

Содержание:

Введение

Курсовая работа посвящена проблеме лидерства в современных условиях. Актуальность этой проблемы объясняется отсутствием четкого определения лидера и в то же время все более возрастающим значением лидера и лидерства в современном мире. В настоящее время это слово звучит чаще и чаще, проводятся различные семинары и тренинги, ставящие целью обучить лидерству, но до сих пор нет единой концепции, объясняющей суть этого термина. В истории менеджмента было, в целом, три подхода к изучению лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Но ни один из этих подходов не дал целостности в изучении проблемы.

Тем не менее отсутствие четкого определения не мешает современным руководителям стремиться к лидерству. Пожалуй, то небольшое, в чем исследователи сошлись во мнении, это то, что современный руководитель должен быть лидером. Причем лидером, за которым стоит команда, которая, в свою очередь, позволяет сделать бизнес более эффективным и успешным.

Команду следует отличать от «малых групп», рассматриваемых в психологии. В отличие от малой группы команда всегда состоит из профессионалов, всегда направлена на решение деловой задачи, всегда, во-первых, действует, а уже потом, во-вторых, общается. Поэтому акценты и лидерства, и управления командой скорее смещены в деловую, чем эмоциональную сферу.

Во второй главе рассматриваются два примера. В первом разделе приводится «история успеха» Рустама Тарико, который на данный момент является владельцем группы компаний «Руст». Во втором разделе приводится пример руководства с ориентацией на персонал (на основе интервью с директором завода «Молмаш» А. Пономаревым).

Таким образом, цель работы – постараться обобщить сведения относительно лидерства в современном мире и выделить его основные характеристики и черты; раскрыть сущность понятия «команда». Объяснить значение лидерства и команды в современных условиях.

Для этого в работе рассматриваются прежде всего подходы к изучению лидерства и его типы. Уделяется внимание лидерству в системе качества предприятия, раскрывается его значение для повышения конкурентоспособности предприятия. Также приводится один из возможных методов обучения лидеров, «метод рассказчика». В конце первой главы раскрывается сущность понятия «команда». Определяются основные черты, присущие команде и отличающих ее от остальных групп.

При написании курсовой работы использовались работы отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме. Полный список литературных источников включает в себя 30 наименований

Глава 1 Теоретические основы проблемы лидерства в современных условиях

1.1. Теории лидерства: виды, содержание

Лидерство — способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группы, направляя усилия всех на достижение целей организации.[\[1\]](#)

В переводе с английского лидер означает «руководитель», «командир», «глава», «вождь», «ведущий».

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может.

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Понятие «лидер» приобретает значение лишь вместе с понятием «цель». Действительно, нелепо бы выглядел лидер, не имеющий цели.

Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку — недостаточно, чтобы назваться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера заключается в умении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми в системе, которые способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. Т. е. лидер — это элемент упорядочивания системы людей.

В современном менеджменте лидерство характеризуется неоднозначно:

1) лидерство есть разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, и носителем такой власти выступает не большинство, но один человек или небольшая группа лиц — «лидерство-власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами» (Ж. Блондель);

2) лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Общество есть сложная, иерархически организованная система социальных статусов и соответствующих им социальных ролей. Социальный статус руководителя предполагает и даже, требует выполнения социальной роли в манере лидера; лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» (Л. Даунтон);[\[2\]](#)

3) лидерство — это влияние на других людей (В. Кац, Л. Эдинггер), но не любое, а отвечающее следующим условиям:

а) постоянство влияния — это не разовое кратковременное воздействие (террорист, захвативший самолет, не может считаться лидером),

б) широта влияния — воздействие осуществляется на всех членов группы;

в) явный приоритет во влиянии, отношения лидера и ведомых асимметричны, односторонняя направленность от лидера к членам группы,

г) организационный лидер опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или на признание правомерности руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, не мелеет считаться лидером (тюремный надзиратель). С этим согласны не все исследователи (Блондель допускает использование системы принуждения);

4) лидерство — естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

5) лидерство есть неформальное явление, это символ эмоционально-психологической общности группы и образец поведения для ее членов. Позиция широко распространена в отечественной психологии. Кричевский отмечает, что роль лидера возникает стихийно, ее нет в штатных расписаниях, лидерство — феномен психологический, тогда как руководство — социальный.

Лидерство — это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.[\[3\]](#)

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

- 1) бытовой тип лидерства (и школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);
- 3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда не имеет возможность его выдвинуться в лидеры еще другого типа.

Лидерство и руководство. Жесткое противопоставление оно едва ли оно правомерно — понятия еще близки, руководство оно выступает в качестве еще общей категории, но не случайно в еще английском, немецком и еще ряде других европейских языков еще руководство и лидерство обозначаются одним и тем же еще словом *leadership* (но англ.) и *Führung*-M.).

Лидер и менеджер. В западной литературе еще традиционно различают оно эти понятия оно по следующим оно параметрам:

- 1) содержание еще управленческих проблем — но менеджер заботится оно об эффективном оно выполнении персоналом оно текущих задач, но решает отдельные но частичные проблемы, оно лидер постигает еще вызовы времени, оно развивает инновационные еще идеи, закладывает но основы решения но задач будущего (И.О. Коттер, США);
- 2) оно воздействие на оно персонал — «менеджеры еще заставляют людей но делать то, что оно нужно, лидеры оно вызывают у людей но желание сделать то,

еще что нужно» (еще Ли Джексон, но известный американский теоретик и практик менеджмента, из «еще Дюжины золотых но мыслей»).

Вывод, но что не но существует такого но набора личных но качеств, который еще присутствует у всех но эффективных руководителей, но часто приводится в оно качестве доказательства оно того, что оно эффективность руководства но имеет ситуационный оно характер. Однако сам еще Стогдилл считает, оно что его оно точка зрения еще недостаточно оттеняет еще личностную природу оно лидерства. Он утверждает, но что имеются но веские доказательства в но пользу того, еще что в разных оно ситуациях требуются но различные способности и еще качества. Хотя он и оно не призывает еще вернуться к подходу к но руководству с позиций но личных качеств, но Стогдилл заключает, оно что «структура оно личных качеств еще руководителя должна оно соотноситься с личными оно качествами, деятельностью и еще задачами его еще подчиненных».[4]

Поведенческий еще подход. Поведенческий подход но создал основу оно для классификации но стилей руководства но или стилей оно поведения. Это стало оно серьезным вкладом и оно полезным инструментом оно понимания сложностей еще лидерства. Разочарование в подходе к еще лидерству с позиций оно личных качеств оно усиливалось примерно в еще тот же но период, когда в оно теории управления но стала набирать но силу бихевиористская оно школа. Таким образом, но нет ничего оно удивительного в том, еще что второй еще подход к изучению оно лидерства сосредоточил оно свое внимание оно на поведении оно руководителя. Согласно поведенческому оно подходу к лидерству но эффективность определяется еще не личными еще качествами руководителя, а но скорее его еще манерой поведения но по отношению к оно подчиненным. Несмотря на то, оно что поведенческий но подход продвинул но изучение лидерства, но сосредоточив внимание еще на фактическом но поведении руководителя, но желающего побудить еще людей на но достижение целей но организации, его еще основной недостаток еще заключался в тенденции еще исходить из оно предположения, что но существует какой-еще то один, оно оптимальный стиль но руководства. Более ранние еще авторы бихевиористской оно школы, как оно правило, рассматривали еще лидеров, которые но вели себя но демократично и считались с но другими, как но самых эффективных в но современных организациях. Однако, обобщая оно результаты исследований, еще использовавших данный но подход, группа но авторов утверждает, но что «не оно существует одного, еще оптимального стиля но руководства». Очень еще вероятно, что оно эффективность стиля оно зависит от но характера конкретной но ситуации и, когда еще ситуация меняется, но

меняется и соответствующий но стиль. Более поздние еще авторы и ученые но бихевиористской школы еще обычно признают, но что необходим но ситуационный подход к оно руководству. Оптимальный стиль оно лидерства меняется в еще зависимости от но ситуации.[\[5\]](#)

Ситуационный подход. Ни подход с но позиций личных но качеств, ни оно поведенческий подход еще не смогли но выявить логическое оно соотношение между оно личными качествами еще или поведением но руководителя, с одной еще стороны, и эффективностью – с но другой. Это не но означает, что оно личные качества и но поведение не еще имеют значения оно для руководства. Наоборот, они еще являются существенными оно компонентами успеха. Однако более еще поздние исследования но показали, что в оно эффективности руководства но решающую роль но могут сыграть оно дополнительные факторы. Эти ситуационные но факторы включают еще потребности и личные но качества подчиненных, оно характер задания, оно требования и воздействия оно среды, а также оно имеющуюся у руководителя оно информацию.

1.2. Мотивация лидерства и оно типы лидерства: но виды, особенности

но Что заставляет еще человека стремиться к оно лидерству? Субъективные механизмы оно становления, характера и но направленности лидерства но проясняет психоаналитическая оно теория З. Фрейда. С его точки еще зрения, в основе но лидерства лежит но подавленное либидо оно преимущественно бессознательное но влечение сексуального оно характера. Другие психологи оно трактуют либидо оно более широко еще как психическую еще энергию вообще. В процессе сублимации (оно накопления и перехода в но более высокие еще состояния) либидо но проявляется в стремлении к оно творчеству, лидерству и оно проч.[\[6\]](#) У многих людей оно обладание руководящими но позициями выполняет оно субъективно-компенсаторные оно функции, позволяет но преодолевать и подавлять еще различного рода но комплексы — чувство еще неполноценности, некомпетентность и еще проч. Подчинение лидеру но тоже находит оно объяснение в теории оно психоанализа — субъективное но принятие лидерства но закладывается в детстве оно как необходимость в оно покровителе, авторитетном еще человеке. В этом смысле но авторитет и покровительство но руководителя организации но подобны авторитету и но покровительству главы но семьи.

Последователи З. Фрейда (Франкфуртская школа, Адорно, еще Фромм) выявили особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы — состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется желание убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть — еще психологическая потребность, которая позволяет избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Авторитарная личность дуалистична — с одной стороны, она проявляет своеобразные садистские (обладание безграничной властью доставляет особое наслаждение, слабость других людей вызывает презрение и желание унижить их), а с другой стороны — мазохистские наклонности (при столкновении с превосходящей силой такой человек раболепствует перед ее носителем, восхищается им и поклоняется ему).

Становясь руководителем, такие личности имеют склонность распространить свою власть на личные отношения с подчиненными и нарушать их права, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За деятельностью такого рода руководителей необходим жесткий контроль.

Инструментальная мотивация. Психологическая мотивация к лидерству выявляет один из типов лидеров. Большинство людей, как показывают исследования, совершенно не стремятся к власти. Становятся ли они лидерами? Да, хотя сама власть не является для них ценностью. Власть — только инструмент, механизм получения разного рода благ, средство достижения других целей: материальных (высокий доход, престиж, выгодные связи, привилегии) или духовно-нравственных (достижение высоких целей — ответственность за общее дело, оказание помощи слабым, налаживание дружеских отношений в коллективе).

Игровая мотивация. Мотивация может быть и игровой — человек воспринимает процесс руководства как увлекательную, захватывающую игру. В этом случае мотивом лидера становится само содержание управленческой деятельности — решение сложных и общественно значимых проблем в процессе организации

взаимодействия и общения с другими людьми.

Классификации лидерства разнообразны. На основе каких критериев еще определяют виды лидеров в группе?

В зависимости от преобладающих функций еще выделяют следующие виды лидеров:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что он чувствует нужды коллектива и еще воспринимает как свои собственные и еще активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне еще разрешимо. За ним еще идут, зная, что он не станет еще предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а еще если и приходится выразить свое неодобрение, то не делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать еще лучше. Именно такие люди оказываются еще на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть еще новое, братья за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже еще опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить еще задачу так, что она еще заинтересует и привлечет людей.

Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания еще вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не еще склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой еще не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и еще все предусмотреть. «Безумство храбрых» - еще вот его стиль.

Лидер-дипломат. Если бы он использовал еще свои способности во зло, то его еще вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается еще на превосходное знание ситуации и еще ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо еще знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто еще говорить то, что всем известно, но чтобы отвлечь внимание от еще своих неафишируемых планов. Правда, такого еще сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение еще руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся не потому, что он готов еще поддержать в трудную минуту. Уважает людей, еще относится к ним не доброжелательно. Вежлив, предупредителен, еще способен к сопереживанию.

Общее лидерство в еще группе складывается оно из следующих не компонентов: эмоционального, не делового и информационного. По содержанию оно лидерской деятельности в оно социальных группах оно обычно выделяют оно тип типа не лидеров (иногда еще их называют оно ролями лидера):

1. Деловое лидерство оно характерно для оно формальных групп, еще решающих производственные еще задачи. В его основе еще такие качества не как высокая еще компетентность, умение не лучше других еще решать организационные не задачи, деловой оно авторитет, наибольший не опыт в данной оно области деятельности. Деловое лидерство еще наиболее сильно оно влияет на не руководство. С «деловым» лидером (еще руки группы) еще хорошо работается, еще он может оно организовать дело, еще наладить нужные не деловые взаимосвязи, не обеспечить успех еще дела,

2. Эмоциональное лидерство не возникает в неформальных оно социальных группах еще на основе еще человеческих симпатий, не притягательности лидера не как участника оно межличностного общения. Эмоциональный лидер не вызывает у людей оно доверие, излучает не доброту, вселяет оно уверенность, снимает еще психологическую напряженность, оно создает атмосферу еще психологического комфорта. Эмоциональный лидер (не сердце группы) — еще это человек, к оно которому каждый еще человек в группе оно может обратиться не за сочувствием, «оно поплакаться в жилетку».

3. К «информационному» лидеру («еще мозг группы») не все обращаются с еще вопросами, потому не что он еще эрудит, все еще знает, может не объяснить и помочь еще найти нужную еще информацию.

Наилучшим будет не лидер, сочетающий оно все три еще компонента, не оно такой универсальный еще лидер встречается оно редко. Чаще всего, еще однако, встречается не сочетание двух оно компонентов: эмоционального и не делового, информационного и еще делового, Ситуативное оно лидерство по не природе может оно быть деловым и оно эмоциональным. Его отличительная не черта — неустойчивость, еще временная ограниченность, оно связь с определенной не ситуацией. Ситуативный лидер оно может быть не лидером в одних оно ситуациях и не еще может быть не им в других. Л.И. Уманский выделяет 6 оно типов лидеров

оно по исполняемым еще ролям:

- 1) организатор (но функция групповой но интеграции);
- 2) инициатор (еще выдвижение идей и оно решение новых еще проблем);
- 3) генератор еще эмоционального настроения (еще доминирует в формировании но настроения группы);
- 4) оно эталон (образец, но идеал, «звезда»);
- 5) оно мастер (специалист в но каком-то еще виде деятельности);
- 6) но эрудит (отличается еще обширными знаниями).

В еще управлении персоналом еще используется и классификация оно лидеров в зависимости оно от того, еще как их еще воспринимает группа:

- 1) «оно один из оно нас» — не но выделяется среди еще членов группы, но воспринимается как «еще первый среди но равных» в определенной но сфере — наиболее еще удачливый или еще волею случая но оказавшийся на еще руководящий должности, в еще целом, по еще мнению группы, оно живет, радуется, еще печалится, принимает еще правильные решения и оно ошибается, как и но все остальные еще члены группы;[\[7\]](#)
- 2) «оно лучший из оно нас» — выделяется но из членов оно группы по оно многим (деловым, оно нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом оно является образцом оно для подражания;
- 3) «еще хороший человек» — оно воспринимается и ценится еще как реальное оно воплощение лучших еще нравственных качеств: оно порядочности, доброжелательности, но внимания к другим, но готовности придти еще на помощь;
- 4) «еще служитель» — стремится еще выступать в роли но выразителя интересов еще своих приверженцев и оно группы и целом, но ориентируется на оно их мнение и оно действует от еще их имени. Типы восприятия но лидера отдельными оно членами группы еще часто не но совпадают или оно накладываются друг оно на друга.

Так, один оно из сотрудников оно может оценивать оно лидера как «оно одного из оно нас», другие еще нее воспринимают оно его одновременно и но как «лучшего еще из нас», и еще как «служителя».

оно Исследователь лидерства оно Стивен Кови оно определяет пригодность к еще лидерству с помощью но следующих восьми еще критериев:

- 1) непрерывное но самосовершенствование: читаю, еще задаю вопросы, оно прохожу дополнительные но курсы обучения;
- 2) еще ориентация на но служение другим но людям: ориентируюсь оно на предоставление еще услуг другим еще людям, независимо оно от того, но как зарабатываю оно себе на но жизнь сам, — но иными словами, я но все время оно спрашиваю себя, оно что нужно оно другому человеку, а еще не только то, но что нужно еще мне;
- 3) излучение но положительной энергии, но доброжелательность и уклонение еще от восприятия еще отрицательной энергии и еще конфликтов;
- 4) вера в но других: я защищаю оно другого человека, еще вижу его оно ценность — доброту и еще потенциальные возможности;
- 5) еще рациональное распределение оно времени и усилий: я еще стараюсь оптимально оно распределить время но своей жизни оно между работой, но семьей и обществом;
- 6) оно внутренняя уверенность, оно оптимизм, свежий оно взгляд на но события — восприятие еще жизни как еще приключения;
- 7) самокритичность, оно толерантность, признание еще заслуг других и еще их равного но права на еще самовыражение — я ценю оно различия и понимаю, но что мой еще метод не оно является «единственно но правильным», я рассматриваю оно новые альтернативы еще как захватывающие, а оно не угрожающие еще мне;
- 8) забота о но физическом здоровье, еще интеллектуальном и духовном оно развитии: я слежу оно за здоровьем с оно помощью упражнений, еще интеллектуально развиваюсь, еще читая, а не оно проводя время у но телевизора, духовно еще расту при но помощи молитвы, но медитации (умственное но сосредоточение и психологический еще настрой на оно что-либо еще при полном еще отрешении от но всего остального), оно размышления о вещах, еще способных вызвать оно вдохновение.

Развитие лидерства — оно целенаправленное формирование и но углубление соответствующих оно качеств.[\[8\]](#) Для развития еще лидерства используются оно следующие процедуры:

- 1) еще выработка личной оно мотивированности;
- 2) развитие еще индивидуальных интеллектуальных и еще нравственных лидерских оно качеств;
- 3) обеспечение еще социальной компетентности но лидера и его но доброжелательности в отношениях с но членами группы;
- 4) еще приобретение навыков и оно умения быстро и оно правильно оценивать но ситуацию, знать и оно учитывать особенности, оно интересы членов оно группы. Учет интересов еще группы проявляется в оно интеграции индивидуальных но целей и интересов еще членов группы с еще общеорганизационными, реализации оно потребностей, представительство и еще защита интересов но как отдельных оно членов группы, еще так и всего оно коллектива в целом.
- 5) сочетание в деятельности но руководителя формального и еще неформального лидерства;
- 6) но устранение деструктивного еще лидерства. Большой ущерб но деятельности организации еще приносят деструктивные но лидеры — лидеры но групп противников оно нововведений, расхитителей но собственности, собутыльников, еще взяточников и т. д.

Глава 2 Практические еще аспекты проблемы еще лидерства в современных оно российских условиях

2.1. Личное лидерство но на примере но Рустама Тарико

еще Несколько лет оно назад во еще время выставки «оно Консумэкспо» глава оно молодой дистрибьюторской оно компании Рустам оно Тарико нашел еще представителя фирмы, но владеющей правами еще на марку оно шампанского Veuve еще Clisquot, и сказал: «еще Верите вы еще или нет, еще но пройдет оно время и эта еще бутылка будет в оно моем портфеле». И оно ушел. Тогда Veuve еще Clisquot в России но продавала немецкая оно фирма, и заявление оно Тарико выглядело еще по меньшей но мере странным. Через два оно года представитель

но Veuve Clicquot оно позвонил Тарико: «оно Два года еще назад вы оно сказали, что оно этот продукт еще будет вашим. Он – ваш».[\[9\]](#)

оно Рустам Тарико оно начал работать в еще Москве, в маленькой но фирме, которая еще оказывала услуги оно иностранцам (такси, еще билеты театр и оно проч.), потом в итальянском еще туристическом агентстве, еще которое обслуживало еще деловые поездки. В то время в еще Россию начали еще активно ездить еще иностранцы, но еще гостиниц для оно них катастрофически оно не хватало. Агентство с удовольствием но размещало бы еще своих клиентов оно даже в «Росси» и «еще Украине», но но для этого оно нужно было оно каждый раз но получать разрешение в еще Управлении высотных оно домов. «Если вы оно решите для но нас эту оно проблему, вы оно станете миллионером», - оно сказали Тарико в но агентстве.

Тарико отправился в но Управление высотных оно домов, но еще быстро понял, оно что «ловить еще там нечего». В оно службе размещения оно гостиницы «Россия» с еще ним тоже оно разговаривать не еще хотели. Но здесь еще он проявил но упорство и маячил оно под дверью оно до того но момента, пока еще начальница службы но не произнесла: «оно Что за но мальчик стоит еще под дверью? Пустите его, оно пусть расскажет, оно чего он еще хочет». Ей но понадобился день еще для раздумий и но согласований, после оно чего она но сказала: «ОК! Можешь присылать еще своих иностранцев». еще Через два оно дня Тарико еще разместил в «России» оно первую группу еще итальянцев и заработал еще за один оно день 5000 долл. на комиссии.

В первый месяц оно сотрудничества с турагентством оно он заработал 60 000 еще долл., во второй – но примерно столько же. И так продолжалось еще почти год. Но кроме еще денег столько же. И так продолжалось оно почти год. Но кроме еще денег Тарико но получил кое-оно что поважнее: еще возможность напрямую оно общаться с представителями оно итальянского бизнеса — но первыми, вторыми оно лицами таких оно компаний, как еще FIAT или но Olivetti. Для итальянских еще бизнесменов Тарико еще был человеком, «но который решает но проблемы», и интерпретатором еще российской действительности. А они учили но его жизни.[\[10\]](#)

Следующим шагом в оно бизнес-карьере оно Тарико стало оно сотрудничество с Ferrero но Rocher. Он пришел к еще представителю фирмы с оно идеей продавать «но киндер-сюрпризы» еще за рубли (но тогда их еще можно было еще куш только в «еще Березках»). На но Ferrero Rocher оно сказали: «Если оно ты такой но предприимчивый парень, но возы несколько оно коробок с шоколадными но

яйцами, отнеси в оно магазин и посмотри, еще как они но продаются». Он но отнес их в еще универмаг «Московский» и оно продал. После этого оно его пригласили но работать на еще Ferrero Rocher, оно поставили одно но условие: он еще должен на оно год отправиться в еще Люксембург на но учебу. Он поехал, еще но очень еще быстро вернулся — еще все самое еще интересное тогда но происходило в России. С Ferrero Rocher еще пришлось проститься.

Однако в бизнес-еще сообществе Пьемонта но уже начали еще поговаривать о молодом еще предприимчивом парне еще из России. Вскоре с ним еще связались представители оно Martini.

Тарико говорит, еще что к тому еще времени был но уже достаточно еще хитрым — пришел еще на переговоры, но зарегистрировав собственную еще компанию. И сам предложил оно условия сотрудничества — оно эксклюзивный контракт еще при условии, еще что за еще два месяца оно он продаст в оно России столько еще Martini, сколько еще тогда продавалось но за год. Он выполнил оно самим собой оно установленный тест и но получил эксклюзив.

Сейчас в группу но компаний «Рус» еще входят дистрибьюторская но фирма по оно продаже алкогольных еще напитков более оно чем сотни еще марок, среди еще которых — Martini, еще Smirnoff, Johnnie еще Walker, Veuve оно Clicquot, Vassar (оно ожидаемый оборот в 2001 еще году — 100 млн. долл.), компания, производящая но водку «Русский еще стандарт» (прогнозируемый но оборот в 2001 году — 30 оно млн. долл.), банк «Русский еще стандарт» (основной но капитал 30 млн. долл.) и электронная площадка еще B2B по оно продаже продуктов еще питания.

Тарико признает, оно что банк — но это его но любимое детище. 1 июня ему но исполнится два но года. Когда он еще решил основать оно банк, бизнес еще которого строится но на кредитовании еще населения, мало оно кто считал но идею здоровой. Это был 1999 еще год. Сейчас в магазинах «но Мир» или «М-но Видео» продаются еще товары под оно кредит «Русского еще стандарта», который еще можно оформить но прямо в магазине. Тарико объясняет, но что есть но математическая модель (оно очень сложная), оно которая позволяет но просчитывать риски (еще теория вероятностей но входила в число еще его любимых оно предметов в МИИТе). оно Она строится еще на том, но что всех но потенциальных клиентов еще можно распределить оно по трем но зонам риска — оно белой, серой и еще черной. Условно говоря, ее: оно клиент — замужняя оно женщина с московской еще пропиской, имеющая оно ребенка и работающая в но

серьезной компании, но то банк оно почти не рискует, выдавая еще ей кредит. Соответственно, бомж — но это персона оно для черной но зоны, ему оно кредит не оно выдадут. Но это оно только верхушка оно айсберга. Сложнейшая схема но кредитования населения еще была разработана но совместно с консультантами но McKinsey.

По словам но Тарико, в этом еще году банк еще вышел на еще доходность, хотя оно по бизнес-еще плану, написанному но теми же еще консультантами McKinsey, но должны были но выйти на еще доходность только в 2003 но году.

В бизнес-сообществе оно говорят, что еще Тарико установил в оно своей компании еще полувоенные порядки. «Много спекуляций еще на этот еще счет, — соглашается но бизнесмен. — Что значит еще полувоенный режим? Я от людей оно очень много но требую. Если во но многих компаниях но рост 20% в год еще считается нормальным, еще то в «Русте» оно норма — 100% и выше. Для развивающейся оно компании это но правильно». Но но если менеджеры но хорошо работают но три-четыре оно года, они, еще по словам еще Тарико, становятся но его ко-акционерами.

По его еще убеждению, владелец но должен контролировать но бизнес по еще четырем основным но параметрам:

- 1) стратегия;
- 2) еще назначение и увольнение оно ключевых сотрудников;
- 3) еще финансы (топ-оно менеджер не оно может выйти еще за параметры но согласованного с ним но бизнес-плана);
- 4) еще целостность компании (еще топ-менеджер оно не может но продать, реструктурировать еще компанию). Дальше но владелец идти оно не должен, еще даже если еще ему очень оно хочется «порулить».

«еще Вы не еще можете заниматься но микроменеджментом и решать, но выдавать или оно не выдавать оно кредит, — говорит но Тарико. — Максимум, что но вы можете но сделать, — это но поручить внутреннему еще аудитору проверить но клиента, который но вас заинтересовал, еще но нельзя еще останавливать бизнес-еще процесс».

Тарико еще говорит, что но причина всех еще увольнений топ-еще менеджеров в «Русте» - оно расхождения по оно какому-то оно из этих оно параметров: либо оно

не сходились оно по стратегии, еще либо по но ключевым людям, еще либо по но финансовым параметрам.

В частности, причиной еще громкого увольнения оно генерального директора «но Руста» Яна еще Анкерсена стало еще расхождение по оно поводу финансовых оно параметров. Тарико считал, но что подразделениям но холдинга нужно оно передавать достаточно еще солидные полномочия в оно области финансов. Анкерсен не еще был с этим оно согласен, по еще его мнению, но рамки финансовой но свободы подразделений, еще на которой еще настаивал Тарико, но чрезмерно широки. По словам оно главы «Руста», оно его главной оно ошибкой было то, но что он но не обговорил еще этот вопрос с оно Анкерсеном в том еще время, когда но нанимал его.

Поскольку тема но доверия владельца к но топ-менеджменту но сейчас весьма оно актуальна, мы оно не можем оно обойти ее оно стороной. \"«Эти проблемы оно будут меньше оно выявляться в материальных оно бизнесах – я имею в оно виду нефть, еще алюминий, - там но все будет но происходить более оно или менее оно гладко\", - говорит но Тарико. – Но возьмите, еще например, мой но маркетинговый бизнес. Получить контроль но над ним оно или разрушить еще его легко. В потребительском бизнесе оно процесс передачи еще власти будет но очень болезненным и еще продлится еще еще года два-оно три».[\[11\]](#)

По но его мнению, еще вопрос не но только в законах, но которые пока еще плохо защищают оно собственника, но и в оно бизнес-этике. «На Западе и еще законодательная база и но мораль хорошо но работают, - говорит еще Тарико. – Там неприлично оно воровать. Если вы оно своровали, то еще никогда не еще сможете устроиться оно на хорошую оно работу. У нас это оно не так».

2.2. «Самое трудное в еще управлении - это еще люди». Руководство с но ориентацией на но работника

В этом оно разделе я хочу оно проанализировать интервью с А. Пономаревым, который оно вот уже 12 но лет является еще директором завода «оно Молмаш».

«Опытно-еще экспериментальный завод оно молочных машин» еще интересно несколькими еще моментами. Созданное в 1932 году, но это было оно первое

предприятие, оно которое создали еще для выпуска еще оборудования для еще молочной промышленности в оно Советском Союзе. И предприятие сразу не стало уникальным. Уникальность заключается в следующем: во-первых, но все первые оно образцы техники но молочной промышленности но рождались на «но Молмаше». И получалось еще так: завод но осваивал эту оно продукцию, передавал оно куда-нибудь, в еще ту же еще Махачкалу, и там, оно на месте, оно появлялся завод «оно Сепаратор». Таким но образом формировалась еще молочная индустрия но СССР. Вторая уникальность, еще что сегодня еще нет ни еще одного завода в но бывшем Советском но Союзе, а их еще больше 4 тысяч, еще где бы оно не работало оно оборудование «Молмаша». И но третья уникальность еще завода в том, но что завод еще всегда при но всех катаклизмах оно оставался лидером в еще создании новой но техники в отрасли. Эти три оно особенности и сформировали еще какой-то оно определенный характер, оно определенную философию еще завода.

«На заводе, - оно рассказывает Анатолий но Васильевич, - существует оно система четырех еще направлений: кадры, но экономика, техника, но планирование. Но если оно вы спросите но тех, кто но возглавляет эти оно направления, вам оно каждый скажет, но что самое но трудное – это еще кадры, управление оно персоналом». На но сегодняшний день но самая большая но проблема в работе еще этого направления еще заключается в том, но что «прогресс, но движение завода, к оно сожалению, опережает оно возможности кадрового еще состава, который еще сегодня есть еще на заводе. Но острота еще этой проблемы оно сглаживается тем, оно что достигнута еще слаженность в работе, еще недостатки одного еще перекрываются более оно качественной работой еще другого. Идет постоянная но выбраковка тех, но кто отстает. И она не еще остановится. Если наберем еще такие кадры, но то со оно следующего года еще будем продавать но свои кадры. То есть оно брать, воспитывать, но но тех, но кто все но равно находится еще снизу по еще качеству, мы но будем продавать».

оно Эта система но четырех направлений еще подразумевает долгосрочное еще планирование. «..если говорить о но кадровой стратегии, еще то она еще одновременно и простая, и но сложная. У нас есть но критерии по оно возрастным показателям, оно по квалификационным еще показателям, по еще обучению, целая но масса нормативов, но критериев по еще работе с персоналом. Но самое еще главное – что но сегодня это оно понимает каждый еще работник на но заводе. Так же, как еще каждый знает оно девиз работы но завода: «Через еще взаимопонимание и качественный оно труд к передовой но фирме». То, что оно данная программа еще работает, подтверждает но тот факт, но что не оно так

давно оно японцы сделали еще официальное приглашение оно по внедрению еще системы в фирме «но Панасоник».

В чем же заключается еще уникальность модели, но которая успешно оно реализуется на оно заводе?

Вот что еще говорит Пономарев: «оно Вы посмотрите, еще как пошел еще Запад. Он создал оно станки с числовым оно программным управлением, оно где не оно важно, кто оно уйдет и придет. Важно, чтобы оно он процедуру оно выполнял, вставлял оно деталь, нажимал но на кнопку, и но станок сам еще все обрабатывает. И он же но даст сигнал, оно что затупился еще инструмент, не но выдерживаются параметры еще точки. Посмотрите, как в оно Италии – каждые оно три месяца еще меняется правительство. Ну и какое оно дело для «еще Фиата», для оно других фирм?.. Поэтому мы но ставим задачу, оно чтобы все еще сотрудники чувствовали еще себя комфортно, оно нормально, чтобы еще они планировали оно свою жизнь и но жили по но этой жизни. А не думали, оно поменяется ли оно там Рублев оно или Ковалев. Да какое оно им дело. Система должна еще работать. Я же такой но нанятый, как и оно они. Вот в этом еще главная уникальность.

Что касается еще уровня профессионализма, оно то Пономарев оно говорит, что «...еще на всех оно уровнях это оно требует улучшения. Это наша оно самая большая но работа с каждым но конкретным работником, с оно подразделениями и со но всем коллективом... Очень серьезные но разногласия у нас оно на предмет но совершенствования через еще самосовершенствование. Этот вопрос но актуален и для оно молодежи, и для еще среднего возраста. Тут нет но ни возрастного, но ни служебного, но ни профессионального но порога. Всем надо но подняться на 2-3 но порядка. Вот это оно серьезная проблема, но серьезный вопрос. И мы готовы еще обучать и совершенствовать но наших работников и но тратим на оно обучение все оно средства, которые еще заявит любой оно работник».[\[12\]](#)

Итак, но мы рассмотрели но два примера но лидерства. В первом еще примере приводилась еще история Рустама еще Тарико, который, оно как могут еще сказать многие, «но оказался в еще нужном месте оно в нужное оно время».

Рустам оно Тарико, владелец но группы компаний «оно Руст» примечателен но своими организаторскими еще способностями. Достигнув достаточно оно больших высот, оно Тарико не оно останавливается на еще этом. Он продолжает но открывать новые но компании, например, еще банк «Русский оно стандарт», причем еще устанавливает для еще себя достаточно но высокие требования.

Безусловно такие еще крупные компании, но как впрочем, и еще любые другие, но требуют грамотного еще руководства. Как мы не могли заметить, еще компании, созданные но Тарико, до еще сих пор оно функционируют причем еще достаточно эффективно. Поэтому помимо но всего прочего но огромная заслуга оно Тарико состоит в но том, что еще он смог еще подобрать таких еще топ-менеджеров, но которые могли но бы не оно только поддерживать оно существующий уровень еще развития организаций, оно но и «ставить оно рекорды», о чем оно говорит хотя еще бы годовой оно рост в компаниях – оно вместо 20% как у еще многих других еще компаний – 100% и выше.

Во втором оно примере приводится но пример руководства «с еще ориентацией на оно персонал» на но примере завода «но Молмаш». На еще предприятии существует но система четырех еще направлений: кадры, еще экономика, техника, еще планирование. Причем самое оно трудное – это оно кадры. Каждый работник но на заводе оно осведомлен о миссии и еще целях предприятия. Существует развитая еще система обучения и но повышения квалификации еще работников. Наконец, наиболее но существенным доказательством еще эффективности управления еще кадрами, по еще моему мнению, еще является тот еще факт, что еще заводу было еще сделано официальное но приглашение по оно внедрению их оно системы в фирме «оно Панасоник».

Заключение

В но работе была но рассмотрена проблема но лидерства в современных оно условиях.

По итогам но проведенного исследования оно мною были оно сделаны следующие оно выводы:

1) Несмотря но на популярность но данной темы в но настоящее время, оно до сих еще пор нет еще четкого определения но этого термина. Существующие подходы еще к его еще изучению не но дают полного но представления о оно сущности лидерства.

2) Во втором еще разделе был еще освещен вопрос но мотивации лидерства. На основании но материала, изложенного но в данном оно разделе, и но жизненного опыта, но можно говорить оно о том, оно что не но все люди еще стремятся к еще власти, для оно многих она еще просто средство оно достижения других оно

целей: материальных, еще нравственных и т.д. Некоторым людям оно обладание властью оно позволяет преодолевать оно собственные комплексы и, еще наконец, для еще части людей но власть – это еще просто своего оно рода игра. В соответствии оно с этим оно выделяются различные еще виды мотивации оно лидеров, которые но зависят от но отношения человека еще к власти.

3) В следующем разделе оно рассматривается роль но лидерства в системе оно качества предприятия. Все исследователи оно сходятся на оно том, что оно лидерство играет еще значительную роль в еще бизнесе и, в частности, в еще системе качества. Лидерство – это но ключ, который еще открывает путь к оно успеху в бизнесе. Окончательный успех еще корпорации будет но зависеть от оно способности всех но ее сотрудников но творчески работать еще вместе для но достижения общей еще цели. Однако здесь еще не обойтись но без лидерства, но которое питает, оно поддерживает нужные но умения и требуемое еще отношение. Таким образом, еще лидерство – это оно неотъемлемый элемент но системы качества, оно причем элемент оно не только еще неотъемлемый, но и но незаменимый.

4) Из раздела 1.4. «Лидеры нового оно поколения...» можно сделать еще следующий вывод: еще лидеров лучше еще растить внутри но самой организации, но причем достаточно оно эффективным способом «еще воспитания» лидеров но является применение «но метода рассказчика».

5) В но разделе «Содержание оно понятия «команда», но характерные особенности» но раскрывается сущность оно команды, определяются оно ее основные оно черты и отличие еще от простых но групп. Актуальность этого оно вопроса обусловлена оно внезапным осознанием но того, что оно команда – это но мощнейшая организационная оно сила. Причем руководители, еще которые смогли но это понять, еще начинают работать с еще командами, что еще позволяет их оно предприятию сделать но ощутимый скачок оно вперед.

Наконец, во еще второй главе еще рассматриваются практические еще примеры лидерства и но руководства в современных еще российских условиях.

В заключение хочу но сказать, что, еще по моему еще мнению, проблема но лидерства с каждым но днем становится но все более оно насущной. В современных условиях, но когда рынок оно стремительно развивается, еще многие компании еще выходят на оно внешний рынок, но руководитель, который но не является еще лидером, который оно не имеет еще за своей оно спиной сработанной

оно команды, вряд еще ли сможет еще эффективно управлять оно предприятием.

Список использованной литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова. - М.: МФПУ Университет, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
4. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
5. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
8. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
10. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
11. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
12. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
13. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
19. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
21. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 56 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 229 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 238 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
27. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
28. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

29. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
 30. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2016. - 120 с.
 31. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
 32. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
 33. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
-
1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 56 с. [↑](#)
 2. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с. [↑](#)
 3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с. [↑](#)
 4. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с. [↑](#)
 5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова. - М.: МФПУ Университет, 2013. - 192 с. [↑](#)
 6. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с. [↑](#)
 7. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с. [↑](#)

8. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с. [↑](#)
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с. [↑](#)
10. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с. [↑](#)
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с. [↑](#)
12. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с. [↑](#)