

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ПЕРСОНАЛА УГОЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК НАПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ

Мартынова Т. Н.

кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой социальной работы и менеджмента социальной сферы, Кемеровский государственный университет (Россия), 650043, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, д. 6, martt2007@inbox.ru

Булдыгина Л. М.

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы и менеджмента социальной сферы, Кемеровский государственный университет (Россия), 650043, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, д. 6, buldygina68@mail.ru

Иванов М. С.

кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры социальной психологии и психосоциальных технологий, Кемеровский государственный университет (Россия), 650043, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, д. 6, psymaster@mail.ru

Равочкин Н. Н.

магистрант кафедры социальной работы и менеджмента социальной сферы, Кемеровский государственный университет (Россия), 650043, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, д. 6, nickravochkin@mail.ru

УДК 338.45-051

ББК 65.305.1-640

Цель. В статье раскрыты особенности формирования имиджа персонала угольных предприятий в современных социально-экономических условиях.

Результаты. Представлен анализ специфики управления имиджем предприятиями угольной промышленности.

Научная новизна. Обозначены проблемы, связанные с психологической готовностью управленческого персонала к корпоративной социальной ответственности, и предложены инструменты формирования позитивного имиджа персонала угольных предприятий.

Ключевые слова: качественное управление, корпоративная социальная ответственность, имидж предприятия, управленческий персонал, профессиональная деятельность шахтера.

FORMING PERSONNEL IMAGE OF COLLIERY ENTERPRISES AS A DIRECTION OF CORPORATIVE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF SOCIAL SECURITY

Martinova T. N.

Candidate of Science (Pedagogics), Assistant Professor, Head of Social Work and Social Sphere Management Department, Kemerovo State University (Russia), 6 Krasnaya str., Kemerovo, Russia, 650043, martt2007@inbox.ru

Buldygina L. M.

Candidate of Science (Pedagogics), Assistant Professor, Assistant Professor of Social Work and Social Sphere Management Department, Kemerovo State University (Russia), 6 Krasnaya str., Kemerovo, Russia, 650043, martt2007@inbox.ru



Мартынова Т. Н., Булдыгина Л. М., Иванов М. С., Равочкин Н. Н.

Ivanov M. S.

Candidate of Science (Psychology), Assistant Professor, Assistant Professor of Social Work and Social Sphere Management
Department, Kemerovo State University (Russia), 6 Krasnaya str., Kemerovo, Russia, 650043, psymaster@mail.ru

Ravochkin N. N.

Master of Social Work and Social Sphere Management Department, Kemerovo State University (Russia), 6 Krasnaya str., Kemerovo,
Russia, nickravochkin@mail.ru

Purpose. In the article, the authors reveal peculiarities of image development of colliery enterprises personnel in modern social-economic conditions.

Results. The authors analyze specificity of image management of colliery enterprises.

Scientific novelty. The authors pointed out problems connected with psychological readiness of managerial staff to corporative social responsibility, and proposed instruments for positive image development of personnel at colliery enterprises.

Key words: qualitative management, corporative social responsibility, image of an enterprise, managerial staff, professional activity of a minor.

Постановка проблемы. В условиях глобализации и жесткой конкуренции за рынок сбыта своей продукции перед современными предприятиями стоит ряд сложных задач. Большинство решаются успешно благодаря характеру, специфике управленческой деятельности. В области новых научных тенденций в современной психологии управления отмечается изменение управленческих парадигм. При реализации четких производственных задач стратегическое управление может стать неотъемлемой частью качественного управления, но оба эти понятия являются необходимым условием успешной и эффективной деятельности предприятия в жестких условиях современной конкурентной рыночной борьбы. Важным элементом системы качественного управления становится система формирования высокого уровня корпоративной культуры на предприятии. Качество управления персоналом в любой организации в конечном счете направлено на обеспечение успешного функционирования организации во внешней среде.

Начало нового века для многих организаций стал периодом преодоления кризисных ситуаций. Экономисты, политологи прогнозируют во второй раз за последние десять лет мировой экономический кризис. Такая ситуация непосредственно влияет на каждую отдельную организацию и на ее работников.

Современное развитие нашего государства характеризуется социальной и экономической нестабильностью, следствием чего является падение промышленного производства, рост безработицы. Обострение ситуации происходит также через сложные социальные процессы, осложнение социального климата. Зависимость национальной экономики от заемного капитала позволяет эффективно работать и развиваться только

крупным корпорациям и предприятиям. Работники вынуждены довольно часто менять место работы, что влияет не только на их самочувствие, но и на отношение к «очередной организации». Учитывая опыт стран с развитой рыночной экономикой основным фактором конкурентоспособности фирмы, ее процветания становится качество управления персоналом и уровень корпоративной культуры.

Современные тенденции социально-экономического развития страны требуют от руководства и персонала организаций быстрого приспособления и адаптации к меняющимся условиям. В свою очередь, это требует взвешенной кадровой политики на предприятии с целью проектирования организационной системы, которая была бы связана с решением основных проблем управления персоналом на соответствующем уровне.

Анализ последних исследований и публикаций. В литературе существует следующая характеристика понятия «качество управления» – это совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия путем выбора, интегрирования и комбинирования средств воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды [2; 17; 18].

Следует отметить, что существует, также, ряд критериев и параметров оценки качества управления. Так, отечественными учеными А. Винокуровым и В. Винокуровым выделены следующие показатели качества управления как:

- представленность основных компонентов управленческой деятельности (принятие управленческих решений, развитые управленческие технологии, наличие стратегического плана и т.д.);

- качество управления предприятием как единым целым (адаптивность, прибыльность и т.д.);
- качество управления различными видами ресурсов [2].

Итак, следует отметить, что одной из форм управления является управление человеческими ресурсами. В современной управленческой литературе в последнее время данный термин подвергается обоснованной критике. Многие ученые (Х. Ф. Акерманн, И. В. Аширов, А. В. Батаршев, Л. Берд, О. Н. Громова, К. Дэвис, В. Ельсик, Р. Марр, Г. Р. Латфуллина, К. Левин, А. А. Лукьянова, Ф. Лютенс, Дж. Ньюстром, Н. М. Тичи, В. Е. Файкс, Дж. Фомбрун) считают, что сотрудники предприятия – это не тот элемент в структуре предприятия, которой является только составной частью управленческого механизма. Большинство российских и зарубежных исследователей считает, что сотрудники организации – это основа любой организации [3; 8; 6; 11; 19; 20].

Исходным пунктом создания и развития глобальной стратегии управленческого менеджмента любого предприятия является создание имиджа предприятия. Прежде чем начинать процесс принятия решения по дальнейшему развитию предприятия, каждый руководитель должен четко ответить на следующие вопросы: «К какой сфере относится наша нынешняя деятельность? Чем мы собираемся заниматься в будущем?» Ответ на эти вопросы поможет оценить масштабы и глубину преобразований в организации, характер управления этими изменениями. Чаще всего ответ на указанные вопросы в концентрированном виде определяется в миссии предприятия.

Необходимость формирования миссии объясняется тем, что в рыночной среде предприятие должно постоянно заявлять о себе, формировать заинтересованность у работников в эффективном труде, определенный имидж. С другой стороны, оно должно объединить действия персонала в выбранном направлении, консолидировать трудовой коллектив. И в первом, и во втором случаях напрашивается вывод о необходимости объявления конкретных целей предприятия.

Речь идет о производственно-коммерческой тайне фирмы. Поэтому и формируют миссию предприятия, которая в общем случае отражает цели, не раскрывая упомянутую тайну.

Именно поэтому, исходя из необходимости миссии, главными принципами ее формирования на предприятии являются:

- краткость и декларативность формулировки;
- преимущественно внешняя направленность, в первую очередь, на потенциального потребителя.

Миссия может быть обоснована и определена лишь при условии четкого представления о продукции,

которая может найти сбыт на конкретном сегменте рынка, об организационно-технологических возможностях изготовления конкурентоспособного продукта, о существовании общественного имиджа фирмы. Миссия, наряду с идеей самоопределения, и формирования неповторимого положительного имиджа, является основой философии существования предприятия в современных условиях.

Факторы, влияющие на формулирование миссии, и являются ее источниками, а именно: состояние среды предприятия, ресурсы предприятия, история предприятия, время формирования его философии, стиль деятельности владельцев и менеджеров, специфические особенности предприятия.

Кроме предложенных, к факторам миссии можно отнести интересы владельцев, коллектива, менеджеров, потребителей, конкурентов, власти, общественности.

В науке в последнее время часто акцентируется внимание на том, что конкурентное преимущество предприятий в ближайшем будущем – это знания и информация. Такими учеными как В. С. Ефремов, И. А. Ханьков в процессе исследования были получены сведения о том, что свойства производимого компанией продукта зависят от знаний, умений и опыта, коллективных или индивидуальных компетенций работников и руководства. Ссылаясь на результаты исследований А. В. Дергилёва, И. А. Жарикова, А. П. Романова, П. Мучинского, Д. Ульриха и других, мы можем сказать, что успешность любого качественного, стратегического управления полностью зависит от персонала организации [4; 5; 7; 9; 12].

Бесспорным является тот факт, что именно от руководства организации зависит качество управления. От руководителя предприятия, его стиля управления, индивидуально-психологических особенностей, характера принятия управленческих решений и его управленческой команды зависит судьба как всего предприятия, так и каждого конкретного сотрудника. Подтверждение этому мы находим в работах В. С. Констмана. Автор утверждает, что политика качества формируется именно руководством и относится ко всем процессам деятельности учреждения. Но, особого внимания требует качество управления именно персоналом организации. Основными составляющими качественного управления персоналом могут быть:

- степень эффективного взаимодействия с сотрудниками;
- информированность руководителя об уровне удовлетворенности ведущих личностных потребностей работников;
- уровень удовлетворенности работой и т.д. [8].

Достаточный уровень анализа руководителем существующих форм и методов управления является



Мартынова Т. Н., Булдыгина Л. М., Иванов М. С., Равочкин Н. Н.

залогом повышения показателей эффективности деятельности, как сотрудников, так и всего предприятия.

Проанализировав степень разработанности вопроса качественного управления персоналом в работах зарубежных и отечественных ученых, следует отметить, что этот вопрос рассматривается экономистами, менеджерами, но недостаточно разработана психологическая составляющая качественного управления персоналом [1; 3; 5; 6; 13; 14; 16; 21]. Кроме того, мы определили, что:

- 1) наиболее высокое качество управления персоналом отмечается в таких странах как США и Япония;
- 2) нестабильная социально-экономическая ситуация в странах постсоветского пространства значительно снижает показатели качества управления;
- 3) существуют проблемы в специфике подготовки менеджеров.

Так, одним из российских ученых-экономистов А. Н. Курицыным отмечается низкая эффективность управления персоналом и слабая мотивация труда на современных предприятиях стран постсоветского пространства, что значительно тормозит экономическое развитие, умножает социальные и политические проблемы и уменьшает возможности их устранения. Наше отставание от цивилизованных стран в этой области огромно, но именно в этой сфере лежат богатые неиспользованные возможности их устранения, реальные пути выхода страны из социально-экономического кризиса. Такая точка зрения подкрепляется результатами научных исследований таких ученых как: А. В. Караев, А. Гаммух, П. Мучински [3; 5; 17]. Многими учеными отмечено, что система управления на большинстве предприятий не соответствует стратегии рыночных реформ. Особенно это касается сферы управления персоналом.

Авторы констатируют недостаточное внимание со стороны руководства к таким вопросам как:

- формирование имиджа работников организации,
- степень удовлетворения потребностей,
- мотивационная составляющая поведения,
- ценностные ориентации персонала [2; 3; 10; 10; 11].

В целом, отмечается негативное отношение руководства, как к инициативности сотрудников, так и к привлечению их к принятию управленческих решений.

Длительное время экономика нашей страны была плановой, то есть все предприятия находились в государственной собственности, и их деятельность регулировалась на уровне государственного управления. Именно поэтому, каждому отдельному руководителю не было необходимости самостоятельно принимать стратегические управленческие решения. С переориентацией страны на рыночные отношения ситуация

изменилась, и в большинстве предприятий появились частные владельцы.

Наличие качественного управления организацией становится залогом успешного развития предприятия, прогнозирование возможностей и масштабов экономического роста, предсказания кризисных ситуаций и подготовка к ним. Именно психологическая поддержка позволяет развивать:

- **руководителям:** соответствующие качества, которые помогли бы предусматривать и предотвращать кризисные периоды в работе предприятия, поддерживать конкурентоспособность и отвечать современным мировым социально-экономическим требованиям, эффективно выполнять профессиональные функции;
- **персоналу:** индивидуально-психологические и профессиональные качества для достижения соответствующей организационной цели и решения профессиональных задач.

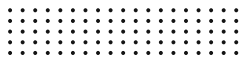
Итак, качество управления очень важный аспект в эффективной деятельности современных предприятий любого профиля, а особенно важным, на наш взгляд, этот вопрос становится для организаций экстремальных и рискоопасных видов работ.

Именно поэтому, цель нашего исследования – это представить психологическую характеристику формирования стратегии эффективного управления имиджем персонала рискоопасных предприятий угольной промышленности.

Изложение основного материала. Под качеством управления собственно понимается эффективность выполнения функций в сфере управления персоналом, благодаря чему удается обеспечить оптимальное согласование интересов работников и работодателя, обеспечив высокое качество трудовой жизни работников и достижения высоких результатов организации [8; 17; 18]. Таким образом, качество управления персоналом предприятиями угольной может быть выделено через качество трудовой жизни персонала.

Профессор по управлению Джек Л. Симонетти акцентирует внимание на том, что качественное управление любой организационной системой достигается наличием у руководителя определенных знаний, таких как:

- знание работы – ее профессиональной и оперативной сторон;
- знание людей: умение понять и объяснить их поведение, поступки, умение взаимодействовать, способность организовать людей для выполнения единых целей;
- знание принципов руководства и принятия решений: владение профессиональными навыками, которые включают в себя способность выявить проблему и принять нужное управленческое решение;
- знание самого себя [19].



Мартынова Т. Н., Булдыгина Л. М., Иванов М. С., Равочкин Н. Н.

Деятельность сотрудников предприятий экстремального профиля связана с присутствием и негативным влиянием на психику широко спектра неблагоприятных, дискомфортных и угрожающих жизни факторов.

Одним из видов рискованных предприятий являются организации угольной отрасли. Внимание к этому виду профессиональной деятельности обусловлено тем, что угольная промышленность является одной из базовых в народно-хозяйственном комплексе России. Уголь потребляется почти во всех отраслях народного хозяйства и определяющим образом влияет на темпы и возможный уровень развития производства.

Трансформации в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежно проигрышное конкурентное положение. Помимо прочих факторов (факторов макро-, мезо-, и микроуровня) нововведения повлияют на эффективность деятельности организации, которая добывает уголь и продает. А возможно более эффективным является сбор, хранение и распределение информации о продукции. Но не все горные предприятия находятся под влиянием быстрого научно-технического прогресса.

Качественное управление также предполагает умение руководства оценивать, как повлияют на структуру организации и ее деятельность общие изменения состояния экономики в стране и в мире. Состояние экономики влияет на стоимость всех входящих ресурсов и способность потребителей покупать уголь как товар.

Среди факторов мезоуровня следует выделить профессиональный риск шахтерского труда, который обуславливается тяжелыми и вредными условиями труда, высоким уровнем профессиональных заболеваний. Работа на угольных шахтах как на подземном объекте, всегда связана с большим риском для жизни и здоровья. По данным официальной статистики, каждые сто тонн добытого угля «стоят» одной человеческой жизни. Согласно мировых тенденций, добыча каменного угля отнесена к высшему 67 классу риска.

Профессиональная деятельность подземных рабочих связана с экстремальными и вредными условиями труда, предусматривает социально-психологические ограничения и наличие постоянного фактора риска. Сложность и рискованность шахтерского труда обусловлена влиянием следующих основных психогенных факторов:

- монотония,
- измененные пространственная и временная структуры,
- ограничение личностно значимой информации,
- одиночество,
- групповая изоляция,
- угроза для жизни [6; 11].

Вредные условия труда характеризуются наличием производственных факторов, превышающих гигиенические нормативы и оказывающих неблагоприятное воздействие на организм работающего.

Профессию шахтера считается одной из самых опасных и наиболее экстремальных, ее выбирают мужественные и смелые люди. Это очень тяжелый труд, рабочим приходится спускаться на большую глубину (от 800 м до 4 км) в так называемый забой, где и происходит добыча. В шахтах работают различные специалисты, в том числе горняки, техники, механики, электрослесари, машинисты и тому подобное. Среди основных стресс-факторов, которые влияют на личность работника угледобывающей промышленности, следует определить:

- внезапность, то есть быстрые изменения условий труда, обстановки, которые требуют быстрого реагирования;
- опасность, как постоянный компонент рабочей обстановки, что может стать угрозой жизни и здоровью;
- скорость реакций и скорость темпа действий;
- отбраковки времени.

Безусловно, стресс-факторы, психотравмирующие ситуации не могут не вызывать у шахтеров негативные психические реакции, которые снижают или полностью ограничивают жизнеспособность и работоспособность. Итак, профессиональная деятельность работников угледобывающих предприятий подвержена влиянию следующих факторов: аудиального ряда (гул, шум, грохот); визуального ряда (разрушительные процессы вокруг); тактильного ряда (вибрация, сотрясение, падение) и интерактивного ряда (большая численность раненых или травмированных, смерть близких).

Еще одним, не менее важным, заданием для руководителей угольных предприятий является наличие высококвалифицированных специалистов. Любой организации нужны работники определенных специальностей и квалификаций для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, то есть для эффективности организации как таковой. Развитие угольной отрасли в современное время сдерживается через дефицит специалистов. Поэтому основной заботой предприятия является отбор и поддержка талантливых и квалифицированных кадров [11; 15; 16].

С другой стороны специалистами отмечается, что из-за влияния внешних и определенных организационных факторов угледобывающая отрасль находится в сложном положении, что приводит к неэффективному использованию трудовых ресурсов.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы:

1. Современное состояние мировой экономики, переход нашей страны на рыночные отношения



Мартынова Т. Н., Булдыгина Л. М., Иванов М. С., Равочкин Н. Н.

требуют соответствующих преобразований в специфике управления организациями.

2. Одним из основных факторов эффективной деятельности предприятий любой формы деятельности становится качественное управление организацией.

3. Среди основных направлений качественного управления следует выделить управление персоналом.

4. Особенно важным качественное управление становится для рискоопасных предприятий угольной промышленности.

5. Деятельность предприятий угольной промышленности составляют весомую часть в экономике нашей страны.

6. Рискоопасный характер шахтерского труда усиливается под влиянием факторов, которые связаны с макросредой, организацией и личностью работника.

7. Проблема психологической характеристики качественного управления персонала рискоопасных предприятий остается мало разработанной в науке.

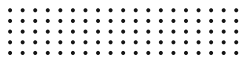
Литература:

1. Баклицкий И. А. Психология труда: [пособие]. Львов: Издательский центр ЛНУ имени Ивана Франко, 2004. 512 с.
2. Винокуров В. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / Владимир Винокуров, Александр Винокуров [электронный ресурс]. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/qm-f.htm> (дата обращения 12.03.2015 г.)
3. Гиммух А. Формирование эффективного механизма управления персоналом горнодобывающих предприятий: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2005. 24 с.
4. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2.
5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: [учебное пособие для вузов]. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
6. Жуковский М. А. Трудовые ресурсы как составляющая конкурентоспособности предприятия // Актуальные проблемы экономики. 2007. № 2. С. 54–59.
7. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 7–30.
8. Констман И. С. Качество управления персоналом высшего учебного заведения: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Саратов, 2009. 30 с.
9. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях; [Пер. с англ.]. М.: Вершина, 2004. 352 с.

10. Курицын А. Н. Российская модель управления персоналом: проблемы и перспективы. М.: НОРМА, 1998. 236 с.
11. Малхазова А. Г. Психология труда: [учебное пособие]. М.: Центр учебной литературы, 2010. 208 с.
12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Изд-во «Дело», 1997. 704 с.
13. Основы управления персоналом / [под ред. Б. М. Генкина]. М.: Высшая школа, 1996. 133 с.
14. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: «ИНФРА-М», 1999. 344 с.
15. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2010. 608 с.
16. Русинов Ф. М. Менеджмент и сам менеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. М.: ИНФРА-М, 1996. 205 с.
17. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 1. М.: «Издательство», 1997. 584 с.
18. Управление персоналом: энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. М.: ИНФРА, 1998, VIII. 453 с.
19. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; [Пер. с англ.]. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 304 с.
20. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: [учебное пособие]. М.: Эксмо, 2005. 544 с.
21. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: [пособие]. 3-е изд. К.: МАУП, 1999. 265 с.

References:

1. Baklitskiy I. A. Labor psychology: [textbook]. Lvov: Ivan Franko Publishing House LNU, 2004. 512 p.
2. Vinokurov V. Management quality as a factor of strengthening marketing position of an enterprise / Vladimir Vinokurov, Aleksandr Vinokurov [e-resource]. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/qm-f.htm> (date of access 12.03.2015)
3. Gimmukh A. Development of an effective mechanism of personnel management at colliery enterprises: Abstract of the Candidate's Thesis (Economics). Moscow, 2005. 24 p.
4. Efremov V. S. Key competence of an organization as a strategic analysis object / V. S. Efremov, I. A. Khanikov // Menedzhment v Rossiye i za rubezhom. 2002. № 2.
5. Zub A. T. Strategic management: theory and practice: [textbook for universities]. M.: Aspekt Press, 2002. 415 p.
6. Zhukovskiy M. A. Labor resources as a compound of enterprise competitiveness // Aktualniye problem ekonomiki. 2007. № 2. P. 54–59.
7. Katkalo V. S. Original concepts of strategic management and their modern evaluation // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2003. № 1. P. 7–30.



Мартынова Т. Н., Булдыгина Л. М., Иванов М. С., Равочкин Н. Н.

8. Konstman I. S. Personnel management quality of a higher educational establishment: Abstract of the Candidate's Thesis (Economics). Saratov, 2009. 30 p.
9. J. Cole. Personnel management in modern organizations; [Transl. from English]. M.: Vershina, 2004. 352 p.
10. Kuritsin A. N. Russian model of personnel management: problems and perspectives. M.: NORMA, 1998. 236 p.
11. Malkhazova A. G. Labor psychology: [textbook]. Tsentr uchebnoy literatury, 2010. 208 p.
12. Mescon M. Management basics / M. Mescon, M. Albert, F. Hedory. Published by «Delo», 1997. 704 p.
13. Personnel management basics / [edited by B. M. Genkin]. M.: Visshaya shkola, 1996. 133 p.
14. Popov S. A. Strategic management: 17-module program for managers "Management of organization development". Module 4. M.: «INFRA-M», 1999. 344 p.
15. Porter M. Competition. M.: Williams, 2010. 608 p.
16. Rusinov F. M. Management and management itself within the system of market relations / F. M. Rusinov, L. F. Nikulin, L. V. Fatkin. M.: INFRA-M, 1996. 205 p.
17. Modern management. Encyclopedic reference book. V. 1. M.: «Izdattsentr», 1997. 584 p.
18. Personnel management: Encyclopedic dictionary / [edited by A. Ya. Kibanov]. M.: INFRA, 1998, VIII. 453 p.
19. Ulrikh D. Effective personnel management: new role of HR-manager in an organization; [Transl. from English]. M.: LLC «I. D. Williams», 2007. 304 p.
20. Fatkhudinov R. A. Management of organization competitiveness: [textbook]. M.: Eksmo, 2005. 544 p.
21. Shchokin G. V. Personnel management basics: [textbook]. 3-d edition. K.: MAUP, 1999. 265 p.