



<http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/ge4-015>

DOI: 10.30890/2567-5273.2018-04-01-015

## VALUES MODERN MANAGRA (COMMANDER)

### ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖРА (КОМАНДИРА)

**Tarasova O. Yu. / Тарасова О. Ю.**

*s.e.s., senior lecturer, / к.э.н., ст. преподаватель*

**Korshneva E. L. / Куршнева Е. Л.,**

*s.i.s., as.prof / к.и.н., доцент*

*Краснодарское высшее военное авиационное училище летчиков имени Героя Советского*

*Союза А.К. Серова, г. Краснодар, ул. Дзержинского 135, 350005*

*Krasnodar higher military aviation school of pilots named after the hero Of the Soviet Union A. K.*

*Serov, Krasnodar, street Dzerzhinsky 135, 350005*

**Аннотация.** В статье рассмотрены рассматриваем применение в работе «управленцев» базовых моральных ценностей человечества – общепризнанных норм поведения человека, закрепленных в обычаях и традициях народов мира, их поверьях, мифологиях и религиях.

**Ключевые слова:** руководитель, командир, личностные качества командира, требования к руководителю, ценности руководителя, правила менеджера.

Развитие менеджмента в начале 21-го века пришло к тесной взаимосвязи с моральными ориентирами человечества. Безусловно, данное положение применимо преимущественно к передовым организациям современного общества (коммерческим и государственным). Опыт крупнейших фирм века показывает, что с ростом внимания бизнесменов и политиков к духовной составляющей жизни общества, моральным ценностям человечества на порядок возрастает и качество работы управляемых систем.

Мы рассматриваем применение в работе «управленцев» базовых моральных ценностей человечества – общепризнанных норм поведения человека, закрепленных в обычаях и традициях народов мира, их поверьях, мифологиях и религиях.

Попытаемся достаточно точно определить источники такого явления, как обращение управленцев к базовым ценностям общества. Прежде всего, моральное взросление управленцев основывается на базовом семейном воспитании. Именно в семье будущий руководитель получает первые ценностные установки. Причем, чем ближе эти установки к реальной жизни и ценностям общества, тем легче в будущем менеджеру налаживать контакты с окружающими его людьми, понимать их нужды и устремления. Приведем пример: человек, воспитанный в духе неуважения к окружающим, вряд ли, сумеет совладать с коллективом даже небольшой организации. И, напротив, человек, воспитанный на ценностях чрезмерного альтруизма, также не сумеет при необходимости проявить должную жесткость, то есть не способен быть эффективным руководителем.

Следующее утверждение является логическим продолжением первого: базовые нормы морали человечества являются важнейшими элементами активной коммуникации, своего рода ключом общения между личностями различных социальных, экономических, этнических и прочих категорий. Проще говоря, соблюдение базовых норм морали способствует эффективному



общению. Примером может служить быстрое перемещение индивидуума в социальном лифте как следствие его высокой коммуникабельности.

Базовые моральные ценности являются основой и для международного общения (Запад – Восток, Север - Юг). Причина этого свойства в том, что моральные ценности являются общечеловеческими. Значит, благодаря им, люди из разных стран способны преодолеть барьеры, созданные их культурами. Это очень важно для современного бизнеса и правительственных организаций, так как экономика и межрегиональное сотрудничество переживают процесс стремительной глобализации.

Помимо содействия общению разных групп людей базовые моральные ценности являются мировоззренческим фундаментом образованного человека и обеспечивают духовную связь современного общества с его глубоким прошлым. Современный человек берет за основу своей деятельности опыт прошлых эпох, основываясь в первую очередь на духовной близости с этими эпохами. Ярким примером могут служить современные романо-германская и англо-американская системы права, которые основываются на праве Древнеримской империи. Очевидно, что эта наследственная связь объясняется тем, что Западная является преемницей Древнеримской цивилизации и переняла от нее в первую очередь систему ценностей. Излишне доказывать, что эффективный руководитель основывается в своей деятельности именно на опыте истории.

Вероятно, самое главное свойство базовых моральных норм – их воздействие на отдельного человека, в нашем случае – на менеджера (командира). История человечества показывает, что духовное совершенствование человека приводило его к совершенно новому пониманию мира, способствовало достижению вершин в науке и военном искусстве. Для управленца духовное совершенствование – это повышение креативности мышления, способности распоряжаться собственным временем, переживать стрессовые ситуации и масса прочих необходимых ему способностей.

Анализируя современный менеджмент, можно выделить ценностные ориентиры, к которым всё больше обращаются управленцы. Эти ориентиры согласованы российскими бизнесменами, осознающими необходимость поднять этику отечественного управления на новый уровень. Эта необходимость вызвана тем, что многие российские «управленцы» особенно выделяются на фоне деловых людей из стран с развитой экономикой своим пренебрежением по отношению к деловой этике. А это подрывает репутацию отечественного управления и государства в целом.

Основными ценностными ориентирами, принятыми современным управлением за цель, является следующее:

- деятельность менеджера направлена не только на извлечение прибыли, но и на улучшение социальной обстановки. Менеджер (командир) должен помнить о своей социальной ответственности.

- деловой человек ставит своей целью не только материальное, но и духовное благо. Напоминание этой необходимости превращает бизнес в бессмысленное обогащение.



- менеджер стремится к максимальной честности, поддерживая свою деловую и личностную репутацию на высоком уровне (это должно быть одним из наиболее важных элементов в деятельности командира).

- руководитель принимает признание человека, как творца, создателя, и стремится удовлетворить эту потребность в себе и своих подчиненных.

- менеджер (командир) стремится создать такие условия для работы персонала, чтобы эта работа не имела негативных последствий для подчиненных.

Очень важным элементом в налаживании командира с подчиненными является этика общения.

Деловое общение имеет исторический характер, на разных этапах исторического развития регулируется существующими в том или ином обществе этическими нормами. В них выражены представления людей о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности и неправильности поведения, долге, совести, ответственности.

В зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает и в какой степени учитывает в общении, он может или облегчить деловое общение, сделать его эффективным, достичь поставленных целей, или очень сильно затруднить это общение.

Поскольку в деловом общении люди стремятся достигать не только общих, но и значимых личных целей, то в деловых отношениях особую актуальность имеет так называемое **золотое правило морали**: «*Не делай другому того, чего не хочешь себе*». Это правило есть нравственный регулятор деловых отношений, который препятствует беспредельному эгоизму в партнерских отношениях.

Этика делового общения представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

Этика делового общения занимается выявлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере.

Этика делового общения имеет в первую очередь практическую цель. Её соблюдение сильно упрощает работу всего коллектива в целом и каждого сотрудника в частности, так как действовать согласно общепринятым способам поведения проще и быстрее.

**Воинский этикет** основан на требованиях уставов, принципах армейской морали и традициях Вооруженных сил. Эти правила охватывают служебные и внеслужебные взаимоотношения воинов, формы их обращения друг к другу, ритуалы, отношение к другим людям.

Поведение человека в военной форме - та внешняя сторона, по которой окружающие судят о надежности, внутренней силе и нравственных качествах армии. Этикет неразрывно связан с культурой общения, умением наладить должные взаимоотношения с людьми.

**Не за страх, а за совесть – это, пожалуй, главное требование служебного этикета.**



Соблюдение требований этикета всеми военнослужащими позволяет каждому ощутить себя членом единого коллектива, почувствовать гордость за принадлежность к нему, лучше реализовать свои духовные и физические возможности. Устав предписывает всем военнослужащим по вопросам службы обращаться друг к другу на "вы", в других ситуациях хорошо знающие друг друга военнослужащие прибегают к более привычному "ты".

Показателем крайне низкой культуры является стремление некоторых военнослужащих продемонстрировать свой авторитет путем унижения других. «Оскорбляя другого, ты не заботишься о самом себе», - говорил великий Леонардо да Винчи.

Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным многие люди испытывают дискомфорт, чувствуют себя нравственно не защищенными.

Чтобы создать плодотворную атмосферу в коллективе, необходимо соблюдать нормы и правила этикета в деловом общении.

### **Требования к военному руководителю (командиру).**

В наиболее общем плане под руководством понимается влияние руководителя на подчиненных ему военнослужащих с целью направления их усилий на выполнение задач организации наилучшим образом. Средством влияния руководителя на подчиненных является власть, предоставленная ему законами и уставами, его знаниями и умениями, его обращением с людьми.

Для успешного осуществления функций руководителя командир должен обладать определенными знаниями и навыками, владеть современными подходами и методами управленческой работы.

Управленческая деятельность вообще - это особый вид деятельности, отличающийся от большинства других видов деятельности.

Главные ее отличия в совокупности и делают его особенным. Эти отличия заключаются в следующем:

- объектами труда руководителя являются люди, информация и материальные ресурсы, самый важный среди них - личный состав, который активен и способен к сопротивлению;

- руководитель или управленец - это профессия в профессии, любой руководитель (командир) должен быть первоклассным специалистом в той области, в которой он осуществляет управленческую деятельность;

- никакая другая деятельность не является столь разнообразной по содержанию, а значит, столь трудной для специализации. У командира полка, подразделения множество управленческих операций, но главное заключается в том, что в ходе руководства командир выступает в роли педагога, и психолога, и инженера, и хозяйственника, и оператора.

Для успешного управления подразделением или воинской частью офицер должен обладать множеством необходимых качеств и знаниями в разнообразных областях, соответствовать определенным требованиям.

Всю совокупность качеств можно разделить на три группы:

- идейно-нравственные;
- военно-профессиональные;



- особые личностные.

**К первой группе можно отнести:** патриотизм и приверженность национальной идее, государственный подход в деятельности, наличие нравственного стержня, умение формировать и сколачивать воинский коллектив, наличие социологических навыков.

Из этого перечня необходимо подчеркнуть патриотизм, приверженность национальным и государственным интересам. Не может быть хорошим командиром человек, не любящий свою страну и свой народ.

**Ко второй группе относятся** военно-профессиональные качества: глубокие знания военного искусства; знания вооружения и военной техники; наличие управленческих навыков; владение современными методами в управлении; наличие организаторских способностей, методических и педагогических навыков; уважение к науке и непрерывное пополнение своих знаний.

В этой совокупности качеств следует подчеркнуть взаимосвязь и взаимоотношение военно-профессиональных и управленческих знаний и навыков. Они одинаково важны для руководителя. Однако учеными установлена следующая закономерность - чем выше уровень управления и занимаемая должность, тем больше растет приоритет управленческой установки, тем больше круг дополнительных знаний, которым должен обладать руководитель. Это вовсе не означает, что как специалист командир может опускаться - меняется направленность специальной компоненты, уровень ее глубины.

**К третьей группе командирских качеств, особых личностных или специфичных, относятся:**

- наличие аналитического ума и развитого мышления, воли и настойчивости в решении задач;
- умение влиять на людей вообще и подчиненных в частности;
- наличие развитого чувства долга; работоспособность;
- умение работать в коллективе; высокая культура;
- умение излагать свои мысли точно и кратко, т.е. культура речи.

В этом перечне следует остановиться на очень важном аспекте - взаимозависимости и взаимоотношении некоторых качеств, а именно - волевых и умственных. Важность аспекта исходит из особого значения волевых качеств в личности командира, их наличие - обязательное условие становления командира.

Рассматривая командирские качества, нельзя не сказать о том, что одно их наличие еще не гарантирует успеха. Важно, чтобы все они, и как можно полнее, реализовались и проявлялись в практической деятельности. Их сочетание на практике образует то, что обычно называют стилем работы командира или стилем руководства.

В конечном счете, мы должны отметить, что от того, как командир работает, как относится к своим подчиненным, зависит авторитет командира.

Авторитет не есть простое наличие тех командирских качеств, которые перечислены выше. Он предполагает признание подчиненными этих качеств за командиром.



Только высокие нравственные черты в сочетании с глубокими и разносторонними знаниями, твердыми профессиональными навыками и умением целенаправленно влиять на других людей делают личность офицера пригодной для должности командира. Этикет никогда не помешает!

В управлении коллективом подчиненных (личным составом) еще одним важным элементом является лидерство.

Руководитель должен быть способным оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач и направлять их усилия на достижение целей организации. Реализация такой способности есть лидерство.

Современное положение вещей породило так называемый великий парадокс управления, когда менеджерам приходится контролировать все менее управляемые ситуации. Причем с ростом общей нестабильности в мире этот парадокс усиливается. В такой ситуации требуется в первую очередь лидер, а не администратор.

#### **Типология лидерства в психоанализе.**

1. «Соверен», или «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

2. «Вожак». В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака - носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

3. «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран - доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся.

4. «Организатор». Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такое лидер объединяет людей, его уважают.

5. «Соблазнитель». Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.

6. «Герой». Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста, благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

7. «Дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8. «Кумир». Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

9. «Изгой».

10. «Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые



эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

#### **Типология лидерства Л.И. Уманского.**

- а) лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции);
- б) лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);
- в) лидер-генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- г) лидер-эрудит (отличается обширностью знаний);
- д) лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);
- е) лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

#### **Классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой.**

1. *«Один из нас»*. Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива.

2. *«Лучший из нас»*. Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания.

3. *«Хороший человек»*. Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.

4. *«Служитель»*. Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

#### **Классификации типов руководителей в психоанализе.**

*«Активист»*. Инициативен, самостоятелен, в меру честолюбив. Гордится коллективом, уверен в его поддержке. Больше надеется на людей, чем на машины, опирается в основном на социально-психологические методы воздействия.

*«Хозяин»*. Считает работу главным в своей жизни, отдает ей все силы и время. Важнейшим условием успешной работы считает строжайшую дисциплину, основанную на административных мерах, инструкциях и правилах. Склонен не доверять подчиненным, недооценивает их, бывает несправедлив и груб. Болезненно воспринимает критику.

*«Диагностик»*. Наделен аналитическим мышлением с некоторой склонностью к интровертности. Умеет обнаруживать недостатки и находить способы их устранения. Восприимчив к опыту других, справится с любым делом. Заботится об информационном обеспечении и научном росте сотрудников, склонен преувеличивать значение экономико-математических



методов в ущерб социально-психологическим.

«*Рационализатор*». Склонен к совершенствованию организационных структур управления, составлению схем и сетевых графиков. Выдвигает множество оригинальных, но неглубоких идей по совершенствованию управления, носящих характерные черты «инженерного мышления». Иногда увлечение рационализацией и перестройкой заменяет основную работу. «Человеческий фактор» управления, как правило, им недооценивается.

«*Начальник*». Считается, что он создан для руководства: любит заседать и председательствовать. Легко контактирует с высшим начальством, причем на уровне неформальных связей. Успешно контактирует и с членами коллектива, но болезненно воспринимает успех, достигнутый без его участия.

«*Исполнитель*». Предпочитает во всех случаях действовать точно в рамках полученных инструкций. Доволен подчиненными, начальством и самим собой. Предпочитает менее эффективные, но верные решения. Обладает большими теоретическими знаниями или богатым теоретическим опытом и хорошо знает, что «тише едешь - дальше будешь». Широко применяет социально-психологические методы, но больше надеется на себя и на сравнительно небольшой круг подчиненных.

«*Свой человек*». Хорошо знает подчиненных, признает только неформальные контакты, охотно общается вне производства. Считает всех (или большинство) членов коллектива своими близкими друзьями, уверен, что друзья-подчиненные его не подведут. Огорчается и обижается, когда это все же происходит. Не любит заниматься административными вопросами, предпочитает решать их на «неформальном» уровне.

«*Нонконформист*». Проявляет явно выраженный индивидуализм в управленческой деятельности. Недоволен подчиненными и руководством, если видит несогласие с его идеями.

**Таблица 1**

**Основные методы оценки результативности труда управленческих работников**

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Управление по целям	Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Требуется количественное определение целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов.
Метод шкал графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления черты характера.





Вынужденный выбор	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников.
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда.
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «не правильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых «решающих ситуациях». Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными.
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае - оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки коллегами и подчиненными.
Метод шкал, рейтинговых поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций (5 - 6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описания характеристик какой-либо критерий (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат.

Соблюдение этики делового общения – основа успешного коллектива. Отношения, построенные на правилах этикета и взаимном уважении, создают комфортную рабочую атмосферу, поддерживают мотивацию. В статье представлены принципы этикета делового общения, советы и правила, которые будут полезны как сотрудникам, так и руководителям.

Владеть собой настолько, чтобы уважать других, как самого себя, и



поступать с ними так, как мы желаем, чтобы с нами поступали, - вот что можно назвать человеколюбием.

Было рассмотрено множество необходимых качеств и знаний командира (офицера) в разнообразных областях, соответствующих определенным требованиям, необходимых для успешного управления подразделением или воинской частью.

Следует обратить внимание на то, что российский менеджмент (управление) еще очень далек от цивилизованного ведения менеджмента.

#### Литература

1. Брагин В.А., Рогов В.В. Управление авиационным производством: Учеб. пособие / СПб.: Академия ГА, 2004.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков: Фортуна - Пресс, 1998. - 464 с.
3. Блинов А.О. Василевская О. В. Искусство управления персоналом: Учеб. пособие. – М.: Гелан, 2001. – 411 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2015.
5. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие. - М.: ПРИОР, 1998. - 512 с.
6. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д: Феникс, 2006.
7. Управление подразделениями в мирное время: Учебник. – М.: Голден Би, 2007.
8. Тарасова О.Ю. Менеджмент. Учебное пособие: лекции по учебной дисциплине (для курсантов ИВС СПО) / О.Ю. Тарасова. - Краснодар: Краснодарское высшее военное авиационное училище летчиков имени А.К. Серова, 2017. – 228 с.
9. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб. пособие. - М.: Интел - Синтез, 1997. - 336 с.

***Annotation.** The article considers the application in the work of "managers" of the basic moral values of mankind – the generally recognized norms of human behavior, enshrined in the customs and traditions of the peoples of the world, their beliefs, mythology and religions.*

***Key words:** Manager, commander, personal qualities of the commander, requirements to the head, values of the head, rules of the Manager.*

#### References:

1. Bragin, V. A., Rogov, V. V., Management of aircraft production: Proc. allowance / SPb.: GA Academy, 2004.
2. Bandurka A. M., Bocharova S. P., Zemlyanskaya E. V. Psychology of management. - Kharkiv: Fortune Press, 1998. - 464 p.
3. A. Blinov and O. Vasilevskaya, O. V. Art of personnel management: Textbook. benefit. - Moscow: Gelan, 2001. - 411 p.
4. Vesnin V. R. Management. - M.: Prospect, 2015.
5. Dyatlov, V. A., A. Ya. Kibanov, Shoved V. T. personnel Management: Textbook. benefit. - Moscow: prior, 1998. - 512 p.



6. Kaznachevskaya G. B. Management. - Rostov n / A: Phoenix, 2006.
7. The management of divisions in a peace time: the Textbook. - M.: Golden B, 2007.
8. Tarasova O. Yu. Management. Textbook: lectures on discipline (for students of IVS CFA) / O. Y. Tarasov. - Krasnodar: Krasnodar higher military aviation school of pilots named after A. K. Serov, 2017. - 228 p.
9. Tsyarkin Y. A. personnel Management. Studies'. benefit. - Moscow: UNITY-DANA, 2001. - 446 p.
10. Shekshnya S. V. personnel Management of modern organization: Studies. benefit. - Moscow: Intel - Sintez, 1997. - 336 p.

Статья отправлена: 8.06.2018 г.

© Тарасова О.Ю.