**Вопрос № 2. Мотивирование персоналом**

Говоря о мотивации, нужно констатировать, что нет ка­кого-то одного «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Люди по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что прием­лемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практи­ке осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто. Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется в таких направлениях:

• работа по совершенствованию материального возна­граждения сотрудников (материальное стимулирова­ние);

• разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;

• создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых опе­раций:

• гарантирование занятости, деловой карьеры, возмож­ностей повышения квалификации и т.д. Менеджер, помимо этого, должен оценить степень тру­дового участия каждого сотрудника или группы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд:

1. Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.

2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение науч­ных и инженерных работ при их внедрении в производ­ство (премии).

3. Повышение в должности, звании, которые в наиболь­шей степени соответствуют возможностям работника.

4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности.

5 Общественное и личное признание заслуг работника по­средством наград, благодарностей, грамот, прессы, ра­дио, телевидения, похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Весь «набор» данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и действительно заслуженным.

Важно разобраться в вопросе, кого и чем можно поощ­рять, как это делать. Однако в любом коллективе можно увидеть не только тех, кто постоянно стремится к лучшим результатам в труде. В этой связи возникает вопрос о нака­зании работников, допустивших промахи в работе, злоупот­ребления, хищения, подлоги, нанесшие материальный и моральный урон фирме.

Говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, нет необходимости убеждать, насколько это важно. В бизнесе деньги — символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, пре­мии, участие в прибыли фирмы.

Организации заработной платы на предприятии прида­ется огромное значение. Организация заработной платы осу­ществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д.

Тарифная система — совокупность нормативов, опре­деляющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и специфики отрасли.

Формы и системы заработной платы — порядок ее на­числения в зависимости от организационных условий про­изводства и результатов труда.

Мы здесь не будем подробно останавливаться на вопро­сах, которые изучаются в рамках других экономических дис­циплин. Дадим только некоторую информацию.

Существует две формы заработной платы: сдельная, при которой заработная плата начисляется за каждую единицу продукции или выполнения объема работ, и повременная, при которой заработная плата начисляется по тарифной став­ке или окладу за фактически отработанное время.

Что касается тарифных систем за рубежом, то можно выделить три различных типа: американскую, японскую, западноевропейскую.

В американских тарифных системах не принимаются во внимание никакие анкетные данные работников. За одина­ковую работу выплачивается зарплата вне зависимости от квалификации, возраста, других качеств.

Японские тарифные системы, наоборот, учитывают мно­гие анкетные данные: пол, возраст, образование, стаж ра­боты. На этот тип тарифных систем оказал большое влия­ние традиционный в Японии способ найма рабочей силы.

Западноевропейские тарифные системы строятся обыч­но на основе деления работников по продолжительности их профессиональной подготовки.

Систем оплаты труда существует очень много, особен­но это касается сдельной формы заработной платы. Назо­вем две:

1. Сдельно-регрессивная система, или «система дележа премий». При этой системе заработки растут медлен­нее, чем выработка.

2. Система нормирования дневной выработки. Выплачи­ваются различные ставки в зависимости от уровня вы­работки.

Среди систем премирования все большее распростране­ние получает система «Скэнлон», основанная на заранее оп­ределенной нормативной доле прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно чистой продукции (сто­имости, добавленной отработкой).

В случае успешной работы предприятия и экономии на заработную плату образуется премиальный фонд. 25 % этой экономии идет в резервный фонд, а остальное распределя­ется между работниками.

Разновидностью этой системы является так называемая «формула общего коэффициента», основанная на доле рас­ходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Обычно это соотношение относительно стабильно на пред­приятиях. При помощи этого коэффициента находят допу­стимые расходы на заработную плату. Если фактические затраты на заработную плату меньше, то полученную эко­номию выплачивают в виде премий.

В системе «Раккер» объем премиального фонда опреде­ляется в виде доли от чистой продукции.

Широко применяются формы коллективного премиро­вания. В настоящее время они рассматриваются как луч­шие. Их также очень много, но их можно свести к трем основным разновидностям:

1. Система участия в распределении прибылей (заранее оп­ределяется доля прибыли, идущая на премии).

2. Система участия в результатах работы предприятия.

3. Дивидендная система (участие в прибыли).

Система участия в распределении прибылей не носит ярко выраженного стимулирующего характера, что ограни­чивает ее распространение. Дело в том, что величина при­были является результатом всей коммерческой деятельно­сти предприятия и зависит от размера товарооборота, со­стояния рынка сбыта, конъюнктуры, уровня цен и других факторов, а не только от производственной деятельности.

Системы участия в результатах работы предприятия строятся на конкретных показателях, премии выплачива­ются в результате экономии издержек, увеличения выра­ботки или улучшения других производственных показате­лей.

Дивидендная система — гибрид первых двух разновид­ностей, когда учитываются результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности примене­ния.

Материальное стимулирование практикуется в различ­ных видах. Большое распространение в британских фир­мах получило поощрение в форме подарков. Так, в компа­нии ««British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путевками. Процедура награждения про­водится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабо­чих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризовать достижения в области по­вышения эффективности работы, ее качества, которые преж­де оставались незамеченными.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производитель­ности труда. Применение этого метода может быть полез­ным для достижения кратковременных подъемов произво­дительности труда. В конечном итоге происходит опреде­ленное привыкание к этому виду воздействия.

Хотя труд в нашей стране в отличие от высокоразвитых стран на сегодняшний день рассматривается в основном лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного преде­ла, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в ка­честве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, до­стижении успеха и др.

Еще один конкретный способ вознаграждения — при­знание. Как ни сильны материальные стимулы, мораль­ные могут быть еще сильнее. Особенно большое удоволь­ствие доставляет человеку общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов кол­лектива. Это также повышение в должности, звании.

Следующий способ — свобода. Для некоторых людей постоянный контроль и опека — только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно пре­доставить больше свободы, например разрешить часть ра­боты делать дома.

В этом аспекте большой интерес для работников пред­ставляют внедряемые на предприятиях различные новые типы расписаний работы (гибкий график). Например, сколь­зящий график, при котором разрешается менять время на­чала и окончания работы, но при этом необходимо рабо­тать полный рабочий день. Переменный день — это график, при котором разрешается менять продолжительность рабо­чего дня (например, работать один день 10 часов, а дру­гой — 6 часов, но так, чтобы в итоге к концу недели полу­чилось всего 40 часов или за месяц 160 часов). Гибкое раз­мещение позволяет менять не только часы, но и располо­жение работы — можно работать дома, в филиалах и т.п.

Конечно, не всякие виды и организация труда позволя­ют использовать гибкое расписание времени, но эта форма мотивации нашла широкое применение в практике зару­бежных и отечественных предприятий. По некоторым дан­ным, сегодня телеработой (работа дома за компьютером) занято около 15% рабочей силы.

Еще один способ вознаграждения — перспектива. Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Если руководитель хочет удержать таких людей, он должен открывать перед ними перспективу профессионального роста. Это не значит, что всех хороших работников нужно постоянно передвигать на более высокие должности. Можно вознаградить иначе, на­пример, поручив новую, более сложную и ответственную работу с соответствующей оплатой.

Заключая этот вопрос, следует сказать об острой про­блеме сегодняшнего дня — улучшении условий труда.

На этапе перехода к рынку значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека возраста­ет. Новый уровень социальной зрелости индивида отрица­ет неблагоприятные условия трудовой среды. Условия тру­да, выступая не только потребностью, но и мотивом, по­буждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием производительнос­ти труда и его эффективности. Следует отличать еще одну сторону этой проблемы — низкую трудовую культуру са­мих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабо­чее место. В последнее время на наших передовых пред­приятиях в качестве эксперимента стали внедряться японс­кие методы управления производительностью, одним из которых является повышение культуры производства. Со­блюдение пяти принципов работы является одним из эле­ментов трудовой морали:

1) ликвидировать ненужные предметы на рабочих мес­тах;

2) правильно располагать и хранить нужные предметы;

3) постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабо­чем месте;

4) постоянная готовность рабочего места к проведению работы;

5) усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке на соответствие его содержания указанным пра­вилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном под­держании в хорошем состоянии своего рабочего места, так как в этом случае увеличивается на 10 % тарифная часть их заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту про­изводительности труда.

Итак, мы видим, что менеджеру, занятому разработ­кой мотивации труда, важно знать личные и общественные интересы сотрудников, мотивационную структуру челове­ческого поведения; знать, к каким последствиям могут при­вести вводимые им меры. Важно, чтобы любое решение в сфере мотивации к труду было гласным, известно из пер­вых рук, понятно и правильно, даже если на первых порах это решение ущемляет чьи-либо интересы.

**Вопрос № 18. Понятие о личности в психологии. Свойства личности. Психологическая структура личности. Личность и индивидуальность**

Личность во всей своей деятельности и в первую очередь в труде проявляет себя и формируется, когда она ощущает, воспринимает, запоминает, мыслит, воображает, чувствует, желает. Одни и те же закономерности психических процессов и функций присущи каж­дой личности, но эти закономерности по-разному проявляются у разных людей.

Но что такое психика человека?

Становление и развитие научных взглядов на сущность психики связано с решением основного вопроса философии — вопроса о соотношении материи и сознания человека. Материалистическая пси­хология рассматривает психику как явление вторичное, производ­ное от материи.

Психика — свойство высокоорганизованной материи (мозга) от­ражать объективную реальность в виде идеальных образов. Есте­ственнонаучным подтверждением философской теории отражения является рефлекторная деятельность мозга — деятельность чрез­вычайно многообразная: от элементарных защитных рефлексов типа мигания до сложнейших рефлекторных систем речевого общения.

Основные функции психики человека:

1) отражение мира в идеальных образах;

2) регуляция поведения и деятельности человека.

Психика человека — это не просто сумма познавательных, эмоциональных и волевых процессов и функций. Психика представля­ет собой некоторое единство сознательных, подсознательных или бессознательных свойств личности, наследованных от рождения и формирующихся под влиянием социальной практики, т. е. обучения, воспитания, труда и жизненного опыта.

Уровни психического отражения: сознательный (сознание), подсознательный, сверхсознательный.

Сознание — высшая форма психического отражения, свойствен­ная общественно развитому человеку (личности), идеальная сторо­на его деятельности.

Ключ к уяснению природы сознания содержится в его названии. Сознание предполагает сознание (сравни с сочувствием, состраданием, сопереживанием, сотрудничеством и т.п.), т.е. такое зна­ние, которое может быть передано, может стать достоянием других членов сообщества.

Осознать — значит приобрести потенциальную возможность на­учить, передать свое знание другому. Сознание носит изначально социальный характер. Нейрофизиологической основой сознания яв­ляется сложнейшая система мозговых «центров», объединяющая управление действием как средством удовлетворения потребности и речь.

Сознание — такое знание о мире, закрепленное в «нервных мо­делях» мозга, которое может быть:

использовано человеком для организации действий, направлен­ных на удовлетворение имеющихся у него потребностей;

передано другим членам сообщества посредством второй (рече­вой) сигнальной системы.

Сознание включает в себя сферу самосознания — это осознание, оценка человеком своего значения, нравственного облика и инте­ресов, идеалов и мотивов поведения, целостная оценка самого себя как деятеля, как чувствующего, мыслящего существа.

Но вне сферы сознания (контроля и управления человеком сво­его субъективного опыта) оказывается большая совокупность пси­хических процессов и состояний, которые называются бессознатель­ными.

Бессознательное — в наиболее распространенных значениях:

1) совокупность активных психических образований, состояний, процессов, механизмов, операций и действий человека, неосознава­емых им без применения специальных методов;

2) самая обширная и наиболее содержательная часть (система, сфера, область, инстанция и т.д.) психики человека;

3) состояние человека, характеризующееся отсутствием сознания.

В современной психологии обычно выделяют несколько форм проявления бессознательного:

неосознаваемые побудители деятельности (неосознаваемые мо­тивы и установки), механизмы и регуляторы деятельности, обеспе­чивающие ее автоматический характер (стереотипы автоматизиро­ванного поведения);

познавательные процессы, когда они протекают вне фокуса со­знания, сознательного регулирования и контроля;

неосознаваемые социальные программы (ценности, установки, нормы и т.д.);

механизмы творчества, формирование идей, гипотез, догадок, предположений.

Известный физиолог И.П. Павлов дал образное сравнение созна­тельного со «"светлым пятном" максимальной работоспособности, оптимальной возбудимости нервных клеток», которое непрерывно перемещается по коре больших полушарий. Сигналы и ответные ре­акции, оказавшиеся в зоне «светлого пятна», осознаются человеком. Впечатления и следы ранее полученных впечатлений, воспринятые или хранящиеся в «тени», относятся к сфере бессознательного до тех пор, пока прожектор «светлого пятна» не сделает их очевидны­ми для сознания.

Человеческий мозг несет в себе напластования миллионов лет биологической эволюции и тысячелетий общественного развития в виде генетической и социальной наследственности. Но не все эле­менты этого «багажа» представляют социальную ценность для со­временного человека, заслуживают передачи современникам. Вот почему они не подлежат осознанию, не включаются в организацию общественного поведения, обнаруживаясь чаще всего в случаях па­тологии, болезненных расстройств деятельности мозга. Они отно­сятся к подсознанию.

В психоанализе и постфрейдизме в качестве основных методов познания бессознательного (а также диагностики и терапии) исполь­зуются: анализ свободных ассоциаций, сновидений, ошибочных дей­ствий повседневной жизни, исследование мифов, сказок, фантазий, символов и т.д.

Но многие исследователи бессознательного считали недопусти­мым объединять под термином «бессознательное» все, что не осо­знается: от деятельности внутренних органов до творческих озаре­ний. Поэтому они выделяли в бессознательном подсознательное и сверхсознателъное.

Сверхсознателъное — основанное на знании, опыте и манипули­ровании образами, интуитивное, играющее большую роль в творче­стве, создании новых идей, гипотез, предположений. Все основные формы проявления психики взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Психические процессы — способы отражения действительности. Они обеспечивают: связь человека с внешним миром, познание ре­альности, формирование через них других элементов психики, созна­ния человека, развитие его способностей и интеллекта и др. К ним относятся: познавательные процессы (ощущение, восприятие, пред­ставление, внимание, воображение, память, мышление, речь), эмоциональные процессы (чувства, в которых переживается отноше­ние человека к тому, что он ощущает, воспринимает, о чем думает, говорит), волевые процессы (проявления сознательной активно­сти человека в ходе обдумывания, припоминания, восприятия).

Психические свойства — базовые, фундаментальные элементы психики, определяющие содержание внутреннего мира и индиви­дуальное своеобразие жизни, деятельности и поведения человека. К ним относятся: характер, темперамент, способности.

Психические состояния — это функциональный настрой пси­хики в определенный момент жизни и деятельности человека.

Психические образования — формируемые в процессе деятель­ности элементы, которые отражают особенности этой деятельности и обеспечивают ее успешное выполнение. К ним относятся: знания, умения, навыки, качества личности, ценности, установки и др.

Психические свойства личности

Рассмотрим более подробно некоторые элементы структуры пси­хики личности.

Что такое темперамент? Темпера­мент — это индивидуально-психологическая особенность личности, которая проявляется:

в общей психологической активности (в скорости и энергии про­текания психических процессов);

моторике (в скорости и выразительности движений, мимики и жестов);

эмоциональности (в степени эмоциональной возбудимости, так­же в особенностях смены настроений).

Учение о темпераменте было создано впервые древнегреческим вра­чом Гиппократом. По учению Гиппократа, различие людей по темпера­ментам объясняется различным соотношением соков (жидкостей) в орга­низме человека. Различают четыре вида жидкостей: желчь, кровь, слизь и черную желчь. В зависимости от того, какой вид жидкости преобладает в этом смешении, люди различаются по типам темперамента.

По учению физиолога И.П. Павлова различные типы высшей нервной деятельности характеризуются такими тремя основны­ми свойствами, как сила, уравновешенность и подвижность про­цессов возбуждения и торможения. В соответствии с этим раз­личают четыре типа темперамента: сангвинический, холеричес­кий, меланхолический, флегматический.

Психолог К. Юнг считает, что есть два акта приспособления че­ловека к окружающему миру — экстраверсия и интроверсия. На­званные понятия впоследствии стали считаться основными харак­теристиками темперамента. Экстраверсия проявляется в направлен­ности личности на внешний мир: общительность, активность, оптимизм, самоуверенное и импульсивное поведение. Для интровертов характерна направленность на внутренний мир человека: поведе­ние необщительное, пассивное, спокойное, вдумчивое, рассудитель­ное. Кроме того, в темпераменте проявляется устойчивость или не­устойчивость нервной системы.

Холерический тип темперамента (холерик) — сильный, не­уравновешенный, подвижный тип. Холерик отличается большой ра­ботоспособностью, активностью, бьющей через край энергией. Люди этого типа темперамента могут работать «запоем», быстро переклю­чаться с одной работы на другую; схватывают информацию на лету, быстро запоминают, даже не успев осознать. Холерик инициативен, нетерпелив и если увлечется, то его трудно остановить (в критиче­ские моменты может работать долго и неудержимо, с большим подъемом, преодолевая любые затруднения).

Холерик обладает быстрой возбудимостью и большой силой чувств, которые всегда глубоки и захватывают его целиком. Имеет высокую склонность к лидерству, приспосабливает окружающий мир) к себе, перестраивает его.

Наряду с этим холерику присущи большое количество характер­ных черт, которые мешают ему в жизни, в установлении хороших деловых отношений с коллегами и партнерами:

отличается быстрой сменой настроений;

быстр, порывист, вспыльчив, подвержен эмоциональным срывам, иногда бывает агрессивным;

неустойчивый тип: быстро переходит от радости к печали, от сме­ха к гневу; часто принимает опрометчивые решения. В работе холерику ме­шает излишняя поспешность;

стараясь как можно скорее получить результат, начинает опере­жать события, суетиться. Не может дочитать интересный детектив, не заглянув в конец, чтобы узнать, чем все кончится;

излишняя самоуверенность холерика приводит зачастую к тому, что его идеи, подчас интересные, недодуманы до конца;

непостоянство (то он чересчур разговорчив — не остановить, то слова из него не вытянешь);

ожидание и неудачи способны вывести его из себя (он или лихо­радочно действует, или впадает в апатию);

неуживчивость, обидчивость (обычно долго помнит причинен­ные обиды и старается отомстить за них).

Но он может научиться держать себя в руках и в некоторых пре­делах действовать по типу других сильных темпераментов. Одна­ко нервные затраты в данном случае чересчур велики. Невроз, не­врастения — вот характерные для холерика болезни.

В работе с холериком рекомендуется без нужды не задевать его самолюбия, избегать резкости, небрежности, не поручать однооб­разные, монотонные работы, быть точным.

Сангвинический тип темперамента (сангвиник) — сильный, уравновешенный, подвижный тип. Жизнерадостен, легко переклю­чается с одного вида деятельности на другой. Легко контролирует свои эмоции, быстро осваивается в новой обстановке, активно всту­пает в контакты с людьми. Сравнительно легко переживает неуда­чи и неприятности. К нему подходит выражение «как с гуся вода».

В работе очень продуктивен, быстр и ловок, вынослив, утомление незаметно, обычно спокоен и бодр, энергичен. Способен выполнять ответственные работы и поручения, может делать одновременно не­сколько дел. Работает гораздо быстрее флегматика и меланхолика.

Хорошо владеет собой. Производит впечатление человека решительного, оптимистичного, уверенного в своих силах. Часто пред­лагает какие-то идеи и добивается их осуществления. В трудных си­туациях становится более собранным и целеустремленным, не те­ряя при этом чувства юмора. Больше склонен к решению тактиче­ских задач, что, однако, не исключает и способностей стратега.

Со временем достоинства сангвиника могут обернуться своей противоположностью. Оптимизм, жизнерадостность порой превра­щаются в зубоскальство и безудержную тягу к развлечениям. Стрем­ление к лидерству грозит перерасти в потребность подчинять себе более слабых в психологическом отношении людей. Но у сангвини­ка есть хорошее подспорье в борьбе с собственными недостатками — уравновешенность.

Отрицательные проявления:

имеет привычку оставлять дела незаконченными, зачастую при­нимает необдуманные решения;

отсутствует терпение, внимание неустойчиво, склонен «сколь­зить по поверхности», обходить трудности;

если работа его не увлекает, он становится пассивным, вялым, скучным, сонливым;

часто обещает, но не держит своего слова, так как до этого недостаточно глубоко обдумал, в состоянии ли сдержать его;

достаточно добродушен, чтобы оказать помощь другому, но пло­хой должник и всегда требует отсрочки;

при неблагоприятных условиях, когда отсутствует систематиче­ское, целенаправленное воспитание, у сангвиника может проявлять­ся легкомысленное, беззаботное и беспечное отношение к делу, раз­бросанность, неумение и нежелание доводить дело до конца, не­серьезное отношение к учебе, к труду, другим людям, переоценка себя и своих возможностей.

Сангвинику необходимы строгость, требовательность, контроль за качеством его работы. Рекомендуется поручать ему работы, тре­бующие активности, связанные с изменением условий, впечатлений, позволяющие проявить самые разные способности. Лучше всего у сангвиника получается организаторская работа. Строгое замечание, повышенный тон часто оказывают на него дисциплинирующее воз­действие.

Флегматический тип темперамента (флегматик) — силь­ный, уравновешенный, малоподвижный тип. Флегматик в работе отличается деловитостью, ровным настроением, вдумчивостью, про­является основательность. В деловом общении — ровен, спокоен, в меру общителен, сдержан.

Настойчивый и упорный работник, предпочитает выполнять ра­боты, требующие длительного напряжения сил. Он стратег и посто­янно сверяет свои действия с перспективой. Флегматику не чужда предприимчивость, однако новую идею может поддержать только после долгого обдумывания, взвешивания всех «за» и «против», об­думывания помех и противодействий. Умеет ждать. Чувства и на­строения обычно отличаются постоянством.

Дисциплину нарушает редко, не склонен менять работу, не лю­бит мелких поручений. Невозмутим, вывести его из равновесия могут только очень сильные воздействия. Говорит в основном по делу, не любит пустословия.

Отрицательные проявления:

к новой обстановке приспосабливается медленно, нередко долго колеблется, принимая решение, испытывает затруднения там, где нужно быстро принимать решение. Но в отличие от меланхолика обходится без посторонней помощи;

склонен к пассивности, безразличию, замкнутости. Может быть вялым, инертным. Трудно переключается с одного вида деятельно­сти на другой;

обладает невозмутимостью, которая похожа на безразличие;

при правильном воспитании у него легко формируются такие черты, как усидчивость, деловитость, настойчивость, но в не­благоприятных обстоятельствах у него могут развиться такие отри­цательные качества, как вялость, инертность, пассивность, лень.

Диапазон характера флегматика довольно широк. В зависимо­сти от среды и воспитания из него может вырасти и большой лен­тяй, и целеустремленный борец.

Рекомендуется поручать работы, где требуется выдержка и хлад­нокровие, привлекать к аналитическим, учетным, контрольно-ре­визионным работам.

Меланхолический тип темперамента (меланхолик) — слабый, неуравновешенный, малоподвижный тип. Меланхолик в привычной и спокойной обстановке работает продуктивно, чувствует себя уве­ренно; отзывчив, всегда готов прийти на помощь другу, постоянен в дружбе, верен чувству долга, настроен на сопереживание, глубоко впечатлителен. Предпочитает подчиняться правилам и авторитетам.

В благоприятных условиях, при правильном воспитании обна­руживаются ценнейшие качества меланхолика. Благодаря большой чувствительности нервной системы, острой восприимчивости ок­ружающего мира меланхолики сильны в литературе и искусстве. Они часто отличаются мягкостью, тактичностью, деликатностью, чуткостью и отзывчивостью. Кроме того, преимущества этого тем­перамента проявляются в профессиях, требующих большого вни­мания в условиях принудительного ритма деятельности, — переводчик-синхронист, авиадиспетчер и т.п.

Отрицательные проявления:

низкий уровень психической активности, замедленность движе­ний, быстрая утомляемость;

нерешительность, склонность к робости, замкнутости;

трудно привыкает к новой обстановке, тяжело переживает труд­ности жизни; теряется, опускает руки, и в такие моменты ему очень нужны сочувствие и поддержка окружающих;

может выдерживать лишь небольшие и кратковременные напря­жения, как правило, болезненно реагирует на критические замечания;

с большим трудом овладевает новыми знаниями, быстро их за­бывает;

часто смущается, в новой обстановке проявляет большую нелов­кость, тревожность, неуверенность в своих силах;

пассивен, обидчив.

Но склонность к тревоге имеет и положительную сторону: ме­ланхолик запаслив и предусмотрителен.

Меланхолик застенчивый, нерешительный, впечатлительный, склонный к робости, замкнутости, отчужденности, уединению, по­вышенной эмоциональной ранимости. Накануне каких-либо пе­ремен в жизни волнуется, нередко понапрасну. Он не боец и пред­почитает плыть по воле житейских волн. Если оказывается в трудных условиях, то ему нелегко справиться с новыми задачами. Ме­ланхолик склонен к опасениям по поводу и без повода, с трудом вступает в контакты с незнакомыми людьми.

То, что сметет с пути холерик, не заметит флегматик, обойдет сан­гвиник, как правило, становится препятствием для меланхолика.

Меланхолику неплохо знать бы возможные опасности в связи с собственным темпераментом и уметь их избегать. Ему противопо­казаны сильные или долго действующие раздражители. Но такой недостаток окупается важным преимуществом — большой чувстви­тельностью нервной системы.

В неблагоприятных условиях жизни и деятельности на основе меланхолического темперамента могут развиться такие черты, как болезненная ранимость, подавленность, мрачность, мнительность, скрытность, пессимизм.

Меланхолика довольно трудно расшевелить, зато потом ему плохо удается контролировать свои эмоции и поведение. Поэтому он больше других нуждается в навыках психологической защиты от перегрузок не только физических, но и интеллектуальных, эмо­циональных.

Меланхолику желательно поручать однообразные работы. От­ношение к нему должно быть доброжелательное, полностью исклю­чается резкость, замечания следует делать в мягкой форме, жела­тельно наедине. Рекомендуется чаще ободрять, поддерживать их авторитет в коллективе и вместе с тем приучать к работе.

Прежде всего нам необходимо уточнить понятие личности. По­нятия «человек», «индивид», «личность» часто употребляются как однозначные. Действительно, человек является индивидом, обла­дает индивидуальностью или неповторимыми, единичными черта­ми. Считается, что родовой сущностью человека является его спо­собность создавать новое (от примитивных орудий труда до шедев­ров искусства), творить. Но не всякий человек может рассматриваться как творец, созидатель. Не всякий индивид является личностью.

Если сравнивать вышеуказанные понятия, то самое широкое по объему понятие — «человек» (любой живой организм, принадлежа­щий к человеческому роду, который роднит его со всем человече­ством, с определенными историческими общностями, социальны­ми группами и т.п.), в него как вид входит понятие «человеческий индивид» (человек, наделенный специфическими, уникальными отличиями), в последнее понятие входит понятие «личность».

В философии и психологии есть множество определений лично­сти и разные подходы к ее изучению. Наиболее общие определения:

Личность — человеческий индивид, наделенный развитым са­мосознанием.

Личность — человек, выступающий в качестве субъекта созна­тельной деятельности в сфере общественных отношений.

Личность — дееспособный член общества, сознающий свою роль в нем.

Личность — устойчивая система социально-значимых черт, ха­рактеризующих индивида как члена общества или общности.

Личность — субъект и объект общественных отношений.

Личность — человеческий индивид, обладающий высоким уров­нем развития индивидуальных и социальных качеств, формирую­щихся в процессе исторически конкретных видов деятельности и общественных отношений. В данном контексте понятие личности употребляется в аксиологическом (оценочном) смысле (неслучай­но о достойном человеке говорят: «Это личность!», оценочный смысл вкладывал в свои слова М. Горький: «Человек — это звучит гордо!»).

В отличие от индивида (каковым является от рождения каждый человек, наделенный определенным генетическим кодом, набором инстинктов и способностей) личность зарождается и образуется в системе общественных отношений и характеризуется наличием са­мосознания, свободы воли, самостоятельности, критического мыш­ления, готовности нести ответственность за свободу действий.

В психологии принят структурный подход к изучению лично­сти, хотя многие исследователи расходятся в трактовке элементов, составляющих эту структуру. Так, психологи С.Л.Рубинштейн и Б. Г.Ананьев выделяют три уровня в структуре личности:

1. Направленность личности, или статус личности в обществе. Проявляется в потребностях, интересах, идеалах, убеждениях, до­минирующих мотивах деятельности и поведения, в мировоззрении.

2. Знания, умения, навыки. Приобретаются в процессе жизни и познавательной деятельности.

3. Индивидуально-типологические особенности. Проявляются в темпераменте, характере, способностях.

В структуре личности как субъекта деятельности автор выделя­ет способности, талант, сознание, деятельность, знания, умения1.

Наиболее общепризнанной является структура личности, пред­ложенная психологом К. К. Платоновым. Он рассматривает лич­ность как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в нем, и выделяет четыре подструктуры личности:

1. Направленность. Объединяет социально обусловленные чер­ты личности: мировоззрение личности, индивидуальную картину мира, кругозор, отношения, влечения, желания, интересы, склон­ности, убеждения.

2. Социальный опыт. Включает знания, навыки, умения, привыч­ки, приобретенные в личном опыте, путем обучения.

3. Психологические формы отражения. Охватывают индивиду­альные особенности отдельных психических процессов, которые формируются в процессе социальной жизни, воспитания и образо­вания, но в некоторой мере детерминируются биологическими свой­ствами человека, в частности способностями.

4. Биологически обусловленные свойства личности. Объединяют индивидуальные свойства личности, психофизиологические особен­ности, обусловленные высшей нервной деятельностью (темпера­мент, половые, возрастные, индивидуальные психические процес­сы личности — память, эмоции, ощущения, восприятия, мышление, воля). Эта подструктура зависит во многом от биологических фак­торов ее развития.

Эти четыре подструктуры взаимосвязаны между собой и опре­деляют способности человека и его характер. Психологическую структуру личности можно изобразить на следующей схеме:

Если говорить о нравственных началах деятельности человека и условий их формирования, то наиболее важным и ценным явля­ется анализ социально-обусловленных черт (1-я подструктура). Направленность личности — система побуждений, определяющая избирательное отношение личности к окружающему: мировоззре­ние, убеждения, идеалы, интересы, ценностные ориентации, цели, мотивы, потребности.

Мировоззрение — система взглядов на мир и место в нем челове­ка, на отношение человека к окружающей его действительности и самому себе.

Убеждения — определенные положения, суждения, мнения, прин­ципы и идеалы, знания о природе и обществе, которые поняты, осмыслены, прочувствованы и пережиты, в которые человек верит и руководствуется ими в жизни.

Убежденность — особое качество личности, определяющее общую направленность всей ее деятельности и выступающее регулятором ее сознания и поведения. Убежденность выражается в глубокой и обоснованной уверенности в истинности знаний, принципов и иде­алов, которыми руководствуется человек, составляет содержание мотивов деятельности, формирует установки личности. Она может выступать как глубокое понимание личностью социально-истори­ческих процессов и своего предназначения, но может носить и от­рицательный характер, когда личность некритически усваивает определенные представления, догматически воспринимает непре­рекаемость каких-либо принципов, чьего-либо авторитета.

Идеал — это образец, которому следует человек в деятельности и поведении.

Интерес — это избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности.

Ценностные ориентации — система отношений личности к со­циально-политическим и нравственным нормам общества.

Цель — осознанный образ предвосхищаемого результата, на до­стижение которого направлено действие человека.

Мотив — побуждение к деятельности, связанное с удовлетворе­нием определенной потребности.

Потребности — это осознание и переживание человеком нужды в том, что необходимо для поддержания жизни и развития лично­сти. Потребности, которые отражают нужды нашего организма, на­зывают органическими, или материальными; потребности, связан­ные с развитием личности, — духовными. Духовные потребности помогают личности развить свой внутренний мир, получить удо­вольствие от работы собственной души. Это потребность в саморе­ализации, стремление к знаниям, творчеству, восприятию произве­дений искусства, потребность в общении, в признании другими людьми, в статусе (определенному положению в обществе), в без­опасности.

В психологии различают следующие виды направленности:

1) направленность на себя — формирует стремление к личному первенству и престижу, часто при безразличном отношении к кол­легам и своим обязанностям, а следовательно, возможно проявле­ние таких черт характера, как эгоизм, эгоцентризм, зазнайство, склонность к соперничеству, ориентация на прямое вознагражде­ние и удовлетворение своих потребностей, раздражительность, тре­вожность, интравертированность и др.;

2) направленность на общение — стремление при любых усло­виях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совмест­ную деятельность, ориентация на социальное одобрение, зависи­мость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми. Отсюда и развитие таких черт характера, как общительность, сопереживание, терпимость к недостаткам других людей, уважительность и др.;

3) направленность на дело — заинтересованность в решении де­ловых проблем, ориентация на деловое сотрудничество;

4) направленность на карьеру, семью и т.п.

Конечно, все подструктуры личности можно выделять только в познании. В реальности все взаимосвязано и составляет единую цель­ную личность. Так, мировоззрение не только определяет общую на­правленность личности, ее целеустремленность, стойкость и твер­дость — оно сказывается на всем облике человека (в коллективе у него возникают психологические особенности, не свойственные че­ловеку вне коллектива). В то же время включенность человека в те или иные общественные отношения (те или иные коллективы, не­формальные или формальные, профессиональные группы) способ­на воздействовать на его направленность, формировать определен­ные убеждения, мотивы деятельности, мировоззрение. Формы пси­хического отражения действительности в познавательных процес­сах способны влиять на всю деятельность человека, побуждая его (в том числе и юриста в его профессиональной деятельности) со­вершенствовать свой профессионализм, развивая положительные наклонности и свойства, подавляя негативные. Даже психофизио­логические свойства (темперамент), которые изменить невозмож­но, могут быть использованы для необходимой коррекции своего поведения, своих профессиональных действий, в межличностных отношениях.

В современной философской, социологической и психологичес­кой литературе часто употребляются понятия: «развитая индивидуальность», «творческая личность», в которых подчеркивается гармоничность, многосторонность, целостность развития различных подструктур личности.

Развитие личности — постоянное расширение и обогащение человеческой личности, связанное с совершенствованием способностей, развитием потребностей, общественных отношений, техниче­ским и духовным прогрессом. Рассмотрим основные факторы ста­новления и развития личности.

**Вопрос № 36. Психологические особенности ведения деловых переговоров**

Одной из распространенных форм делового общения яв­ляются переговоры. Они подчиняются своим законам. Если их знать и научиться использовать, то можно рассчиты­вать на успех.

Переговорный процесс включает в себя несколько эта­пов:

1) подготовка к переговорам;

2) ведение переговоров;

3) анализ результатов.

Компетентный менеджер понимает, что значительная часть времени уходит на подготовку переговоров. Подго­товка заключается не только в решении организационных вопросов (формирование делегации, определение места, времени, повестки переговоров), но и проработке таких воп­росов как:

• анализ проблемы, диагноз ситуации;

• формирование общего подхода к переговорам, опре­деление целей, задач и собственной позиции;

• определение возможных вариантов решения;

• подготовка предложений и их аргументация;

• составление необходимых документов и материалов.

I. Делайте различия между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами

1. Участник переговоров — прежде всего человек.

2. Каждый преследует двойной интерес: относительно су­щества дела и взаимоотношений партнёров.

3. Отношения обычно увязываются с проблемой.

4. При позиционном торге возникают противоречия меж­ду существом проблем и отношениями участников пе­реговоров.

5. Отделяйте отношения от существа дела.

6. Поставьте себя на место партнера.

7. Не делайте выводов о намерениях людей исходя из соб­ственных опасений.

8. Ваша проблема — не вина других.

9. Обсуждайте восприятие друг друга.

10. Ищите возможность для действий, неожиданных с точ­ки зрения другой стороны.

11. Предоставляйте возможность другой стороне сделать ставку на результат.

12. Позаботьтесь о сохранении «лица» партнера.

13. Осознавайте чувства партнера и свои.

14. Позвольте другой стороне «выпустить пар».

15. Не реагируйте на эмоциональные проявления. 16» Используйте символические жесты.

17. Внимательно слушайте и показывайте, что слышали то, что было сказано.

18. Говорите так, чтобы вас поняли.

19. Говорите о себе, а не о них.

20. Говорите ради достижения цели.

21. Предварительные действия облегчат работу.

22. Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми.

II. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

1. Примеряйте интересы, а не позиции.

2. Интересы определяют проблему.

3. За противоположными позициями наряду с противоре­чиями находятся разделяемые и приемлемые интере­сы.

4. У каждой стороны множество интересов.

5. Помните об основных человеческих нуждах (сильней­ших интересах): безопасность, благосостояние, чувство принадлежности, признание, свобода.

6. Составьте иерархию своих интересов и интересов дру­гой стороны.

7. Объясните свои интересы, покажите их значимость.

8. Признайте интересы другой стороны частью проблемы.

9. Сформулируйте проблему, а затем предложите свое ре­шение.

10. Смотрите вперед, а не назад.

11. Будьте конкретны, но гибки.

12. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.

III. Изобретайте взаимовыгодные варианты

1. Отделяйте изобретения от решения.

2. Используйте мозговую атаку.

3. Расширяйте свои подходы.

4. Ищите взаимную выгоду:

• определите общие интересы;

• согласуйте различные интересы;

• выясните предпочтение другой стороны.

5. Сделайте решение легким для другой стороны.

IV. Настаивайте на использовании объективных критериев:

• общих подходов, ценностей, моральных принципов;

• обычаев, традиций, уважаемых обеими сторонами;

• законов, правил, профессиональных норм;

• экспертных оценок;

• прецедентов;

• цен и пр.

Психологи дают полезные советы, которые помогут за­щититься от некорректных собеседников. Таких людей надо уметь вежливо и, не задевая их самолюбия, ставить «на место».

1. Техника дилетантов. Собеседник играет роль недовер­чивого человека. Как легко всех нас сбивает с толку, если оппонент несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы вы еще раз объяснить?» Совет: заговорите об этом еще раз позже. Сошлитесь на последующие высказывания.

2. Научная техника. Собеседник оперирует мнениями ве­ликих ученых и цитирует их. Еще опаснее, когда он на­меренно цитирует неправильно и спрашивает вас, заме­тили ли вы, что что-то не так. Совет: также цитировать. Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату.

3. Техника прерывания. Ваш противник изводит вас по­стоянными репликами типа: «Вы повторяетесь», «И где вы это слышали?»

Совет: сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать свою мысль дальше.

4. Техника широкой натуры. Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных циф­ровых данных, собеседник обвиняет вас в мелочности, в «поисках блох» или говорит: «Нужно все-таки думать об общих тенденциях, о генеральной линии, уважаемый коллега».

Совет: спросите его, может ли он что-либо противопо­ставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо образуется общая линия.

5. Техника соблюдения точности. Это противоположная линия поведения. Если вы не снисходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то противник мгновенно задает вопрос по поводу имен­но этих мелочей: «Как известно, вся суть заключается именно в деталях?»

Совет: подтвердите, что вы тщательно изучили все де­тали, однако в данный момент хотите изложить только главное.

6. Техника «перехода на личность». Один из известней­ших способов некорректного ведения беседы — напа­дать на личность собеседника. Причем противник при­водит не серьезные аргументы, а задевает достоинства собеседника: «Цвет вашего пиджака (серый) соответству­ет вашему умственному уровню». Совет: спросите его, имеет ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше досто­инство.

7. Скрытые нападки на личность. Вместо конкретных воз­ражений по поводу ваших высказываний партнер начи­нает вспоминать прежние выступления, выискивать про­тиворечия, несмотря на то, что они имели место не­сколько лет назад. Как правило, такого некорректно ведущего себя партнера отличает бесхарактерность и нерешительность.

Совет: открыто заявите о беспочвенности его обвине­ний и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько еще он на­мерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокой­но заметьте, что вы тем временем тоже не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому.

8. Техника причисления. Противник причисляет вас к оп­ределенной группе и грубо обобщает: «У всех руково­дителей только одна цель...», «Все предприниматели одинаковы...»

Совет: задайте ему вопрос, а уместны ли эти обобще­ния?

9. Техника сведущего. Деловые правильные аргументы бо­лее молодых по возрасту партнеров по переговорам от­клоняют, ссылаясь на то, что их жизненный и профес­сиональный опыт еще слишком ограничен. Совет: спросите своего собеседника, что он конкретно может возразить против ваших аргументов. Так вы выну­дите его квалифицированно изложить свою точку зрения.

10. Техника иностранных слов. Противник использует тер­мины, которые вам не знакомы, чтобы показать уро­вень своих профессиональных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.

Совет: попросите его вежливо, но твердо перевести на­званные иностранные слова. Это вызовет к вам симпатию присутствующих.

11. Техника отсрочек. Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу спустя некоторое вре­мя или выигрывает время с помощью встречного воп­роса.

Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разго­воре, попытайтесь добиться немедленного ответа или выс­казывания точки зрения. Скажите ему, что это кажется вам особенно важным.

12. Техника умолчания. Собеседник внимательно слушает и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем вне­запно замолкает.

Совет: выразите удивление по поводу слишком темпе­раментного высказывания или, наоборот, молчания собе­седника. Неразговорчивого партнера можно разговорить при помощи удачно поставленных вопросов. С шумным парт­нером не надо соглашаться. Чаще всего он компрометиру­ет себя сам в глазах остальных служащих.

Анализ переговоров должен касаться следующего:

1. Достижение цели.

2. Причины достижения данных результатов, выводы на будущее.

3. Анализ подготовки переговоров:

• по содержанию;

• по составу;

• по методике;

• по организации.

4. Настрой на партнера.

5. Свобода действий в рамках переговоров.

6. Оценка предоставляемых полномочий.

7. Эффективность аргументации.

8. Новые аспекты.

9. Необходимость компромисса.

10. Анализ плана ведения переговоров.

11. Участие «команды».

12. Атмосфера переговоров.

13. Обеспечение успеха.

14. Недостатки.

15. Предложения.

В заключение отметим еще раз, что переговорный про­цесс — явление сложное, состоящее из ряда этапов. Каж­дый из этапов требует тщательной подготовки и аналити­ческой работы. Здесь экспромты недопустимы.

**Ситуация № 44**

Решите задачу в соответствии с вашим опытом. Учтите, что при ее решении стандартные подходы не срабатывают. В процессе решения давайте подробные пояснения о ходе рассуждения. «Если в 12 ночи идет дождь, то можно ли ожидать, что через 72 часа будет солнечная погода?»

**Ответ:**

Если в 12 ночи идет дождь, то через 72 часа наверняка будет солнечная погода, т.к. 72 часа – это трое суток, а трое суток подряд дождь, как правило, идти не может, а если и может, то это очень редкий случай, поэтому скорее всего после дождя через 72 часа больше шансов ожидать хорошей солнечной погоды.

**Ситуация № 59**

«Довелось мне как начальнику отдела критиковать своего со­служивца по чисто производственным вопросам. После работы, как обычно, идем рядом к автобусу - живем по соседству И, кажется мне, служебные замечания сослуживец принял как лич­ную обиду. Позже он даже упрекнул меня в намерении то ли подсидеть, то ли дискредитировать его...».

Задание:

а) в чем состоит причина межличностного конфликта?

б) как можно преодолеть сложившуюся ситуацию?

в) подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

**Ответ:**

Межличностный конфликт — самый распространен­ный. Причины его разнообразны и могут иметь производ­ственную или организационную основу или быть чисто пси­хологическими. На производстве это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, рабочее время, одобрение проекта и т.д.

Этот вид конфликта также может проявляться как столк­новение личностей, когда люди с различными чертами ха­рактера, взглядами и ценностями не в состоянии ладить друг с другом. Такие люди совместно работают плохо, за­трачивают много времени на развитие этого конфликта и победу над «противником».

К конфликту между личностью и группой относят кон­фликты между руководителем и группой, членом группы и группой. Анализируя такой конфликт, необходимо учи­тывать специфику группы как противника в конфликте.

Примерами ситуаций, в которых возникает этот вид кон­фликта, могут быть следующие: руководитель приходит в подразделение со стороны или принимает руководство уже сложившимся коллективом. В этих случаях конфликт мо­жет возникнуть по разным причинам:

а) если коллектив достиг высокого уровня развития, а вновь назначенный руководитель данному уровню не соответствует;

б) если в коллективе есть неформальный авторитетный, уважаемый лидер, который, по общему мнению, должен быть формальным руководителем, а «сверху» вопреки мнению коллектива назначают другого че­ловека;

в) если стиль и методы управления нового руководите­ля резко отличаются от методов работы прежнего ру­ководителя.

Между отдельной личностью и группой может возник­нуть конфликт, если эта личность займет позицию, отли­чающуюся от позиции группы. Как известно, неформаль­ные группы осуществляют контроль за поведением своих членов и требуют соблюдения от них норм, правил, принятых в группе, нарушение этих правил может привести к конфликту.

**Список используемой литературы**

1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М. 2003.
2. Дресслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: «Издательство БИНОМ», 2002.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2000.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. -М.: ИНФРА-М, 2004.
5. Управление персоналом. Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. - М.: Издательство Приор, 2003.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Уч. пос. – М: ЗАО Бизнес-школа, 2000