

Ю.В. Синягин

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ<sup>2</sup>

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, управленческий потенциал, ресурсный подход, профессиональная компетентность, компетентностная диагностика, личностно-профессиональная диагностика

**Keywords:** management efforts, management capacity, resource-based approach, professional competence, competence diagnosis, personal-professional diagnosis

Все более и более популярным как в естественно-научных и технических, так и в гуманитарных дисциплинах становится сегодня ресурсный подход, приобретая, как справедливо отмечает Т.П. Зинченко [5], статус междисциплинарного объяснительного принципа взаимодействия объединенных в системные комплексы объектов. По ее мнению, это связано с тем, что ресурсный подход обеспечивает возможность при исследовании характера взаимодействия объектов, различных по своей природе, в терминах одного языка описать как требования, налагаемые внешней средой на систему, так и внутренние возможности системы удовлетворять данным требованиям, что позволяет ввести ограничения на многообразии потенциально осуществимых вариантов взаимодействия систем.

Вместе с тем, по нашему мнению, на сам характер этого описания, прежде всего, в сфере изучения человеческих ресурсов, сегодня значительный отпечаток накладывает то, что изначально понятийный аппарат и вся логика становления ресурсного подхода сформировались в сфере моделирования процессов производства и потребления в экономических науках. Традиционно экономическая теория находилась на стыке гуманитарного и естественно-научного знания. Ее всегда характеризовали попытки объединить наработки в области наук о человеке с формально-математическим подходом к описанию экономических макро и микро систем. Следствием этого выступало создание специфических моделей субъекта профессиональной деятельности, которые затем наполнялись конкретным содержанием в рамках гуманитарных дисциплин и, в частности, психологии, которая довольно быстро откликнулась на этот запрос. Последующее развитие этих содержательных идей вело к противоречию между упрощенной моделью и реальностью, что, в свою очередь, порождало формирование моделей следующего уровня.

В полной мере это относится и к ресурсному подходу. Более того, его превращение в междисциплинарный объяснительный принцип, позволяя по-новому взглянуть на субъекта профессиональной деятельности, выявляет ряд противоречий в исходной модели, которая и была его порождением. Современный этап развития исследований человековедческих наук и, в первую очередь, психологии и акмеологии позволяет полагать, что их активное включение в реализацию и развитие идей ресурсного подхода может, внести в него, как представляется много нового и конструктивного, обеспечивая как собственное продвижение, так и дальнейшее развитие его идей.

Одной из таких сфер, где идеи ресурсного подхода уже нашли применение, и в которой, на наш взгляд, их дальнейшее развитие является весьма перспективным, выступает оценка управленческого персонала организации.

Ресурсная концепция как концепция стратегического управления стала доминировать в экономике в 90-х годах XX века. В качестве пионерской работы в рамках новой философии

<sup>2</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ «Ресурсный подход к оценке управленческого персонала», проект № 09-06-00602а.

бизнеса считается опубликованная в 1984 году статья профессора Высшей школы бизнеса Мичиганского университета Б. Вернерфельта «Ресурсная трактовка фирмы» [8]. Однако взрыв интереса научных и деловых кругов к ресурсному подходу произошел после публикации в 1990 году статьи К.К. Прахалада и Г. Хамела «Ключевая компетенция корпорации», в которой в доступном стиле и убедительно, на примерах компаний-лидеров были объяснены достоинства концепции фирмы как портфеля компетенций, а не как портфеля бизнес-единиц. Авторы сделали вывод, что действительные источники конкурентного преимущества заключаются не столько в удачных инвестициях в привлекательные бизнесы, сколько в умениях менеджмента консолидировать рассредоточенные по компании технологии и производственные навыки в компетенции (например, управление качеством, миниатюризация, системная интеграция), наделяющие отдельные бизнесы потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Работы Хамела и Прахалада (особенно книги «Конкурируя за будущее» и «Во главе революции в бизнесе» [15, 16]) не только популяризировали ресурсный подход, но и разъясняли менеджерам необходимость отказа в современных условиях конкуренции от традиционных концепций. Именно после этих работ интерес к человеку в организации, его роли в развитии производства и бизнеса особенно усилился.

Вместе с тем, идеи ресурсного подхода в управлении персоналом организации имеют более давнюю историю. Так, еще в 1979 году Нобелевским лауреатом Теодором Шульцем было введено понятие «человеческий капитал», под которым понималась совокупность врожденных и приобретенных человеком ценных качеств, которые могут быть усилены соответствующими вложениями». В значительной мере интерес к этому было связан с появлением на рынке компаний, рыночная стоимость которых намного превосходила стоимость их материальных активов. Так, например, в стоимости компании Майкрософт только 5 % составляют материальные активы, 40-45% составляет стоимость бренда, а 50% приходится на долю человеческого капитала [2].

Сегодня человеческий капитал организации рассматривается как неоднородное образование, включающее несколько составляющих, в основу которых положено разделение системы ресурсов человека. Так, по мнению С.М. Климова, это жизненные ресурсы личности, ее физический и психологический потенциал, рассматриваемые в контексте способности к созданию стоимости, социальные ресурсы личности – заложенный в человеке потенциал социального взаимодействия, его включенность в определенную социальную среду. Кроме того, это интеллектуальные ресурсы личности, под которыми автором понимаются сформированные в процессе формального и неформального обучения, знания, информация и креативные способности человека [6].

Повышение реального экономического интереса к человеку как организационному ресурсу, породило изменения и в логике кадровой работы. Как отмечает Т.Ю. Базаров [14], в эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента – управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной. В логике управления человеческими ресурсами, как отмечает Т.Ю. Базаров, менеджер по персоналу становится «архитектором кадрового потенциала организации». Он играет ведущую роль в разработке долговременной стратегии корпорации и его миссия обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации.

Модель управления человеческими ресурсами имеет целый ряд существенных отличий от других подходов. Один из них – это модель оценки персонала и, в частности, персонала управленческого. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на

управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации [14].

Вместе с тем, несмотря на очевидные преимущества использования логики и методологии ресурсного подхода в организации кадровой работы, ее нельзя рассматривать как абсолютно совершенную по эффективному соединению интересов работника и организации. Анализ литературы показывает, что при использовании понятия человеческие ресурсы авторы оперируют широким кругом понятий и явлений, которые включают: биофизические характеристики человека; его индивидуально-психологические и личностные особенности, социально-культурные характеристики. Главное же заключается в том, что все они рассматриваются в качестве ресурса в том случае, если имеют непосредственное отношение, как к реальному функционированию организации, так и ее стратегическому развитию. В значительной мере это относится и к логике оценки персонала.

Одной из особенностей реализации в управлении персоналом модели управления человеческими ресурсами явилось внедрение компетентностной модели оценки работников. Компетентность при этом рассматривается в качестве одного из значимых и измеряемых ресурсов человека и не сводится к его индивидуально-психологическим и личностным качествам, приобретенным им знаниям, умениям и навыкам. Как отмечают авторы одной из наиболее фундаментальных работ в этой области Лайл Спенсер и Сайн Спенсер, компетентность – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях. Компетентности есть базовые качества людей и обозначают варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени [13]. При этом авторами выделяется пять типов базовых качеств:

- мотивы – то, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие;
- психофизиологические особенности (или свойства) – физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию;
- Я-концепция – установки, ценности или образ-Я человека;
- знание – информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях;
- навык – способность выполнять определенную физическую или умственную задачу.

Т а б л и ц а

**Компетентности менеджеров и оценка их значимости (по [13])**

Компетентности	Значимость
Воздействие и оказание влияния	XXXXXX
Ориентация на достижение	XXXXXX
Командная работа и сотрудничество	XXXX
Аналитическое мышление	XXXX
Инициатива	XXXX
Развитие других	XXX
Уверенность в себе	XX
Директивность/настойчивость	XX
Поиск информации	XX
Командное лидерство	XX
Концептуальное мышление	XX
Базовые требования (Понимание компании и Построение отношений); экспертиза / специализированные знания	

В соответствии с этим выделяются поверхностные компетенции (знания и навыки) – их относительно просто развить, а также глубинные компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе айсберга личности, их оценить и развить труднее; однако рентабельнее отбирать людей именно по наличию этих характеристик. Компетентности на основе Я-концепции

лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе (видение себя «руководителем», а не «техником/ профессионалом»), можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий [13].

Весьма интересной с позиций анализа подходов к оценке персонала выступает модель компетенций для менеджеров и топ-менеджеров, разработанная авторами на основе многочисленных исследований.

Для команды топ-менеджеров авторами было определено семь важнейших компетенций: уверенность в себе, ориентация на достижение, инновативность, инициатива, направленность на других, межличностная восприимчивость и командное лидерство [13].

В рамках компетентностного подхода сегодня активно разрабатываются модели компетенций для различных профессий и групп должностей, проводится диагностика уровня их актуального развития с точки зрения соответствия заданной модели. На основе диагностики строятся индивидуальные планы развития персонала. При этом развитие в рамках этой парадигмы выступает, прежде всего, как процесс наращивания компетенций.

Еще одним немаловажным фактом выступает то, что чрезмерное развитие той или иной компетенции рассматривается не меньшим недостатком, чем невысокий уровень ее сформированности. Как отмечают Лайл Спенсер и Сайн Спенсер, алгоритм «взвешенной абсолютной разницы» соответствия человека работе использует абсолютную ценность компетенций человека и требований к компетенциям со стороны работы, например, «уровень 2» против «уровня б» по шкале «Ориентации на достижение». Наилучшим кандидатом является человек с наименьшей общей разницей с требованиями работы в отношении компетенций. Заметьте, что метод взвешенной абсолютной разницы бракует человека и за наличие у него большего количества любой компетенции, чем того требует работа. Интуитивно, вполне разумно, что чрезмерное количество одной компетенции (к примеру, очень высокая ориентация на достижение) должно компенсироваться более низким, чем требует работа, уровнем другой. От высоко мотивированного человека ждут развития компетенции, которой у него не хватает. Наказание за чрезмерную квалификацию появилось из реальных примеров: более компетентные, чем требует работа, люди обращают слишком много внимания «не на те» аспекты работы [13].

Очевидно, что в таком виде ресурсный подход, выступая достаточно удобным, в силу высокой формализации, средством повышения эффективности управления персоналом организации, по сути ресурсным выступает все же по отношению к организационной структуре, а не к самому субъекту профессиональной деятельности. Собственно именно субъектом в данном случае выступает сама организационная структура в логике существования и развития которой, ее стратегических задач, целей и ценностей оцениваются и развиваются ресурсы (компетенции) потенциальных и реальных сотрудников.

Именно этот момент вызывает критику у противников ресурсного подхода и поэтому многие считают, что подход к кадровой работе с позиций управления человеческими ресурсами не стоит рассматривать по образному замечанию Т.Ю. Базарова, как «панацею от всех бед» [14]. Вместе с тем, собственно ресурсный подход в данном случае не стоит рассматривать как причину подобной критики. Речь скорее идет о различных возможных позициях в оценке ресурсов человека.

В рамках отечественной психологической (И.А. Зимняя), а особенно психолого-акмеологической науки (А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова) сформировалась и развивается иная трактовка компетентностного подхода, которая также может рассматриваться в логике ресурсной модели.

С позиций психолого-акмеологического подхода особое место в изучении человека профессионала занимает его «профессиональная компетентность». Как отмечают Е.В. Селезнева и А.С. Мельничук в своем подробном анализе динамики развития этого понятия в современной психолого-акмеологической науке [1], профессиональную компетентность акмеологи определяют в настоящее время через понятия «способность», «готовность», «личностное качество». Тем самым в содержание профессиональной компетентности включаются не

только знания, но и умения, навыки, лично-профессионально значимые качества. При этом, как показывают последние акмеологические исследования, знания, умения, навыки и личностные качества, включающиеся в содержание профессиональной компетентности, преобразуются в так называемые компетенции [1].

Важными с точки зрения диагностики и оценки личности выступает то, что понятие «компетентность» это сложное многоуровневое образование. При этом, оно шире понятия «компетенция». В соответствии с логикой психолого-акмеологического подхода компетенции могут входить в ее структуру в качестве мотивированных способностей и актуальной готовности к реализации определенных моделей поведения. Еще более важным выступает еще один момент – мотивационно смысловой. В рамках психолого-акмеологического подхода компетентность рассматривается как глубоко личностное образование присущее человеку как субъекту профессиональной деятельности. Будучи носителем компетентности, субъект профессиональной деятельности сам выбирает сферу приложения своих сил, вписывая ее в общую индивидуальную стратегию собственной жизни и профессиональной деятельности. И здесь принципиально важным выступает возможность соотношения целей и ценностей организации с целями и ценностями самого субъекта. Именно степень этого совпадения определяет возможности самореализации человека в деятельности. Особую роль это опять-таки играет при оценке управленческого персонала организации.

В этой связи весьма интересным выступает понятие «ключевые компетенции». В современной теории развития бизнеса это, как мы уже отмечали, характеристика организации, обеспечивающая ей конкурентное преимущество на рынке. Именно развитие этой компетенции является ее стратегической задачей, обеспечивающей эффективное существование и развитие. По отношению же к человеку это те его сильные стороны и возможности, которые при определенном развитии в сочетании с другими имеющимися ресурсами могут обеспечить ему успех в современном быстро меняющемся мире.

В широком смысле слова ресурсы личности это все, что принадлежит человеку. В толковых словарях под ресурсами обычно понимаются «запасы, источники чего-нибудь, а также средства, к которым обращаются в необходимом случае» [10]. Интересно, что в более ранних изданиях упоминалось еще одно значение понятия «ресурс», как место отдыха, восстановления сил [9]. Очевидно, что компетенциями и компетентностями ресурсы человека как субъекта профессиональной деятельности не исчерпываются, хотя и выступают важной их составляющей. Прежде всего, это биофизические психофизиологические и личностные ресурсы, а также то, что может быть обозначено как система управления ресурсами человека: его мотивационная и ценностно-смысловая сфера, выступающая основой формирования и реализации индивидуальной жизненной стратегии личности.

Так, в современных психолого-акмеологических исследованиях (Е.В. Селезнева, Л.А. Степнова) отмечается, что в качестве акмеологических ресурсов могут рассматриваться такие личностные образования как способности (сложные и частные); профессионально-важные качества, высокая самоэффективность в сфере предметной деятельности; высокий уровень самоконтроля и личной ответственности; развитая способность к прогнозированию; низкий уровень нейротизма и психотизма; высокий уровень развития коммуникативных качеств; позитивное самовосприятие; высокий уровень интегрированности личности; наличие инициативы и ответственности; стремление к высоким профессиональным достижениям; высокий уровень развития механизмов саморегуляции; позитивная Я-концепция; высокая степень удовлетворенности своим трудом и жизнью; рефлексивная организация деятельности и рефлексивная культура; самооценка; креативность; высокая мотивация достижений [1]. Однако даже этот весьма широкий спектр ресурсов вряд ли можно считать исчерпывающим.

Весьма важным здесь выступает замечание А.А. Деркача о том, что человек должен сам определять и вырабатывать и степень своей социальной зрелости, и степень своей компетентности, которая дала бы ему возможность найти свои собственные место и роль в современном социуме [4].

Идеи ресурсного подхода в значительной степени легли в основу активно разрабатываемого сегодня и понятия «потенциал». *Под потенциалом мы понимаем кластер ресурсов,*

*определенный уровень развития которых обеспечивает возможность успешного выполнения определенного круга или класса задач.* Применительно к анализу человеческих ресурсов здесь снова наблюдаются две проекции. Так, в психолого-акмеологических исследованиях в последние годы стал активно исследоваться «личностно-профессиональный потенциал». Как отмечает В.Н. Марков, личностно-профессиональный потенциал определяется как часть личностного потенциала, направленная на профессиональную реализацию [7]. Автором подробно анализируются основные направления реализации потенциала личности: внешнее, направленное на биосферу, социум, техносферу и инфосферу; внутреннее, связанное с направленностью личности и имеющее иерархическую структуру, которая объединяет различные уровни потенциала (биологический, психо-физиологический и личностный) и опирается на переход от энергетической саморегуляции индивида к ценностно-смысловому самоуправлению личности. Личностно-профессиональный потенциал, обеспечивающий прогрессивное развитие личности в процессе профессиональной деятельности, рассматривается в качестве основы становления профессионализма личности, дополняя набор акмеологических инвариантов профессионализма.

Примечательными здесь выступают два момента. Во-первых, описывая понятие личностно-профессиональный потенциал, В.Н. Марков отмечает, что далеко не все внутренние ресурсы получают развитие в ходе жизни человека, поэтому в его потенциал включаются только те из них, которые оказались востребованы в соответствующем социокультурном окружении и поэтому развились наиболее полно [7]. Во-вторых, то, что личностно-профессиональный потенциал рассматривается как часть более широкого потенциала личности.

В теориях оценки человеческих ресурсов, где потенциал работника рассматривается как основа человеческого капитала, прежде всего, оценивается уровень развития определенного набора компетенций, как актуального, существующего в организации, так и предполагаемого с позиций ее стратегического развития.

Таким образом, анализ психолого-акмеологических исследований выводит нас на несколько другое возможное измерение ресурсов, что задает иную логику построения диагностики человеческих ресурсов (рис.).



**Соотношение компетентностной, личностно-профессиональной и психолого-акмеологической диагностики**

Прежде всего, это компетентностная диагностика, направленная на выявление ресурсов человека с позиций наиболее эффективного использования имеющегося потенциала в рамках конкретной организации с учетом ее актуального состояния и перспектив стратегического развития.

Далее это более глубокая личностно-профессиональная диагностика, направленная на диагностику личностных ресурсов, интересов, склонностей и способностей, профессиональной и личностной компетентности с учетом индивидуальной жизненной стратегии, личностно-профессионального и управленческого потенциалов с целью определения ключевых компетенций и компетентностей обеспечивающих наиболее полную и эффективную самореализацию субъекта различных сферах профессиональной деятельности, а также наметить наиболее актуальные направления его личностного и профессионального роста и развития.

Наконец, это наиболее комплексная и всесторонняя психолого-акмеологическая диагностика, включающая исследование целого комплекса биологических, психо-физиологических, психологических, личностных ресурсов человека, его профессионализм и компетентность с целью оказания содействия в его эффективной самореализации в социуме в качестве субъекта собственной жизни и деятельности, отслеживающая в мониторинговом режиме динамику этих изменений и обеспечивающая своевременную помощь и содействие в максимальном раскрытии его личностного и профессионального потенциала.

Содержательные различия между этими моделями задают отличия не только и не столько в используемом инструментарии, хотя в рамках каждой из них есть наиболее адекватные ее задачам инструменты, сколько в методологии оценки результатов диагностики.

Так, в компетентностной диагностике, несмотря на ее ресурсную ориентированность, реализуется в большей мере нормативно-дефицитарная модель оценки, где основным выступает оценка уровня развития компетенций в рамках заданной нормативной шкалы и определение направлений их развития до уровня заданного норматива.

Личностно-профессиональная диагностика, включая эту составляющую, в большей степени ориентирована на нормативно-ресурсную модель. При таком подходе центральным выступает выявление на основе данных нормативной модели наиболее сильных сторон человека, оценка его потенциала и возможностей переструктурирования ресурсов с целью максимально эффективного их использования при выполнении различных видов профессиональной деятельности, а также определение на основе анализа структурных особенностей личностно-профессионального и управленческого потенциалов [11] наиболее эффективной позиции в организационно-управленческой иерархии и управленческой команде с целью построения индивидуально ориентированной модели профессиональной и управленческой карьеры.

Отличительной особенностью психолого-акмеологической диагностики выступает комплексная диагностика всех ресурсов личности. Элементы нормативности проявляются здесь в шкале заданной реальным и потенциальным «Я» субъекта. Центральным здесь выступает построение индивидуальной траектории движения человека в акмеологическом пространстве, где профессиональная деятельность и жизнедеятельность конгруэнтны друг другу и обеспечивают максимальную самореализацию человека, наиболее эффективное использование его потенциала в социуме.

Таким образом, применение идей ресурсного подхода в контексте диагностики личности профессионала и управленца может, как нам представляется, обогатить арсенал средств для системного анализа внешних и внутренних возможностей и резервов человека, задать логику систематизации и иерархизации актуальных и потенциальных ресурсов, определить закономерности их взаимодействия и взаимовлияния.

Наиболее перспективным применение новых идей в реализации ресурсного подхода в диагностике персонала может найти в оценке управленческого персонала особенно высшего управленческого звена. Как уже отмечалось в целом ряде наших исследований [11, 12], именно в диагностике управленческого персонала использование нормативно-дефицитарной системы оценки наименее эффективно и может привести к существенным ошибкам за счет

невысоких результатов по данным такого рода диагностики действительно потенциально сильных руководителей, которые, характеризуясь умеренно выраженными акцентуациями и нестандартностью мышления, не попадают в традиционные статистические нормы. Кроме того, управленческая деятельность выступает специфическим видом профессиональной деятельности, в которой успешность ее реализации в значительной мере определяется не только наличием собственных внутренних ресурсов, но и четко выраженной способностью, четко диагностировать и эффективно мобилизовывать ресурсы других людей, прежде всего за счет формирования эффективной управленческой команды. Последнее же предполагает наличие специфических ресурсов, обеспечивающих возможность объединения усилий не только отдельных людей, но и целых организационно-управленческих структур, как на формальном уровне (официальный административный ресурс руководителя) [3], так и на неофициальном за счет включения каждым участником совместной деятельности дополнительных личностных ресурсов.

### Литература

---

1. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих: Учебное пособие /Под общ. ред. А.А.Деркача. М., 2007.
2. Астахова Т., Толкачева Е. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления?/ Управление человеческим потенциалом. 2006. №4.
3. Денисов В.М. Ресурсы менеджера //Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №4.
4. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. М.; Воронеж, 2004.
5. Зинченко Т.П. Когнитивная и прикладная психология. М., 2000.
6. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. М., 2000.
7. Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка. М., 2001.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб., 2000.
9. Необходимое дополнительное приложение к настольному словарю Ф.Толля. СПб., 1866.
10. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. проф. Н.Ю.Шведовой. М, 1984.
11. Синягин Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала. М., 2009.
12. Синягин Ю.В. Проблема тестовых норм в диагностике управленческого персонала// Акмеологическая диагностика /Под общ. ред. А.А. Деркача, Ю.В. Синягина. М., 2007.
13. Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе. Пер. с англ. М, 2005.
14. Управление персоналом /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. М., 1999.
15. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. М., 2002 (1994).
16. Hamel G. Leading the revolution. N.Y., 2002.

© Синягин Ю.В., 2009