Управление образования

Администрация округа Муром

Муниципальное общеобразовательное учреждение

«Основная общеобразовательная школа № 12»

**Всероссийский Форум руководителей и педагогов инновационных образовательных учреждений**

**«Путь к успеху»**

Статья: «Искусство быть успешным: индивидуальный имидж руководителя»

Кириллова Ирина Мильямовна

Директор МОУ «ООШ № 12»

Тел. 8-915-775-14-77, 3-18-61 (раб)

Муром 2011

**Имидж** – это представление других о личности и деятельности какого-либо человека. Как правило, понятие «имидж» чаще всего применяют к личности.

**Имиджу** уделяется внимание во многих сферах деятельности человека, возрастает его значение и конкуренция способствует усилению этого процесса.

Понятие успеха имеет ключевое значения для любого человека. Как в жизни, так и в личностном, и в профессиональном смысле. Не менее важно это понятие и для руководителя. Портрет успешного руководителя составить очень сложно. Чтобы судить о том или ином руководителе, нужны критерии, позволяющие произвести такую оценку. В их качестве могут выступать как эффективность деятельности руководителя, так и показатели эффективности возглавляемого им коллектива, где органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей. Чаще всего руководителя считают эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по соответствующим психологическим и непсихологическим признакам групповой эффективности.

Основной проблемой, встающей перед руководителем, является проблема построения взаимоотношений с подчиненным ему коллективом и вышестоящим руководством, а в школе – это взаимодействие с родителями и детьми. Эти взаимоотношения должны строиться так, чтобы способствовать налаживанию эффективной работы всего коллектива, достижению целей, поставленных перед учреждением в целом.

В статье рассмотрены типичные рекомендации, позволяющие руководителю наладить отношения со всеми субъектами образовательного процесса так, чтобы имидж руководителя от этого выиграл.

Самоимидж подвержен всевозможным видам влияния, и наиболее сильное влияние на него оказывают родители и воспитание. Ребенка в значительной степени формируют родители, обеспечивая ему определенный взгляд на самого себя. Если человека недостаточно поощряли в детстве родители и воспитатели, у него может развиться тенденция к излишней самокритичности. Такой человек будет устанавливать для себя и для окружающих слишком высокие стандарты поведения и огорчаться из-за невозможности их достижения.

При слишком низкой самооценке улучшение «внешнего» имиджа даст лишь ограниченный эффект. В этом случае проблему следует решать с помощью профессионального консультанта, психотерапевта или психоаналитика.

Уровень самоуважения можно повысить, поработав над представлением имиджа в целом. Например, если человек научился преодолевать нервозность во время выступления на публике, окружающие заметят его уверенность и начнут реагировать соответственно. Аудитория будет с нетерпением ждать, что он скажет дальше. Если человек заботится о своей внешности, окружающие делают вывод о том, что он уважает и ценит себя как индивидуума, а поэтому способен ценить других.

В основе оценки людьми внешности, высказываний и поведения других людей лежат две основных потребности – отождествление и выражение индивидуальности. Люди нуждаются в сопричастности и отождествлении с себе подобными, и вместе с тем, они ощущают потребность в утверждении своей индивидуальности. Всем людям присущи обе эти потребности. Они оказывают определяющее влияние на стремление человека подать себя и его взаимодействие с окружающими.

Сопричастность и отождествление с другими людьми человек может выражать **следующими способами**:

- Внешним видом. Одежда может сигнализировать, что человек стремится слиться с определенной группой людей, что он – член какого-либо клана.

- Осанкой и языком телодвижений. Представителям одной и той же социальной группы присущи сходные манеры.

- Манерой говорить. Человеку свойственно подражать в этом представителям привлекательных для него социальных групп.

- Языком. Многие социальные группы имеют собственный слэнг, непонятный для представителей других групп.

- Аксессуарами. На принадлежность к определенной социальной группе могут указывать мобильный телефон, определенного фасона галстук, часы и т.д.

- Своим окружением. Новейший дизайн интерьера дома или офиса может указывать на то, что его владелец причисляет себя к избранной группе лидеров в области следования моде.

Индивидуальность можно выразить с помощью тех же средств, но применяя их несколько иначе:

- Внешним видом. Одеждой вызывающего характера и необычной стрижкой человек обособляется от других, особенно если на работе он занимается каким-либо традиционным бизнесом.

- Осанкой и языком телодвижений. В ситуации, когда человек находится в разладе с окружающими, языком тела (мимикой, жестами, позой) он может показать, что думает иначе, чем остальные представители группы.

- Голосом и речью. Чтобы отстоять свою индивидуальность в какой-либо группе, можно намеренно выделить свой акцент. Человек может привлечь к себе внимание в общественном месте, разговаривая громче окружающих.

- Языком. Чтобы установить превосходство над окружающими, некоторые вводят в речь сложные языковые конструкции.

- Аксессуарами. Ювелирные украшения, шарфы, часы и прочие аксессуары отражают успехи и демонстрируют уровень общественного и финансового положения.

- Своим окружением. Индивидуальность иногда выражают с помощью интересных произведений искусства, необычной мебели и т.д.

Часто под имиджем понимают исключительно его внешнюю сторону – **манеру одеваться, прическу и т.п**. Притом, что внешность действительно определяет имидж человека, понятие имиджа значительно шире. Рассмотрим основные составляющие имиджа.

**Одежда и прическа** играют весьма существенную роль в создании имиджа. Каждый человек, как бы уподобляясь производителям товаров, стремится «подать» себя в определенной «упаковке», чтобы привлечь внимание к себе, к своему внутреннему миру и способностям. Известно, что внешнему виду сознательно уделяется больше внимания, чем другим компонентам имиджа. Мода, индустрия косметики и здоровья дают большое количество информации и предлагают колоссальное количество разнообразных товаров и услуг, которые помогают улучшить внешний вид. Журналы и газеты полны советами, посвященными одежде и прическе, косметики и т.п.

Наблюдательный человек может по одежде и прическе сделать вывод о внутреннем имидже, о личностных ценностях и даже о подсознательных решениях.

В наши дни большинство людей понимает, насколько важен внешний вид и если человек имеет ухоженный вид, то он словно излучает положительную самооценку.

**Волосы** нужно стричь каждые шесть или семь недель. Рекомендуется найти личного парикмахера, который сможет порекомендовать определенный стиль прически, соответствующий форме лица и типу волос. При этом следует принимать во внимание стиль жизни и наличие времени на уход за волосами в промежутке между визитами к парикмахеру.

**Прическа** является очень важным элементом имиджа. Старомодные прически, особенно такие, когда волосы спускаются низко, увлекая за собой взгляд наблюдателя, сильно старят. Более современный стиль, при котором волосы зачесаны вверх и назад, приподнимает черты лица. С возрастом лицевые мышцы ослабевают, лицо «оплывает» под воздействием гравитации, поэтому зачесанные вверх волосы помогают выглядеть моложе. Такой же эффект имеют короткие челки, увлекающие глаз наблюдателя вверх.

**Прическа способна сделать имидж как более жестким**, так и более мягким. Обилие завитков и волн подчеркивает округлость черт лица и мягкость линий в одежде. Острая геометрическая прическа подчеркивает рубленые черты лица и складки на одежде. Волосы, которые длинными прядями висят на лице, способствуют созданию неуверенного вида. При коротких волосах люди больше внимания обращают на лицо, на косметику. Крупные черты лица можно скрыть большим количеством волос.

**Ногти** должны быть чистыми и аккуратно обрезанными. При наличии проблем с ногтями следует обратиться в специальный маникюрный салон. Допустимо использование накладных ногтей, которые выглядят совершенно естественно и защищают собственные ногти в период роста.

Красивая улыбка является одной из важных составных частей имиджа. Руководитель – должен постоянно ухаживать за зубами. Плохие зубы считаются одним из признаков, по которым узнают россиян за границей. Руководителям следует стремиться к изменению такой ситуации.

Дороти Роу в своем исследовании «Преуспевающее Эго» пишет: «Желание увеличить или уменьшить влияние на людей определяет то, как человек одевается. Экстраверты предпочитают необычные наряды, а интроверты – утонченные. Первые отдают предпочтение ярким цветам, а вторые – холодным. Экстраверты любят большое количество украшений, шарфы и оборки, тогда как стиль интровертов – простой и скромный. Даже для тех, кто мало внимания уделяет одежде, последнее различие является важным».

Реализовать возможность выразить себя в одежде помогают три основных элемента: ***покрой, материал и расцветка.***

**Покрой** одежды определяется модой, и чем более он экстравагантен, тем скорее выйдет из моды.

Для работы, которая часто предполагает встречи и собрания, лучше всего подходят строгие костюмы. В свободное время допустимы костюмы спортивного стиля и свитеры.

Покрой одежды определяет, как будут смотреться формы тела. Даже очень худой человек будет казаться полнее, если наденет пиджак с квадратными плечами и широкие мешковатые брюки. Правильный выбор покроя одежды часто способен скрыть недостатки фигуры.

Деловому человеку следует избегать одежды с большим количеством деталей – карманов, замков, сложной формы воротников, блестящих пуговиц. Такая одежда отвлекает внимание от самого человека, от того, что он говорит.

 **Материал** определяет очень многое: будет ли теплой сшитая из него вещь, как быстро она будет мяться и требовать химчистки, насколько одежда удобна, «дышит» она или нет, мягкой или жесткой ощущается.

Гладкие и блестящие материалы, такие как сатин, кожа и «акулья кожа» создают впечатление будто движутся на встречу наблюдателю. Поскольку они отражают свет, кажутся более яркими. Матовые материалы – замша, лен – «отступают назад» поскольку поглощают больше света.

Натуральные материалы, такие как шерсть, хлопок, лен – наиболее удобны в носке, хотя они и дороже, чем многие искусственные материалы. Вещи, сшитые из комбинированных материалов, неудобны в носке и легко мнутся. Костюмы из «холодной шерсти» (cool wool) можно носить практически в любое время, за исключением очень холодной или очень жаркой погоды.

Разные виды рисунка ткани также создают определенные ассоциации. Для повседневной одежды больше всего подходят рисунки, состоящие из прямых линий, а также клетки и полоски.

**Цвет** создает эмоциональные ассоциации. Теплые, яркие, легкие цвета, например, красный и желтый, способствуют созданию имиджа симпатичного и дружелюбного человека. Холодные, мрачные, темные цвета, например, черный, темно-синий, серый, «отступают», создают дистанцию, способствуют созданию имиджа властного и неприступного человека.

В городских районах люди обычно носят одежду тех цветов, которые их окружают – серый, темно-синий, черный и бежевый, тогда как традиционные цвета для сельских районов – зеленый и коричневый. В жарких странах на солнце яркие цвета выгорают, поэтому блестящие оттенки там более популярны, чем в северных странах.

Наиболее универсальна одежда нейтральных тонов. Одежда ярких расцветок может подавлять человека, особенно если у него бледный цвет кожи. Кроме того, яркая одежда отвлекает внимание от самого человека, что для руководителя недопустимо. Темные нейтральные цвета делают человека более значительным, теплые нейтральные цвета, например, бежевый и светло-коричневый, создают впечатление большей доступности.

Правильное использование цвета в одежде делает внешний вид человека динамичным и уверенным.

**Аксессуары**

Если человек демонстрирует своей одеждой высокие стандарты и внимание к деталям, можно предположить, что те же качества он проявляет и в работе.

Слишком большое количество аксессуаров делает внешний вид человека суетливым и может отвлекать внимание. Человек, который несет мобильный телефон, портфель и органайзер, иногда производит впечатление «помешанного на безделушках». Впечатление должны производить результаты работы, а не то, что находится в руках. Слишком большое количество деталей, например, украшений, может отвлекать внимание.

Аксессуары, обувь и дамские сумочки светлых или ярких расцветок имеют скорее декоративный, чем функциональный вид, они более уместны в не рабочей обстановке.

Следует проявлять осторожность в выборе очков. Очки – это элемент внешности, который всегда остается на виду. Оправа должна подходить к лицу. Круглые стекла очков еще больше подчеркнут округлость лица. Поэтому при круглом лице рекомендуется подбирать прямоугольные стекла. Следует избегать оправ, которые слишком привлекают к себе внимание. В этом случае велика вероятность того, что люди больше запомнят очки, чем лицо.

**Голос –** это неотъемлемая часть имиджа**.** Голос - иногда называют «вторым лицом». Иногда голос может рассказать о человеке так же много, как и лицо. При знакомстве первое впечатление определяется внешним видом, но затем, когда начинается разговор, голос становится важнее. Однако в процессе создания имиджа о голосе часто забывают.

Голос способен рассказать о чувствах, о здоровье, о том, насколько раскованно человек себя чувствует, откуда он родом, какое получил образование, насколько легко поддается воздействию окружающих людей. Человек наряду с другими аспектами имиджа использует голос, чтобы быть больше похожим на других, или, напротив, заявить о своей индивидуальности. Часто встречаются люди, внешний вид и голос которых несовместимы, например, крупная женщина с детским беспомощным голосом или невысокий мужчина с громогласным басом. При первой встрече люди делают определенные выводы, исходя из внешности человека, и подсознательно хотят получить подтверждение своим впечатлениям в звуках его голоса. Звук голоса либо усиливает, либо уменьшает воздействие внешнего вида.

В настоящее время особое значение имеет умение разговаривать по телефону. Именно по телефону устанавливаются начальные контакты. Чем больше человек использует телефон, тем более важно для него умение контролировать свой голос. Первое впечатление складывается по звуку голоса, и к моменту личной встречи у собеседника уже формируется определенное мнение.

Приятный голос делает человека более привлекательным и может компенсировать заурядность внешности. Звук их голоса, даже не обязательно приятного, является неотъемлемой частью имиджа.

Если людям нравится звучание голоса, они будут реже прерывать его обладателя на собраниях или в беседах по телефону. В этом случае можно сделать вывод о том, что у него есть «имидж оратора», из которого стоит извлечь максимальную пользу.

Даже если голос определяется качествами личности (например, застенчивый человек говорит тихим голосом, чтобы привлекать к своей персоне меньше внимания), можно расширить его диапазон физическими средствами. Это может не только изменить мнение окружающих о данной личности, но и мировоззрение самого человека станет другим. Избавиться от застенчивости в поведении можно не только с помощью психолога, но и посредством физических упражнений, развивающих голосовой аппарат. Многим людям приходится часто и подолгу говорить на различных собраниях и презентациях либо по телефону. Для подобных ситуаций можно натренировать свой голос, чтобы он не звучал устало, и стал одним из основных факторов создания нужного имиджа.

**Темп речи и паузы**

Темп речи зависит от расстановки пауз. Быстрый темп речи хорош при условии, что четко произносятся все слова, что паузы достаточно длинны и позволяют слушателю обдумать сказанное. Слушать человека, который говорит медленно, но не делает пауз, очень скучно. Пауза нужна для того, чтобы вдохнуть воздух, «подзарядиться» перед продолжением речи, дать возможность мозгу подготовить то, что будет сказано, а слушателю – осознать сказанное. Паузы дают отдых и мозгу, и телу. Делать паузы в речи считается признаком хорошего тона.

Научившись пользоваться паузами в речи, можно заметно усовершенствовать свой имидж. Если люди будут видеть, что говорящий чувствует себя комфортно, им тоже будет комфортно в беседе с ним. Умение держать паузу, ничем ее не заполняя – признак большой уверенности в себе, эквивалент умения просто сидеть и молчать. Когда люди видят, что говорящий делает паузы для того, чтобы думать, это придает ему дополнительный авторитет. Разумеется, слишком длинные паузы влияют на имидж отрицательно. Очень важным является умение выдержать оптимальную длину паузы.

Если человек говорит невнятно, это воспринимается окружающими как признак скрытности и недоверия.

«Имидж оратора» можно значительно улучшить за счет повышения четкости и ясности речи. Согласные выражают в речи логику и структурированность мышления.

**Особое значение имеет организация рабочего места сотрудников**. Даже если в профессиональные обязанности сотрудника не входит работа с людьми, его рабочее место должно быть организовано так, чтобы имидж учреждения не пострадал в случае его непредвиденного посещения.

Руководитель проводит в учреждении больше времени чем дома. Многие руководители тратят на обустройство учреждения больше времени, чем на продумывание обстановки своего дома.

Окружающая обстановка способна существенно повлиять на отношение к работе и настроение. В светлом, просторном кабинете, создающем приятную атмосферу, человек чувствует себя иначе, чем в грязном, обшарпанном помещении. Комфортабельные условия работы влияют не только на физическое, но и на психическое самочувствие.

Работа над созданием имиджа должна начинаться с постановки цели. Часто основная задача человека, принявшего решение о совершенствовании своего имиджа, сводится к решению вопроса, зачем ему это нужно. Цель руководителя может состоять в усилении влияния на подчиненных, улучшении имиджа вверенного ему подразделения или достижения успеха на определенных переговорах. В зависимости от цели принимается решение о методах формирования имиджа.

Если руководитель принимает решение о том, что будет проводить работу по совершенствованию своего имиджа самостоятельно, это означает, что он должен выделить составные части процесса создания имиджа, после чего обратиться к специалистам по каждой отдельной составляющей. Вероятно, такой подход может дать максимальный эффект. В процессе выделения составляющих образа важно избежать ошибки чрезмерной детализации. Необходимо помнить о конечной цели и четко представлять себе результат. Только тогда процесс формирования имиджа «по частям» может принести реальную пользу.

Важной задачей руководителя, начавшего работу по формированию своего имиджа, является **вопрос адекватной оценки существующего положения**. Ни один человек по определению не в состоянии оценить себя объективно. Для того чтобы получить необходимую информацию, рекомендуется использовать несколько путей.

В первую очередь человек должен четко сформулировать для себя свою самооценку, т.е. понять, как он представляет сам себя. Несмотря на очевидность этого факта, многие люди, в том числе и руководители, об этом даже не задумываются. Многие из них думают, что у них не хватает времени на подобные занятия. Однако, если руководитель решил изменить свой имидж, он должен оценить, что именно он хочет изменить, какие сильные и слабые стороны он имеет на момент принятия этого решения. Естественно, такая оценка будет субъективной, но иной она и не может быть. Самооценку рекомендуется оформить в письменном виде, так как мнение человека о себе может быть довольно расплывчатым, а письменная форма изложения требует использования конкретных слов. Возможно применение табличной формы, например, следующего содержания:

**Пример формы, используемой при проведении самооценки.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Качества, которыми я обладаю в данный момент** | **Качества, которыми я хотел бы обладать** | **Способы достижения цели (кратко)** |
|  |  |  |
|  |  |  |

Форма таблицы может быть и иной, например, содержать оценку качеств по какой-либо шкале. При затруднениях в самооценке желательно обратиться к психологу. Если человек не может четко сформулировать свое представление о самом себе (не важно, совпадет ли оно с мнением окружающих), то он будет испытывать трудности и в дальнейшем процессе формирования имиджа.

Таким образом, руководитель должен определить для себя цель создания имиджа, а при возможности и конечный результат («идеальный имидж») и исходную базу формирования, т.е. образ, имеющийся в настоящий момент. После этого процесс создания имиджа разбивается на составные части, и определяются способы достижения цели и его примерные сроки по каждой из составляющих, т.е. планирование.

**Формирование имиджа** не является изменением личности человека. Этот процесс не может сделать из одного человека совершенно другого. Поэтому для руководителя важно знание основ психологии для того, чтобы быть в состоянии оценить психологические особенности собственной личности и грамотно использовать свои сильные и слабые стороны. Понимание особенностей личности может помочь понять причины существования создавшегося, исходного имиджа. Знание собственных достоинств и недостатков (для выполнения какой-либо работы, так как практически не существует достоинств и недостатков «вообще», за исключением соблюдения норм морали) является значительным преимуществом каждого руководителя. Это знание является залогом правильного применения достоинств и избежания ситуаций, связанных с проявлением недостатков. Уже только это знание может способствовать улучшению впечатления, производимого руководителем на окружающих, которое, собственно, и является имиджем. С другой стороны, знание психологии позволяет руководителю правильно оценивать действия подчиненных и формировать их отношение к себе. В идеале успешный руководитель должен быть таким человеком, чтобы безоговорочная вера в его профессионализм, опыт и правильность предлагаемых решений магнетически вела за ним.

Мы можем выделить некоторые личностные качества, отличающие наиболее эффективных руководителей. Так, исследования показали, что вверх по иерархической лестнице наиболее быстро продвигались те, кто обладал высокими показателями активности, упорства, независимости, ориентации на успех. В различных исследованиях выделяются также личностные черты руководителя, обеспечивающие успешность руководства. К их числу относят: доминантность, уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность. Такие личностные качества руководителя, как быстрая адаптивность и контактность в межличностных коммуникациях, также являются одними из главных в его работе.

**Успешный руководитель: что он собой представляет**

1. Способность к экстраполяции (сильные лидеры не нуждаются в обилии данных, они интуитивно понимают, как далеко могут зайти в своей экстраполяции ситуации).

2. Способность к разработке нескольких проблем одновременно.

3. Устойчивость в ситуации неопределенности.

4. Понимание (успешно действующие руководители высшего уровня обладают высокой восприимчивостью, отличаются развитой интуицией).

5. Способность брать управление на себя.

6. Настойчивость.

7. Способность к сотрудничеству.

8. Инициативность.

9. Энергичность.

10. Способность делать ставку на других.

11. Сензитивность (руководители высшего уровня восприимчивы к чувствам других, им свойственна эмпатия (сопереживание)).

12. Идентификация себя с делом.

13. Способность к сочувствию.

14. Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере.

15. Независимость.

16. Гибкость.

17. Устойчивость к стрессу.

18. Наличие цели.

19. Руководство сообществом.

20. Чувство юмора.

21. Цельность личностного идеала.

Также важна для руководителя способность к плодотворному общению с людьми, их пониманию. Успешность управления зависит от того, насколько подчиненные получают четкие формулировки от руководителя. Не менее важно, насколько подчиненные правильно понимают требования, задачи, ситуацию. Важно также наличие обратной связи между руководителем и подчиненными. В сочетании с положительным мотивационным воздействием, идущим от руководителя, обратная связь становится сильным средством побуждения работающих к выполнению своих обязанностей.

Признаки успешного руководителя можно классифицировать в соответствии с основными составляющими его деятельности. Деятельность успешного руководителя, связанная с аналитической работой, направлена на поиск и привлечение необходимой информации. Умение выделять из всей информации именно ту, которая подходит для работы, - одно из качеств успешного руководителя. Как успешный руководитель он хорошо управляет временем и проектами, правильно расставляет приоритеты. Вдобавок такой руководитель умеет работать в ситуации неопределенности, которая на настоящем этапе развития рынка характеризует область управления.

Изменения руководителя проявляются в его внешности, в способе его самопрезентации, в его подходе к проблемам и задачам, в том числе совершенно незапланированным. Все должно свидетельствовать о том, что он уже вырос и продолжает расти. В идеале успешный руководитель должен быть таким человеком, чтобы безоговорочная вера в его профессионализм, опыт и правильность предлагаемых решений магнетически вела за ним.

**Литература.**

1. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно. – СПб: Экономическая школа, 1993.
2. Беттжер Ф. Вчера неудачник – сегодня преуспевающий коммерсант. - М.: Агентство «ФАИР», 1998. - (Настольная книга бизнесмена).
3. Душков Б.А. Психология типов личности. – Екатеринбург: Деловая книга, М.: Академический проект, 1999.
4. Дэвис Ф. Создай себе имидж. Мн.: ООО «Попурри», 1998.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск: Издательский центр «Экономпресс», 1998.
6. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1989.
7. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель… Элементы психологии в повседневной работе. – М., 1993.
8. Кунц Г., ОꞌДоннелл С. Управление. Системный и ситуативный анализ управленческих функций. Т. I и II / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981.
9. Кэссон Г. Как завоевать престиж. - М.: Агентство «ФАИР», 1998. - (Настольная книга бизнесмена).
10. Максвелл Дж. Шеф и его команда. – СПб: Питер, 1998. – (Серия «Бизнес без секретов»).
11. Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993.
12. Фаст Дж. Язык тела. / Холл Э. Как понять иностранца без слов. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.