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 279 с.
60. Государственная кадровая политика и механизм её реализации. - М.: Изд-во Рос. акад. гос. службы, 1997.- 371 с.
61. Государственное регулирование экономики. - М.: Финстатинформ, 1999.- 165 с.
62. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993.- 208 с.
63. Гребнев Л.С. Философия экономики. - М.: Луч, 1991.- 154 с.
64. Гроев Э. высокоэффективный менеджмент. - М.: Юнити-М, 1996.- 252 с.
65. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. - М.: ГАУ, 1997.- 198 с.
66. Громыко В.В. План и рынок в воспроизводстве рабочей силы: опыт развития индустриальных стран. - М.: Изд-во Рос. эконом. акад., 1992.- 156 с.
67. Громыко Е.Ф. Структура информации машиностроительного предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1992.- 116с.

68. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. - М.: Финансы и статистика, 1998.- 240 с.
69. Дейнеко О.А. Технология управленческих работ в машиностроении. - М.: Машиностроение, 1987.- 192 с.
70. Дмитриев В.Д. Управление трудовыми ресурсами в условиях научно-технического прогресса. - М.: ВИПК рук. по труду, 1992.- 115 с.
71. Дмитриев Я.В. Система управления деятельностью государственных промышленных предприятий. - М.: УНИИ ТЭЧЛП, 1996.- 194 с.
72. Дмитриенко Г.А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом. - Киев.: Знание, 1991.- 196 с.
73. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1999.- 560 с.
74. Друкер Л. Эффективное управление. - М.: Фаир-Пресс, 1998.- 224 с.
75. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте. - Кострома.: КГТУ, 1996.- 180 с.
76. Дуракова И.Б. Управление персоналом. - Воронеж.: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1998.- 179 с.
77. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. - М.: Центр, 1998.- 158 с.
78. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. - М.: Приор, 1998.- 312 с.
79. Дятлов С.А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1992.- 116 с.
80. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1996.- 141 с.

81. Жданов Л.А. Организация и управление капиталистической фирмой. - М.: Изд-во Ун-та дружбы народов, 1989.- 209 с.
82. Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. - М.: ДИС, 1999.- 272 с.
83. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. - М.: ДИС, 1998.- 176 с.
84. Жеманов О.Н. Менеджмент. - Екатеринбург.: УрО РАН, 1999.- 116 с.
85. Журлов А.И., Ковбасюк М.Р. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии. - Киев.: Наукова думка, 1989.- 206 с.
86. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления.- М.: Маркетинг, 1998.- 196 с.
87. Завельский М.Г. Экономика и социология труда. - М.: ДИС, 1998.- 196 с.
88. Зайцев Б.Ф. Система методов управления. - М.: АНХ СССР, 1989.- 128 с.
89. Зайцев Б.Ф. Содержание управленческой деятельности: процессы управления. - М.: АНХ СССР, 1989.- 117 с.
90. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. - М.: Инфра-М, 1998.- 336 с.
91. Замах В.А. Выработка управленческих решений на предприятиях. - Рига.: Зинантне, 1991.- 168 с.
92. Зарецкая С.И. Кадры специалистов в США в условиях НТР.- М.: Наука, 1991.- 261 с.
93. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.: ДИС, 1996.- 156 с.

94. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США.- М.: Финансы и статистика, 1990.- 166 с.
95. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. - М.: Инфра-М, 1997.- 250 с.
96. Иозайтис В.С., Львов Ю.А. Экономико-математическое моделирование производственных систем. - М.: Высшая школа, 1991.- 155 с.
97. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США.- М.: Наука, 1996.- 140 с.
98. Искусство менеджмента. - М.: Финпресс, 1998.- 272 с.
99. Использование трудового потенциала: сб. ст./ АН СССР, Ин-т экономики. Отв. редакторы Маслова И.С., Панкратова Н.В.- М.: ИЭ, 1987.- 194 с.
100. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М.: Остожье, 1999. – 336 с.
101. Кадровая политика в современных условиях. - М.: Кадры, 1997. - 128 с.
102. Кадровая служба рыночной экономики. Вып. 3.: Работа с кадрами на предприятии (документы и материалы).- М.: ДИС, 1991.- 106 с.
103. Кадровое программирование: содержание, организация, проблемы. - М.: Луч, 1993.- 145 с.
104. Казанцев А.И. Опыт подготовки и использования квалифицированной рабочей силы в экономике США.- М.: Наука, 1995.- 163 с.
105. Капиталистическое управление. - М.: Экономика, 1991.- 115 с.
106. Квасов И.Н. Организация, нормирование и оплата труда. - Омск.: Изд-во ОмГТУ, 1995.- 136 с.
107. Келлик В. Логика экономики. - Таллин.: ТГУ, 1991.- 115 с.

108. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. - М.: МИУ, 1987.- 126 с.
109. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1994.- 189 с.
110. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием.- М.: МИУ, 1990.- 215 с.
111. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционального анализа М.: Машиностроение, 1991.- 115 с.
112. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом М.: ГАУ, 1993.- 118 с.
113. Ковалевич В.Т., Козлов А.А. Социально-психологические и экономические аспекты управления социально-производственными системами.- Красноярск.: Крас ГАСА, 1998.- 115 с.
114. Ковалевски С. Основы административного управления.- М.: Экономика, 1998.-207 с.
115. Козловский В.А. Хозрасчётные методы управления в децентрализованных производственных системах.- Киев.: НИИ производства, 1992.- 114 с.
116. Колосницына М.Г. Экономика труда.- М.: Магистр, 1997.- 284 с.
117. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий.- М.: Прогресс, 1987.- 207 с.
118. Контрактная система найма и оплата труда работников предприятий.- Л.: Изд-во ЛФЭЦ, 1992.- 193 с.
119. Коровкин А.Г. Движение трудовых ресурсов: анализ и прогнозирование.- М.: Экономика, 1990.- 209 с.
120. Коротков Э.М. Концепции менеджмента.- М.: Дека, 1998.- 302 с.

121. Косаев А.Г. Трудовой потенциал и занятость в условиях интенсификации./ отв. ред. Маслова И.С. АН СССР, Ин-т экономики.- М.: Наука, 1999.- 161 с.
122. Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях.- Ярославль.: Верх. Волга, 1997.- 318 с.
123. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. - М.: ГАУ, 1996.- 155 с.
124. Коц И.Я., Жеглов А.Н. Анализ эффективности международного сотрудничества предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1992.- 206 с.
125. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: Зерцало, 1999.- 373 с.
126. Критский М.М. Человеческий капитал. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1991.- 119 с.
127. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. - М.: Рус. деловая лит., 1998.- 758 с.
128. Кузнецов А.П. Социальные отношения производства. - М.: Экономика, 1990.- 167 с.
129. Кузнецов Ю.А. Подготовка и переподготовка персонала в России. - М.: Кадры, 1998.- 132 с.
130. Кук Э. Работа с менеджерами. - М.: Финпресс, 1998.- 186 с.
131. Кукура С.П. Управление крупной корпорацией. - М.: Экономика, 1997.- 204 с.
132. Кульман А. Экономические механизмы. - М.: Прогресс, 1993.- 190 с.
133. Курганский С.А. Основы теории человеческого капитала. - Иркутск.: Изд-во Иркут. экон. акад., 1995.- 183 с.

134. Кутырев Б.В. Стратегия социального развития коллектива и практика социального управления на предприятии. - Новосибирск.: Наука, 1990.- 164 с.
135. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем. - М.: Экономика, 1990.- 203 с.
136. Ламперт Х. Социальная рыночная экономика. Германский путь. - М.: Дело, 1993.- 220 с.
137. Леонов А.Е., Гнездилова Л.И. Экономические проблемы сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов. - Новосибирск.: НГТУ, 1995.- 153 с.
138. Лета В.В. Элементы анализа управления. - Харьков.: Основа, 1990.- 155 с.
139. Ливинец А.Я. Введение в рыночную экономику. - М.: Квадрат, 1991.- 253 с.
140. Лиданов И.Д. Практический менеджмент. - М.: Ника, 1992. [в 3 ч.] ч. 3. Управление персоналом. - 206 с.
141. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.: Тандем, 1998.- 248 с.
142. Личностный потенциал работника: проблемы формирования и развития. - М.: Наука, 1994.- 227 с.
143. Логинов В.П. Резервы экономического роста./ отв. ред. Абалкин Л.И. АН СССР., Ин-т экономики. - М.: Наука, 1989.- 304 с.
144. Логиновский О.В. Управление и моделирование в социальных и экономических системах. - Челябинск.: ЮАГУ, 1997.- 502 с.
145. Лозовский Л.М., Райзберг Б.А. Универсальный бизнес-словарь. - М.: Инфра-М, 1999.- 640 с.
146. Лысенко Ю.Г. Модели управления хозяйственным предприятием. - М.: Финансы и статистика, 1991.- 207 с.

147. Лыч Г.М. Эффективность использования производственных ресурсов. - Мн.: Урожай, 1990.- 104 с.
148. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа, 1999.- 153 с.
149. Максимилиан Ч. Японская промышленная система. - М.: Прогресс, 1988.- 398 с.
150. Макхэм К. Управленческий консалтинг. - М.: ДИС, 1999.- 288 с.
151. Маленков Ю.А. Проблемы многоцелевого развития сложных производственных систем.- Л.: Изд-во ЛГУ, 1991.- 156 с.
152. Малинин Е.Д. Целевое планирование трудовых ресурсов.- М.: Мысль, 1991.- 174 с.
153. Маневич В.М. Управление человеческими ресурсами в инновационной сфере.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 167 с.
154. Мартынов Е.Д. Профессионалы в управлении.- Л.: Лениздат, 1991.- 159 с.
155. Марцинкевич В.И., Соболева И.В. Экономика человека.- М.: Аспект-пресс, 1995.- 285 с.
156. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.- М.: Дис, 1998.- 309 с.
157. Маслова И.С. Высвобождение рабочей силы в промышленности СССР и её рациональное использование.- М.: Экономика, 1967.- 212 с.
158. Маслова И.С. Механизм перераспределения рабочей силы при социализме.- М.: Экономика, 1985.- 143 с.
159. Маслова И.С. Совершенствование распределения рабочей силы// Вопросы экономики.- 1982, № 7. с. 47-58.

160. Маслова И.С. Экономические вопросы перераспределения рабочей силы при социализме.-М.: Наука, 1976.- 232 с.
161. Маслова И.С. Эффективная занятость и рынок рабочей силы// Вестник статистики.- 1990, № 2. с. 9-20.
162. Математические методы анализа экономики.- М.: Изд-во МГУ, 1995.- 235 с.
163. Маусов Н.К., Безделов Д.А. Управление карьерой.- М.: Изд-во Рос. Экон. акад.
164. Мауэрс Р. Эффективное управление.- М.: Финпресс, 1998.- 127 с.
165. Менар К. Экономика организаций.- М.: Инфра-М, 1996.- 159 с.
166. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира.- М.: Прогресс, 1991.- 454 с.
167. Мескон М. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1993.- 701 с.
168. Методология статистического моделирования и прогнозирования социально-экономического потенциала.- М.: МЭСИ, 1994.- 156 с.
169. Методы структурной настройки системы управления производством.- М.: Статистика, 1991.- 156 с.
170. Механизм воспроизводства рабочей силы в условиях интенсификации экономики.- М.: МОПИ, 1991.- 130 с.
171. Механизм управления социально-экономическими системами.- Л.: ЛИЭИ, 1992.- 160 с.
172. Милтрэ П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 422 с.
173. Мильнер Б.З. Проблемы перехода к новым формам организации управления// Вопросы экономики, 1989, № 10, с. 3-14.
174. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления.- М.: Экономика, 1983.- 224 с.

175. Миропольский Д.Ю. Основы теории государственного регулирования экономики.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 157 с.
176. Михайлов Ф.Б. Методы управления персоналом.- М.: Изд-во Рос. Экон. акад., 1995.- 131 с.
177. Мишин В.М. Исследование систем управления.- М.: Финстатинформ, 1998.- 119 с.
178. Модели в современных процессах управления предприятиями и корпорациями.- М.: ЦЭМИ, 1998.- 126 с.
179. Монден Я. Тоёта: методы эффективного управления.- М.: Экономика, 1989.- 256 с.
180. Мотивационный механизм формирования трудовой активности.- М.: Институт экономики АН СССР, 1989.- 188 с.
181. Научная организация труда в управлении производственным коллективом.- М.: Экономика, 1991.- 209 с.
182. Некоторые аспекты формирования и эффективного использования трудового потенциала. - М.: Институт экономики АН СССР, 1988.- 189 с.
183. Никитенко М.В. Региональная экономика: сущность и механизм управления.- Мн.: Наука и техника, 1992.- 148 с.
184. Никольский А.А. Технология принятия управленческих решений.- М.: ВИНТИ, 1998.- 252 с.
185. Новик Л.И. Трудовой потенциал на пути к рынку.- Днепропетровск.: СиГ, 1993.- 158 с.
186. Новичков В.И. Теория экономики.- М.: Грааль, 1998.- 454 с.
187. Новые направления в экономике труда.- М.: НИИ труда, 1994.- 133 с.
188. Общий менеджмент.- М.: Инфра-М, 1999.-251 с.

189. Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом.- М.: Финстатинформ, 1997.- 877 с.
190. Олдкорн Р. Основы менеджмента.- М.: Финпресс, 1999.- 330 с.
191. Оникиенко В.В., Керб Л.П. Комплексная система управления кадрами производственного объединения (предприятия) в промышленности.- Львов.: Высшая школа, 1991.- 279 с.
192. Организационная структура предприятий. - М.: КОНСЭКО, 1999.- 172 с.
193. Панкратов А.С. Трудовой потенциал в системе управления производством.- М.: Изд-во МГУ, 1991.- 279 с.
194. Пантелеев Н.Я., Андриенко В.Ф. Эффективное использование трудовых ресурсов в промышленности.- Киев.: Техника, 1993.- 221 с.
195. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятием.- М.: Экономика, 1989.- 132 с.
196. Парамонова С.В. Проблемы оценки труда.- Красноярск.: КГУ, 1996.- 182 с.
197. Персонал: словарь-справочник.- М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1994.- 350 с.
198. Петрухин В.С. Менеджмент XXI века.- М.: Зеркало, 1998.- 279 с.
199. Поляков В.А. Технология карьеры.- М.: Дело, 1995.- 126 с.
200. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента.- М.: МГУ, 1991.- 165 с.
201. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции.- М.: Экономика, 1997.- 526 с.
202. Преобразование предприятий.- М.: Вега, 1997.- 447 с.
203. Приходченко О.И., Шишко Г.Б. Кадры: подбор, аттестация и расстановка.- Мн.: ВУЗ-ЮНИТИ, 1993.- 158 с.

204. Приников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии.- М.: Наука, 1989.- 207 с.
205. Проблемы воспроизводства трудового потенциала: территориальный аспект. Отв. ред. Маслова И.С., Косаев А.Г.; АН СССР. Ин-т экономики.- М.: ИЭ, 1990.- 186 с.
206. Проблемы переходной экономики.- Ростов-на-Дону.: РГЭА, 1999.- 109 с.
207. Проблемы развития рыночных отношений в отраслях народного хозяйства Белоруссии: Сб. научных трудов.- Мн.: НИЭИ, 1991.- 139 с.
208. Проблемы социальной рыночной экономики.- М.: Экономика, 1995.- 106 с.
209. Проблемы управления персоналом.- М.: РГГУ, 1997.- 195 с.
210. Проблемы управления персоналом.- М.: РЭА, 1995.- 193 с.
211. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня.- М.: ДИС, 1999.- 319 с.
212. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт.- М.: изд-во Рос. экон. акад., 1996.- 180 с.
213. Пушкарев Н.Ф. Научные основы менеджмента фирмы.- М.: Хронограф, 1998.- 230 с.
214. Пушкарев Н.Ф. Практикум по кадровому менеджменту.- М.: Финансы и статистика, 1999.- 158 с.
215. Пушкарев Н.Ф. Управленческая деятельность руководителя фирмы.- М.: Хронограф, 1998.- 144 с.
216. Работа службы персонала по приёму на работу, переводу и увольнению рабочих и служащих.- СПб.: Санкт-Петер. ин-т гос. службы, 1995.- 144 с.

217. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой.- М.: Бизнес-школа, 1999.- 784 с.
218. Ревенко А. Учёт и планирование трудовых ресурсов в новых экономических условиях.- Киев.: Наукова думка, 1994.- 124 с.
219. Резник С.Д. Управление персоналом.- Пенза.: Изд-во ПГАСА, 1996.- 152 с.
220. Рейльян Я.Р. Аналитические основы принятия управленческих решений.- М.: Финансы и статистика, 1995.- 205 с.
221. Родин А.А., Рылов В.П. Организация труда.- Омск.: Изд-во ОмГГУ, 1997.- 116 с.
222. Розанова Н.М. Фирма в экономической системе.- М.: ТЕИС, 1998.- 285 с.
223. Рофе А.И. Научная организация труда.- М.: МИК, 1998.- 318 с.
224. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда.- М.: МИК, 1999.- 336 с.
225. Роцин С.Ю., Разумова Т.О. Теория рынка труда.- М.: ТЕИС, 1998.- 191 с.
226. Рынок труда в системе общественных отношений. Отв. ред. Маслова И.С., Косаев А.Г.- М.: Ин-т экономики, 1991.- 195 с.
227. Рынок труда и управления персоналом.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 262 с.
228. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия.- Мн.: Технология; изд-во БГЭУ, 1997.- 178 с.
229. Самойлович В.Г. Экономика предприятия.- М.: МАДИ, 1995.- 115 с.
230. Саруханов Э.В., Сотникова С.И. Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1995.- 145 с.

231. Саруханов Э.Р. Проблемы занятости в период перехода к рынку.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1993.- 164 с.
232. Семёркова Л.Н. Теория и методология маркетинга рабочей силы.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 149 с.
233. Сергеев В.М. Пределы рациональности.- М.: Фазис, 1999.- 215 с.
234. Сидунова Г.И. Управление персоналом.- Волгоград.: Политехник, 1998.- 152 с.
235. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики.- М.: Инфра-М, 1996.- 335 с.
236. Смирнов В.А. Основы теории организации.- М.: Аудит, 1998.- 375 с.
237. Современная экономика: теория и практика.- М.:Ин-т экономики РАН, 1993.- 254 с.
238. Современное управление.- М.: Издатцентр, 1997.- 576 с.
239. Социальные аспекты теории экономической эффективности. - М.: Ин-т экономики РАН, 1993.- 177 с.
240. Социальный менеджмент.- М.: Бизнес-школа, 1998.- 304 с.
241. Справочник директора предприятия.- М.: Инфра-М, 1998.- 783 с.
242. Справочник менеджера.- М.: Тандем, 1998.- 448 с.
243. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.- М.: Бизнес-школа, 1998.- 368 с.
244. Стратегическое планирование и управление.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 140 с.
245. Сунян В.Б. Наёмный труд в США на новом этапе НТР: качественная эволюция и проблемы использования.- М.: Наука, 1995.- 212 с.
246. Тарасевич В.И., Черакшев А.С. Организация труда. – Мн.: БГЭУ, 1995. – 22 с.

247. Тарасов В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров.- М.: Машиностроение, 1991.- 368 с.
248. Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.- М.: Институт труда, 1996.- 223 с.
249. Теория фирмы.- Новосибирск.: ИЭЦОПП, 1996.- 144 с.
250. Тиги Н., Деванна М. Лидеры реорганизации: из опыта американских корпораций. – М.: Экономика, 1995. – 265 с.
251. Тимошук А.А., Баранов В.А. Кадровое обеспечение научно-технического прогресса. – М.: Наука, 1994. – 224 с.
252. Томилов В.В., Семёркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 184 с.
253. Томисон А. Экономика фирмы.- М.: Бинوم, 1998.- 540 с.
254. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
255. Теория переходной экономики.- М.: ТЕИС, 1999.- 231 с.
256. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Дело, 1998.- 270 с.
257. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 331 с.
258. Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. – М.: Хронограф, - 1998. – 202 с.
259. Турчанинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики.- М.: Флинта, 1998. – 272 с.
260. Тучков А.И. Экономико-трудовые проблемы за рубежом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1995. – 80 с.

261. Удальцова М.В. Социология управления. – М.: Инфра–М., 1998. – 142 с.
262. Управление в экономических системах. – Уфа.: УГАТУ, 1994. – 174 с.
263. Управление организацией. – М.: Инфра-М, 1998. – 668 с.
264. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 468 с.
265. Управление персоналом организации: практикум. – М.: Инфра–М, 1999. – 295 с.
266. Управление персоналом. – М.: Юнити, 1998. – 432 с.
267. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. – М.: Инфра–М., 1998. – 452 с.
268. Управление социальной сферой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, - 1998. –
269. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997. – 156 с.
270. Управление экономикой в переходный период. – М.: Институт экономики РАН, 1996. – 125 с.
271. Ушаков А.А. Российский кадровик: тайны карьеры. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 134 с.
272. Френсис Д. IBM – взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. – М.: Прогресс, 1993. – 209 с.
273. Хайниш С.В. Механизм активного развития предприятия. – М.: МНИИПУ, 1995. – 171 с.
274. Хейне П. Экономический образ мышления. – М.: Дело, 1993. – 707 с.
275. Хорнби У., Гэмми Б. Экономика для менеджеров. – М.: Юнити, 1999. – 535 с.
276. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1999. – 381 с.

277. Хруцкий В.Е. Управленческий потенциал в промышленности США – М.: Наука, 1995. – 130 с.
278. Хорин А.Н. Анализ интенсификации производства. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 118 с.
279. Хоскин А. Курс предпринимательства. – М.: Международные отношения, 1993. – 362 с.
280. Чернейко Д.С. Формирование рынка труда; опыт, проблемы. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1999. – 157 с.
281. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 344 с.
288. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по персоналу. – М.: Норма, 1998.-520 с.
289. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. – М.: Кадры, 1997. – 122 с.
290. Шекшня С.В. Планирование персонала и приём на работу. – М.: Бизнес-школа, 1997. – 178 с.
291. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы. – М.: Теле, 1996. – 194 с.
292. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999. – 303 с.
293. Шибалкин Ю.А. Основа управления персоналом. – М.: Дело, 1998. – 260 с.
294. Трубенко А.Г. Развитие управленческого потенциала Республики в условиях перехода к рынку//Ракурс, 1994, № 1, с. 18-33.
295. Файхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – М.: Юнити, 1997.-215 с.
296. Файхутдинов В.А. Разработка управленческого решения. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 210 с.

297. Файхутдинов В.А. Стратегический менеджмент – М.: Бизнес-школа, 1999. – 230 с.
298. Фишер С. Экономика. – М.: Дело, 1999. – 829 с.
299. Экономический механизм предприятий и объединений в целостной системе управления. – М.: Ин-т экономики РАН, 1995. – 200 с.
300. Экономика труда и управление персоналом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998. – 243 с.
301. Экономика и социология труда. – Новосибирск.: НГАЭиУ, 1997. – 206 с.
302. Экономика труда. – М.: МИК, 1995. – 187 с.
303. Эренберг РД, Смит Р.С. Современная экономика труда. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 777 с.
304. Эффективный менеджер. – М.: МИМ, 1999. – 368 с.
305. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. – СПб.: Бизнес-пресс, 1999. – 416 с.
306. Эффективный менеджмент организации. – М.: Рус. дел-я лит., 1999. – 320 с.
307. Экономическая энциклопедия. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.
308. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. – М.: Инфра-М, 1999. – 327 с.
309. Экономическое стимулирование на промышленных предприятиях. – Мн.: Наука и техника, 1991. – 134 с.
310. Экономическая кибернетика. ч. 1. Основы теории хозяйственных систем. – СПб: Изд-во СпбГУ, 1995. – 310 с.
311. Экономика трудовых ресурсов. Под общей редакцией профессора В.Д.Арещенко. – МН.: Высшая школа, 1985. – 155 с.

312. Экономика и рынок труда. Под общей редакцией д.э.н., профессора А.С.Головачёва. – Мн.: Высшая школа, 1994. – 145 с.
313. Baird L. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. London, 1995
314. Bernardin H. Performance Appraisal and Review Systems. Scott, Foresman, Glenview, 1992.
315. Bernardin H. Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour at work. Kent, Boston, 1994.
316. Bolt J. Executive Development. Cambridge, Mass. 1997.
317. Bowen D. Moving from Production to Service in Human Resource Management. Organizational Dynamics. Summer 1996, p.p. 1-16
318. Branham J. Practical Manpower Planning. Institute of Personnel Management, London, 1995.
319. Burack E. Manpower Planning and Programming. Allyn and Bacon, Boston, 1992.
320. Butler J. Strategy and Human Resources Management. South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996
321. Carnivalle L. Training in America: The Organization and the Strategic Role of Training. Jossey-Bass. San-Francisco, 1993
322. Ceriello V. Human Resource Management Systems. Lexington, New York, 1995
323. Collins J, and Pozzas J. Built to Last-Successful Habits of Visionary Companies. Harper Collins Publishers, N.Y., 1994
324. Collins J. Built to Last-Successful Habits of Visionary Companies. Harper Collins Publishers. N.Y, 1994.
325. Craft J. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, Washington, D.C., 1996

326. Denison. Daniel Corporate Culture and Organization Effectiveness. New York. John Wiley Sons, 1990.
327. Director S. Strategic Planning for Human Resources. Pergamon, New York, 1995.
328. Douglas J. The Strategic Managing of Human Resources. John Wiley and Sons. N. Y., 1999
329. Drucker P. How to make people Decisions. Harvard Business Review. July-August 1995. p.p. 22-26
330. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Row, New York, 1996.
331. Drucker. P. Goodbye to the Old Personnel Department. The Wall Street Journal, May 22, 1996, p. 16.
332. Edwards M. Making Performance Appraisal Perform: The use of Team Evaluations. Personnel, March 1996, p.p. 12-18
333. Eurich N. Corporate Classrooms: The Learning Business. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, New York, 1995.
334. Farish P. Human Resource Planning. Washington, D.C. 1998.
335. Feldman D. Managing Careers in Organizations. Fortune, October 22, 1996. p.p. 75-79.
336. Fitzenz J. Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990 s. Jossey-Bass, San-Francisco, 1998.
337. Greenhouse J. Career Development in Organizations. Jossey-Bass. San-Francisco, 1996
338. Gregor D. An Uneasy Look at Performance Appraisal. Harvard Business Review, September-October, 1992.

339. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Bureau of National Affairs, Washington, D.C. 1996
340. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Washington, D.S., 1996
341. Kanter R. The Challenge of Organizational Change. The Free Press, New York, 1994.
342. Kinlow D. Coaching for Commitment. University Associates, San Diego. 1996
343. Knowles M. The Adult Learner: A Neglected Species. Houston, Texas, 1993
344. Kotter J. Corporate Culture and Performance. The Free Press, New York, 1992
345. Kotter J. Corporate Culture and Performance. The Free Press, New York, 1992
346. Maslow A. Motivation and Personality. Harper and pow, 1990.
347. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York, 1993
348. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, New York, 1996
349. Shuller R. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise. Academy of Management Executive. Harper, Boston, 1997
350. Shuller R. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise. Academy of Management Executive. Vol. 4. 1995. P.p. 49-60.
351. Sims R. An Experiential Approach to Employee Training Systems. Quorum, Westport, 1996
352. The Center for Creative Leadership. Greensboro, N.C., 1994.
353. Tichy N. The Transformational Leader. Wiley, New York, 1996.

354. Tosi H. Stephen Managing Organizational Behaviour. Harper and Row Publishers. New York, 1995.
355. Walker J. Human Resource Strategy. Mc-Graw Hill, Inc. 1992.
356. Walker J. Human Resource Strategy. Mc-Graw Hill, inc. 1997.
357. Werther W. Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill, New York, 1998.
358. Werther W., Keith D. Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill. New York, 1997.
359. Zingheim P. How to create and reward high Performance in Your Organization. Compensation and Benefits Review. July-August 1997.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические и методологические проблемы управления персоналом предприятий	9
1.1. Управление персоналом в экономической науке и хозяйственной практике	9
1.2. Теоретико-концептуальная основа организации управления промышленным предприятием	26
1.3. Концептуальные подходы к управлению персоналом в условиях перехода предприятий к рыночным отношениям	37
1.4. Управление персоналом современного предприятия: цели, принципы, методы, структуры	50
1.5. Формирование персонала предприятий в условиях перехода к рыночной экономике	65
Глава 2. Управление трудовым потенциалом работников предприятий	77
2.1. Трудовой потенциал предприятий как фактор повышения эффективности производства в рыночных условиях	77
2.2. Управление персоналом и проблемы моделирования трудового потенциала промышленного предприятия	85
2.3. Управление профессионально-квалификационной структурой рабочего персонала в условиях трансформации экономики	93
2.4. Анализ обеспеченности предприятий трудовыми ресурсами в условиях трансформационных сдвигов в экономике.	102
Глава 3. Эффективность управления персоналом предприятия	109

3.1. Эффективное управление персоналом предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям	109
3.2. Управленческий персонал предприятий и проблемы оценки эффективности его работы	119
3.3. Методы оценки эффективности работы аппарата управления предприятием	125
3.4. Критерий эффективности работы аппарата управления предприятием	135
Глава 4. Управление персоналом и затраты на персонал предприятия	144
4.1. Затраты предприятий на персонал и эффективность управления персоналом при переходе к рыночным отношениям.	144
4.2. Менеджмент персонала и кадровая политика на предприятиях в современных условиях	151
4.3. Экспертное нормирование труда управленческого персонала предприятий	161
Глава 5. Управление персоналом в промышленных фирмах зарубежных стран	168
5.1. Высший управленческий персонал промышленных корпораций зарубежных стран.	168
5.2. Система участия персонала в деятельности акционерных компаний развитых стран.	178
5.3. Американский менеджмент в поисках альтернатив на пороге нового тысячелетия.	185
5.4. Организация и управление рисковым бизнесом в промышленно развитых странах.	194
Литература	202

Научное издание

**Козлов Анатолий Александрович
Степанов Владимир Иванович**

Менеджмент персонала предприятий в рыночной экономике

Главный редактор Лавров С.Б.

**Подписано в печать 7.03.2000.
Формат 60x84 1/16. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная.
Усл. печ. лист. - 13,3. Тираж 100 экз.**

**Напечатано на копировально-множительном
оборудовании издательства**

**Издательство С.Лаврова (ЛВ №190 от 4.02.1998)
г. Брест, ул.Московская, 275, к.20.
тел/факс (0162) 41-17-67**