

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию РФ

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

---

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Учебная программа курса*  
по специальности  
062100 «Управление персоналом»

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2008

Учебная программа по дисциплине «Психология управления персоналом» составлена в соответствии с требованиями ГОС РФ ВПО.

Предназначена студентам специальности 062100 «Управление персоналом».

Составитель: А.С. Бажин, ст. преп. кафедры философии и психологии.

Утверждена на заседании кафедры философии и психологии.

Рекомендована к изданию УМК ИМОСТ ВГУЭС.

© Издательство Владивостокский  
государственный университет  
экономики и сервиса, 2008

## ВВЕДЕНИЕ

Современный период развития общества характеризуется радикальным изменением парадигмы управления людьми. Человеческие ресурсы играют ключевую роль в любой организации, и эффективное управление ими становится условием повышения конкурентоспособности организации. Возрастание роли психологического сопровождения процессов управления персоналом в организациях и на предприятиях различных форм собственности делает актуальной подготовку специалистов, обладающих компетентностью в двух сферах деятельности – психологии управления и кадровом менеджменте.

Этим обусловлено введение учебного курса «Психология управления персоналом» в цикл дисциплин специальности «Управление персоналом».

Предметом курса «Психология управления персоналом» является система знаний, связанных с целенаправленным психологическим воздействием на персонал организации (фирмы, предприятия) для обеспечения эффективного функционирования организации и удовлетворения потребностей работников.

В курсе рассматриваются основные психологические вопросы управления персоналом, такие как мотивация профессиональной деятельности, управление карьерой, формирование корпоративной культуры.

Рассмотрение теоретических вопросов сочетается в курсе с прикладной направленностью изучения таких тем, как психодиагностики персонала, проектирование психологической службы персонала.

В ходе изучения курса предусмотрены различные формы учебной работы, среди которых большое место занимают активные методы – деловые и ролевые игры и упражнения, дискуссии, разработка программ и нормативных документов, которые призваны моделировать реальные ситуации управления персоналом.

Углубленная подготовка специалистов по данному курсу дает возможность расширить поле профессиональной деятельности, приобрести знания и умения в сфере современного кадрового менеджмента.

Полученные знания позволят студентам приобрести навыки профессиональной оценки результатов и эффективности труда персонала организации в различных производственных условиях и в будущем охарактеризовать содержание и границы проблем, связанных с принятием управленческих решений в отношении персонала в увязке с решением других проблем развития организации.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

## 1.1. Цель и задачи учебного курса

*Основная цель курса:* дать студенту четкое и полное представление о психологии управления персоналом в современной организации, о психологических закономерностях управления людьми, психологической оценки персонала и возможностей развития личности сотрудника организации.

*Основными задачами курса* являются:

- усвоение студентами основных психологических понятий, связанных с процессом управления персоналом;
- формирование общего представления о возможностях психологии как науки о человеке;
- усвоение основных принципов и методов психологии управления персоналом;
- усвоение специфики объекта и предмета психологии управления персоналом;
- усвоение общих характеристик и исторического контекста возникновения основ психологии управления персоналом.

## 1.2. Связь с другими дисциплинами

Преподавание курса психологии управления персоналом предполагает взаимосвязь с такими учебными дисциплинами, как социальная психология, управление персоналом, психологический практикум, основы управления персоналом.

## 1.3. Компетенции, формируемые в результате изучения курса

Курс направлен на формирование способности обеспечивать эффективность управления персоналом организации. Для этого студент должен знать основные понятия и категории психологии управления персоналом, освоить основные методы отечественной и зарубежной психологии в сфере управления персоналом, овладеть техниками, направленными на развитие деловых качеств сотрудников, а также способами построения эффективной коммуникации и создания благоприятного психологического климата в трудовых коллективах.

Практические умения использовать экспериментальные и неэкспериментальные методы психологических исследований личности позволят студенту диагностировать психологические проблемы, возникающие в коллективах и находить пути их разрешения.

Изучение курса позволит студенту понять место и роль психологии в системе управления персоналом. Студент получит опыт использования психодиагностических методик, научится выявлять и оценивать различные психологические характеристики личности.

#### **1.4. Объем и сроки изучения курса**

Дисциплина изучается в 7 семестре для очной формы обучения в объеме часов (34 часа лекционных, 34 часа – практических занятий).

#### **1.5. Основные виды занятий и особенности их проведения**

##### **1.5.1. Лекционные занятия**

Лекционные занятия проводятся в потоке с использованием современного компьютерного оборудования. На лекции отводится время для проверки самостоятельной работы студентов и ответов на вопросы.

##### **1.5.2. Практические занятия**

Проводятся в виде опроса, групповых дискуссий, анализе практических случаев, кейс-методик, ролевых игр и тренинга формирования умений и навыков практической работы.

#### **1.6. Взаимосвязь аудиторной и самостоятельной работы студентов при изучении курса**

Студенты получают темы для самостоятельной подготовки к практическим занятиям; докладывают выполненные самостоятельно выполненные учебные задания на практических занятиях; подготавливают реферативные работы по предложенным темам; выполняют проверочные контрольные работы.

#### **1.7. Техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для проведения лекционных, лабораторных занятий необходима специализированная аудитория, оборудованная удобными для сидения и легкими для переноски стульями. Для достижения максимальной эффективности лабораторных занятий необходимо наличие видеомагнитофона для иллюстрации и анализа учебного материала.

## 1.8. Виды текущего и промежуточного контроля

*Текущий контроль* осуществляется в форме опроса и проверочных работ по изученному теоретическому материалу. При неудовлетворительной оценке по проверочной работе студенты сдают их повторно.

*Промежуточный контроль* составляют: отсутствие пропусков лекционных и лабораторных занятий и положительные оценки за выполнения проверочных работ.

Для получения положительной оценки на экзамене студент должен:

- посещать все занятия; проявлять активность на занятиях;
- иметь положительные оценки за текущие проверочные работы;
- полно и глубоко владеть пройденным материалом;
- свободно дискутировать на заданную тему;
- уметь четко и ясно излагать ответы по вопросам в билете.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. Перечень тем лекционных занятий**

#### **Тема 1. Ведение в курс «Психология управление персоналом»**

Предмет, цели, задачи курса; содержание и методы изучения; требования к знаниям, умениям и навыкам; формы самостоятельной работы и контроля. Специфика курса, практико-ориентированный характер знаний, умений и навыков. Обзор основной учебной литературы по курсу.

#### **Тема 2. Основные понятия психологии управления персоналом**

Базовые понятия – «организация», «управление», «человеческие ресурсы», «персонал», «система управления персоналом». Модель современной организации с точки зрения антропоморфного подхода. Роль и значение управления персоналом на современном этапе развития бизнеса.

#### **Тема 3. Современная гуманитарная парадигма в управлении персоналом**

Изменения в системе управления человеческими ресурсами и модели кадрового менеджмента. Концепции «использования трудовых ресурсов», «управления персоналом», «управления человеческими ресурсами», «управления человеком». Гуманитарная парадигма в управлении человеческими ресурсами. Традиционное управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Изменение функций управления человеческими ресурсами в постиндустриальном обществе. Современные требования к специалистам по управлению персоналом.

#### **Тема 4. Психология управления персоналом в системе современного менеджмента**

Цели и функции системы управления персоналом. Целеполагание как один из методов формирования системы управления персоналом. Функции системы управления персоналом: планирование потребностей организации в кадрах, развитие, регламентация деятельности, оценка, стимулирование персонала, анализ и контроль кадровых процессов. Кадровая политика и стратегия организации. Принципы управления персоналом – перспективность, научность, автономность, согласованность, устойчивость, прозрачность, непрерывность и др. Методы управления персоналом.

## **Тема 5. Роль психологии в содержании отдельных видов деятельности по управлению персоналом организации**

Планирование численности персонала. Подбор и отбор кадров. Адаптация персонала. Оценка и аттестация сотрудников. Обучение и повышение квалификации. Планирование и развитие карьеры персонала. Мотивация сотрудников организации. Линейное управление человеческими ресурсами. Профессионализация функций управления персоналом.

## **Тема 6. Психологические аспекты отбора, адаптации и высвобождения персонала**

Формирование трудового коллектива. Понятие и структура кадрового планирования. Определение потребности в персонале организации. Регламентация деятельности персонала. Отбор как кадровая технология. Структура и условия отбора. Основные функции и принципы отбора и способы замещения должностей. Методы отбора. Отборочное собеседование, психодиагностика профессионально-важных качеств личности. Понятие, структура, этапы, виды и особенности трудовой адаптации. Психологическое сопровождение процессов адаптации. Высвобождение персонала: этапы, виды увольнений.

## **Тема 7. Психология управления карьерой в организации**

Психология развития трудового потенциала работников. Профессионализм и компетентность как цели развития. Возможности развития личности в рамках выполняемой профессиональной деятельности. Понятие карьеры, ее типы и виды. Мотивация карьеры. Планирование трудовой карьеры работника. Формирование кадрового резерва как средство развития карьеры. Виды, критерии, функции и цели кадрового резерва. Источники кадрового резерва. Методы практической подготовки кадрового резерва. Участие психолога в формировании кадрового резерва.

## **Тема 8. Мотивация профессиональной деятельности**

Понятия мотива и мотивации. Управление мотивацией как средство повышения эффективности деятельности. Понятие о внешней и внутренней мотивации. Мотиваторы и демотиваторы. Различие между мотивированием и стимулированием труда. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в практике. Система стимулирования труда в организации. Разрешение мотивационных конфликтов в организации. Факторы принятия управленческих решений по стимулированию персонала. Мотивационный климат организации и психологические методы изучения его динамики.

## **Тема 9. Психология формирования развития корпоративной культуры организации**

Понятие корпоративной культуры. Структурные элементы корпоративной культуры. Роль и значение корпоративной культуры в организации. Индикаторы корпоративной культуры. Психологические типы организаций и типология корпоративных культур. Понятие и значение социально-психологического климата в коллективе организации. Измерение и оценка корпоративной культуры. Фирменный стиль организации и психология его влияния на сотрудников. Этапы управления развитием корпоративной культуры.

### **2.2. Перечень тем практических занятий**

#### **Тема 1. Ведение в курс «Психология управление персоналом». Основные понятия психологии управления персоналом**

Тезаурус дисциплины. Определение и сравнение основных понятий, их классификация по специфике применения. Упражнение в контекстном применении основных понятий.

#### **Тема 2. Современная гуманитарная парадигма в управлении персоналом**

Групповая дискуссия о роли кадровой службы предприятия, организации на основе эволюции подходов к управлению персоналом. Составление сводной таблицы динамики функций управления персоналом. Анализ публикаций специализированных журналов о тенденциях развития современного российского кадрового менеджмента.

#### **Тема 3. Психология управления персоналом в системе современного менеджмента**

Моделирование системы управления персоналом современной организации. Деловая игра «Фирма», I этап- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом организации.

#### **Тема 4. Роль психологии в содержании отдельных видов деятельности по управлению персоналом организации**

Функции системы управления персоналом. Деловая игра «Фирма». Формирование службы управления персоналом, ее структуры, разработка Положений об отделе управления персоналом, должностных инструкций и требований к профессионально-важным качествам сотрудников.

### **Тема 5. Психологические аспекты отбора, адаптации и высвобождения персонала**

Рольевые игры «Прием на работу сотрудника», «Увольнение сотрудника». Разработка программы психологического сопровождения адаптации вновь принятого сотрудника.

### **Тема 6. Психология управления карьерой в организации**

Построение карьерограммы. Методики диагностики трудового потенциала и мотивации карьеры. Разработка модели компетенций руководителя среднего звена.

### **Тема 7. Мотивация профессиональной деятельности**

Методики диагностики направленности, ценностных ориентации и мотивационно-потребностной сферы личности. Диагностики мотивационного и социально-психологического климата организации. Разработка программы мотивационного тренинга.

### **Тема 8. Психология формирования развития корпоративной культуры организации**

Методики изучения корпоративной культуры. Построение профиля корпоративной культуры. Деловая игра «Фирма», заключительный этап – разработка и презентация делового имиджа организации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА**

Данная методика предназначена для подготовки студентов к самостоятельному изучению учебного курса с *целью* обеспечения методических рекомендаций по изучению данной дисциплины. Задача методики заключается в обеспечении эффективности самостоятельной работы студентов: с литературой: учебно-теоретической, учебно-практической, на основе рациональной организации ее изучения; при подготовке к лабораторным занятиям; при подготовке к проверке знаний.

#### **3.1. Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по курсу**

1. Персонал как важнейший ресурс управления организацией.
2. Методология организации системы управления персоналом.
3. Стратегическое управление персоналом организации.
4. Кадровая работа в организации.
5. Маркетинг персонала.
6. Управление поведением персонала организации.
7. Управление персоналом фирмы в условиях рыночной экономики.
8. Современные кадровые службы: пути становления и развития.
9. Отбор и подбор кадров в системе управления персоналом.
10. Развитие персонала в организации.
11. Мотивация и стимулирование персонала организации.
12. Методы психодиагностики в системе управления персоналом.
13. Карьера как вид развития персонала.
14. Работа с кадровым резервом.
15. Развитие персонала организации.
16. Корпоративная культура организации.
17. Психологическое сопровождение увольнения сотрудника.
18. Трудовая адаптация: виды, формы, особенности.
19. Профессиограмма менеджера по персоналу.
20. Современные персонал-технологии в управлении организацией.

#### **3.2. Рекомендации по выполнению реферативных работ**

- выбрать тему реферативной работы;
- ознакомиться со списком рекомендованной литературы;
- ознакомиться с дополнительными источниками, раскрывающими данный вопрос;

- обозначить цель, главы и содержание работы;
- в соответствии с требованиями по написанию реферативных работ оформить работу;
- сдать работу за три недели до начала сессии;
- подготовиться к защите реферативной работы (четко представлять -цель исследования, выводы по главам и общий вывод по рассматриваемой теме).

### **3.3. Методы работы с литературой**

Данный методический материал обеспечивает рациональную организацию самостоятельной работы студентов на основе систематизированной информации по темам учебной дисциплины.

Основным методом работы с литературой является ее чтение. Студенты обязаны ознакомиться с содержанием учебных пособий и практических руководств, рекомендованных в списке основной литературы. Более подробный обзор этих источников приводится в п.5 настоящей рабочей программы.

Дополнить свои знания и обогатить их поможет список дополнительной литературы, представленный ниже, в который вошли книги отечественных и зарубежных авторов посвященные изучению вопросов общей психологии.

### **3.4. Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения дисциплины**

Данные вопросы позволяют студенту оперативно оценить свою подготовленность по дисциплине. Контрольные вопросы направлены на то чтобы студент мог проверить понимание понятийного аппарата учебной дисциплины, смог воспроизвести фактический материал, раскрыть причинно-следственные, временные связи, а так же мог выделять главное, сравнивать, доказывать, конкретизировать, обобщать и систематизировать знания.

#### **Перечень вопросов для самостоятельной проверки знаний**

1. Какое место занимает управление персоналом в системе управленческой деятельности?
2. Охарактеризуйте основные подходы к управлению персоналом на современном этапе.
3. Назовите принципы управления персоналом.
4. Какие методы управления персоналом Вы знаете?

5. В чем состоит организационное проектирование системы управления персоналом?
6. Каковы цели и функции системы управления персоналом современной организации?
7. Что такое кадровая политика и стратегия управления персоналом?
8. Какие методы и правила высвобождения персонала Вы знаете?
9. Из каких действий складывается подбор персонала?
10. Назовите функции менеджера по персоналу.
11. Что входит в квалификационную характеристику специалиста?
12. Раскройте понятие и значение кадрового резерва.
13. Как формируется кадровый резерв?
14. Какие виды адаптации сотрудника Вы знаете? От чего зависит успех адаптации?
15. В чем состоит психологическое сопровождение трудовой адаптации персонала.
16. В чем суть управления деловой карьерой персонала?
17. В чем отличие мотивации от стимулирования персонала?
18. Какие теории мотивации Вы знаете? Как их можно применять в практике?
19. Какова роль руководителя организации в управлении персоналом?
20. Как можно оценить уровень развития корпоративной культуры в организации?

### 3.5. Обзор рекомендованной литературы

В процессе изучения дисциплины «Психология управления персоналом» важно получить представление о предмете, методе, целях и задачах психологической работы с персоналом организации. Эти вопросы достаточно полно освещены в книге **Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления.** – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. – 304 с.

В книге рассмотрены основные стороны психологии управления персоналом. Авторы книги предлагают систему, которая поможет в трудных психологических ситуациях. Чтобы правильно выстроить отношения с окружающими людьми, нужно уметь определять сильные и слабые стороны их характеров, быстро принимать решения, создавать личную стратегию, удачно подбирая себе спутников и помощников.

Другим важным литературным источником является учебно-практическое пособие: **Могилёвкин Е.А., Щербина М.В., Кленина Л.Н., Бажин А.С. Карьера молодого специалиста: теория и практика управления.** – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 280 с.

В пособии рассматриваются вопросы: что такое карьера, какие виды карьеры существуют, как карьера начинается и развивается, способы преодоления карьерных кризисов и определение уровня карьерной компетентности. Кроме того, представлены современные технологии успешного трудоустройства и построения карьеры на ранних этапах профессионализации.

Для подготовки к практическим занятиям незаменимым будет книга **Управление персоналом: практикум: конкретные ситуации / Ю.Г. Одегон, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова; под ред. М.Н. Кулапова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 192 с.**

Данное издание является сборником, составленный из опубликованных в отечественной и зарубежной учебной литературе конкретных ситуаций (кейс-стадий) применительно к специальности «Управление персоналом».

## 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 4.1. Список основной литературы

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: уч. пособ. для студ. вузов. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 336 с.

Танаев В.М., Карнух И.И. Практическая психология управления. – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. – 304 с.

Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова; под ред. М.Н. Кулапова – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 192 с.

Могилевкин Е.А., Щербина М.В., Кленина А.Н., Бажин А.С. Карьера молодого специалиста: теория и практика правления: учебно-практическое пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 280 с.

### 4.2. Список дополнительной литературы

Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие. – М, 1996. – 423 с.

Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.

Жариков Е.С. Психология управления: книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.

Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1998. – 312 с.

Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2 изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 336 с.

Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Высшее образование и наука, 2001. – 336 с.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровой службы. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 144 с.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: Интеллект-Синтез, 2001. – 376 с.

Психология управления: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2001. – 150 с.

Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с.

Пушкарев Н.Ф. и др. Практикум по кадровому менеджменту: учеб. пособие / Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 160 с.

Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Интел – Синтез, 1995. – 240 с.

Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. – 352 с.

Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 527 с.

## 5. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

**Автономные решения** — решения, принимаемые руководителем индивидуально, без непосредственного взаимодействия с группой (организацией), но при обязательном учете позиций ее членов.

**Авторитарный стиль управления** — стиль, характеризующийся максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы (организации).

**Авторитет** — влияние, которым пользуется индивид в решении организационных проблем.

**Активность** — одна из общих способностей личности, проявляющаяся в высоком энергетическом обеспечении психической деятельности и обуславливающая ее эффективность.

**Альтернативы принятия управленческих решений** — любые варианты выхода из проблемных ситуаций, субъективно различаемые индивидом и (или) задаваемые ему извне.

**Антиципация** — форма опережающего отражения действительности, состоящая в способности действовать и принимать решения в определенном временном упреждении в отношении будущих ожидаемых событий.

**Атрибуция каузальная** — интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

**Аттракция** — процесс взаимного тяготения людей друг к другу и формирования одного человека для другого.

**Аут-управленческие члены группы (организации)** — индивиды, ни прямо, ни косвенно не привлеченные для партисипативного осуществления управленческих функций.

**Аффект** — максимально выраженное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резкими изменениями важных для человека жизненных обстоятельств и сопровождающееся грубыми нарушениями психической и моторной деятельности.

**Аффилиация** — стремление человека к взаимодействию с другими людьми и приобщению к какой-либо социальной группе.

**Баланс властей** — соотношение, устанавливающееся в процессе управления между властью руководителя и властью подчиненных.

**Бюрократия** — тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы.

**Вербальный** — имеющий непосредственное отношение к знаковому и, прежде всего, словесному (устному и письменному) материалу, а также к процессам оперирования с ним.

**Вертикальное разделение труда** — разделение и координация усилий выполнения составляющих работу компонентов (управления и производства). Вертикальное разделение создает уровни управления.

**Власть** — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть, основанная на вознаграждении** — власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его актуальную потребность.

**Власть, основанная на принуждении** — влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, затруднить удовлетворение его потребностей.

Внешняя мотивация — совокупность побудительных причин деятельности, не связанных непосредственно с ее содержанием, лежащих вне ее.

**Внутренняя мотивация** — совокупность побудительных причин деятельности, непосредственно заложенных в самом содержании деятельности и условиях ее выполнения (например, интерес к самому процессу деятельности).

**Внушение** — процесс воздействия на психику человека, связанный со снижением критичности и сознательности при восприятии и реализации внушаемого содержания, с отсутствием его активного понимания, а также анализа и оценки на основе прошлого опыта.

**Выученная беспомощность** — психическое состояние, а также фиксированная форма поведения человека, в основе которых лежит стойкое, убеждение в предопределенности результатов поведения внешними факторами, а не своими усилиями и действиями.

**Гетерархия** — принцип управления сверхсложными системами, при котором их функционирование регулируется двумя или более паритетными (равными по значимости) управляющими центрами.

**Глубина (высота) иерархии** — число иерархически соподчиненных уровней управления в организационной системе.

**Горизонтальное разделение труда** — разделение работы в организациях на составляющие компоненты, между которыми не устанавливаются отношения иерархической соподчиненности.

**Группа** — два лица или более, которые взаимодействуют между собой так, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**Группа руководителя** — группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

**Групповое мышление** — тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Действие** — основной структурный компонент деятельности. представляет собой произвольную, преднамеренную опосредованную активность, направленную на достижение осознаваемой цели.

**Делегирование** — передача задач и прав исполнителю, который принимает на себя ответственность за них.

**Демократический стиль управления** — стиль, характеризующийся учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли и основанный на том, что активность людей мотивирована потребностями высших порядков.

**Децентрализация** — параметр организации, показывающий, и какой мере функции по ее управлению распределены по ее иерархическим уровням.

**Деятельность** — форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленных целей и связанная с созданием общественно значимых ценностей и освоением социального опыта.

**Дивергентное мышление** — тип мышления, основанный на развитой способности к поиску и нахождению множества вариантов решения проблемы при четко заданных исходных посылах.

**Дивизиональная структура** — тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых линейно-функциональные структуры перестают быть эффективными. Включает и себя ряд скоординированных дивизионов, каждый из которых строится и как функциональная структура.

**Дистресс** — дисфункциональный стресс: фаза и тип стресса, характеризующиеся грубыми расстройствами деятельности и дезоптимизацией психических состояний-

**Дифференциация структуры** — степень разделения организации на структурные звенья; включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

**Диффузия ответственности** — явление распределения общей ответственности за результат между членами группы, в итоге чего личная ответственность каждого из них становится существенно меньше исходной.

**Доминантность** — свойство личности, состоящее в способности потребности оказывать влияние на других, подчинять их себе, занимать лидерские позиции в группе.

**Единоначалие** — принцип построения организаций, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним. Он в свою очередь несет всю полноту ответственности за функционирование системы в целом.

**Заражение** — процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, происходящий либо помимо смыслового воздействия, либо дополнительно к нему.

**Зона неуправляемости** — совокупность организационных задач, сфер деятельности организации, а также ее членов, находящихся вне возможностей руководителя оказывать на них управленческое воздействие.

**Идентификация** — когнитивно-эмоциональный процесс частично неосознаваемого отождествления субъектом себя с другими субъектом, группой, образцом.

**Идиосинкразический кредит** — разрешение группы на девиантное (отклоняющееся от групповых норм) поведение, предоставляемое отдельным ее членам. Он тем больше, чем выше групповой статус индивида и значимее его вклад в прошлые достижения группы.

**Иерархические структуры** — тип организаций, характеризуются многоуровневым управлением, жестким соподчинением уровней и незначительным объемом управления на каждом из них.

**Имидж организации** — сложившийся во внешней среде организации ее образ, основанный преимущественно на ее специфических и позитивных особенностях.

**Ин-управленческие члены группы (организации)** — индивиды, прямо или косвенно привлеченные к партисипативному осуществлению управленческих функций.

**Индивидуальная управленческая концепция** — система, устойчивых взглядов, складывающихся у руководителя под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер относительно сути, приемов, методов и форм управления, а также его целей, и задач, стиля и условий, требований к подчиненным и отношения к ним.

**Интервальный тип руководителя** — руководитель, предпочитающий брать на себя ответственность за события собственной жизни. а также за исполнение возложенных на него обязанностей.

**Интерференция** — снижение качества исполнения действий, функций управления в результате их совмещения во времени и наложения их друг на друга.

**Канал связи** — любое средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, электронной.

**Клика** — разновидность неформальных групп в рамках формальной организации, характеризующаяся преобладанием либо внеорганизационных интересов, либо корпоративной замкнутостью.

**Когнитивные психические процессы** — один из классов психических процессов, обеспечивающих познание внешней и внутренней среды личности. Включает процессы ощущения, восприятия, представления, внимания, воображения, памяти и мышления.

**Когнитивные стили** — индивидуально-своеобразные способы переработки информации о своем окружении.

**Когнитивные структуры** — индивидуально-своеобразные формы организации личностью своего интеллектуального (ментального) опыта, лежащие в основе его упорядочивания и регулирующие познавательную активность личности.

**Коллегиальные решения** — тип решений, реализуемых в непосредственном контакте членов группы друг с другом, а также в условиях ее иерархической организации.

**Коммуникативная компетентность** — обобщающее коммуникативное свойство личности, включающее развитые коммуникативные способности и сформированные умения и навыки межличностного общения, знания об основных его закономерностях и правилах.

**Коммуникативные процессы** — класс процессов, обеспечивающих функционирование коммуникативной подсистемы психики и лежащих в основе межличностного взаимодействия. Включает эмпатию, экспрессию, аттракцию, атрибуцию, вербальное и экспрессивное взаимодействие и др.

**Коммуникативный цикл** — завершенный процесс коммуникативного обмена, начиная от возникновения намерения (интенции) к высказыванию и кончая получением обратной связи о его понимании адресатом и коррекцией первоначального сообщения.

**Коммуникация** — 1) обмен информацией и смыслом информации между двумя или более людьми; 2) одна из основных функций управления («связующая функция»), обеспечивающая координацию совместной деятельности в процессе деятельности организаций на основе обмена информацией между ее членами.

**Компетентность** — интегральное личностно-когнитивное качество руководителя, базирующееся на сформированной системе профессиональных знаний (экспертности) и умении их эффективно использовать.

**Конвергентное мышление** — тип мышления, основанный на развитой способности к быстрому и правильному нахождению единственно возможного (нормативного) ответа в регламентированных условиях деятельности.

**Конгломератная структура** — тип организационных структур, характеризующийся сочетанием в одной организации одновременно двух или более видов их построения (иерархических, органических, свободных).

**Контагиозность** — феномен межличностной перцепции, при котором, в частности, управляемая группа склонна к сходному восприятию руководителя и к сходным ответным реакциям на управленческие воздействия.

**Континуум управления** — иерархия основных типов руководящих должностей, включающая три основных уровня управления — руководителей высшего, среднего и низового звена.

**Контроль** — 1) процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей; 2) один из регулятивных (интегральных) процессов психики, обеспечивающий непрерывный мониторинг за психической деятельностью и исполнительской активностью.

**«Контроль опасности»** — стратегия поведения в критических ситуациях, основанная на стремлении обеспечить личную безопасность к. посредством объективного преодоления ситуации.

**«Контроль страха»** — стратегия поведения в критических ситуациях, при которой теряется контроль за событиями и внимание полностью переключается на стремление обезопасить себя.

**Конфликт** — столкновение противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций в межличностных взаимодействиях и отношениях индивидов или групп, а также в сознании отдельного индивида, связанное с острым отрицательным переживанием.

**Конформность** — тенденция человека изменять свое поведение, под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало их ожиданиям и их стереотипам поведения. Фиксируется в соответствующем личностном свойстве — конформизме.

**Коррекция** — процесс обнаружения отклонений в ожидаемых результатах деятельности и внесения изменений в ее процесс в целях обеспечения необходимых результатов.

**Креативность** — одна из общих способностей личности, состоящая в возможности порождения новых, оригинальных идей и способов решения задач, а также — в потребности личности в этом.

**Либеральный стиль руководства** (попустительский) — стиль характеризующийся предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля за своей работой.

**Линейные полномочия** — полномочия, которые передаются от начальника непосредственно к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Личностные инвестиции** — мера вложения личностью в процесс и результаты труда своих индивидуальных ресурсов — усилий, способностей, мотивации, ответственности.

**Личностный смысл** — индивидуализированное отражение действительного отношения личности к тем объектам, ради которых развёрстывается ее деятельность. Формируется как продукт соотнесения целей деятельности с мотивацией личности.

**Миссия** — основная, глобальная цель организации, в которой она публично провозглашает свое видение собственного общественного предназначения.

**Мобилизационная готовность памяти** — интегральное свойство оперативной памяти руководителя, обеспечивающее быструю, точную и полную актуализацию информации прошлого профессионального опыта, адекватную содержанию управленческой ситуации.

**Мотивационное обогащение труда** — система методов и процедур, направленных на увеличение мотивационного потенциала деятельности исполнителей, насыщение ее мотивами различных типов и уровней.

**Мотивационная система личности** — целостная организация всех побудительных сил активности, лежащих в основе поведения и деятельности человека. Включает ряд основных компонентов: потребности, собственно мотивы, интересы, влечения, убеждения, цели, установки, стереотипы, нормы, ценности и др.

**Мотивация достижения** — потребность в достижении высоких результатов поведения и максимальном удовлетворении всех иных потребностей. Рассматривается как метамотивация, регулирующая меру выраженности всех других мотивов.

**Мотивация самоактуализации** — высший уровень в иерархии мотивов личности, состоящий в потребности личности к возможно более полной реализации своего потенциала, в потребности самореализовать себя.

**Мотивирование** — одна из основных функций управления, состоящая в стимулировании исполнителей на достижение общих целей организации.

**Неформальные организации** — 1) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействия для достижения определенных целей; 2) общая структура таких групп в пределах всей формальной организации.

**Новаторско-аналитический стиль управления** — стиль, характеризующийся открытостью и чувствительностью к новой информации и идеям, склонностью к инновациям, генерированием большого числа собственных идей и альтернатив, хорошей интеграцией коллективных действий, готовностью привлечь подчиненных к реализации управленческих функций.

**Нормативно-одобренный способ деятельности** — обобщенный и закреплённый должностными инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усредненные условия регламентированный способ выполнения деятельности.

**Обратная связь** — 1) реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, понята ли переданная им информация; 2) средство обеспечения сличения реально достигнутого результата с идеально сформулированной целью.

**«Обратное мышление»** — явление, состоящее в склонности людей считать, что в прошлом им наиболее правдоподобным казалось то, что в действительности произошло.

**Обучаемость** — одна из общих способностей личности: 1) восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; 2) способность к быстрому и качественному усвоению знаний, умений и навыков.

**Общие способности** — индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высокой эффективности во многих видах деятельности. Включают интеллект, обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию.

**Объем управления** — число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

**Оперативная единица (восприятия, памяти)** — форма организации и структурирования перцептивной информации и мнемического опыта; комплекс информационных признаков системы управления, характеризующийся целостностью и осмысленностью. Воспринимается, сохраняется и вспоминается как нечто единое («многое, мыслимое как единое»).

**Оперативный образ управляемой системы** — целостное схематизированное представление об основных параметрах организации во всем комплексе их взаимосвязей и зависимостей. Характеризуется свойствами обобщенности, осмысленности, схематизированности, лаконичности, прагматичности, функциональной деформации и адекватности.

**Операционная система организации** — общая система производственных функций, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечения и планово-контрольной.

**Организационная культура** — наличие у всех членов организации общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в достижении общих конечных результатов организации.

**Организационная структура** — логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

**Органическая структура** — тип организационной структуры, позволяющий гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающийся от бюрократической (механистической) структуры.

**Ответственность** — принимаемые субъектом обязательства выполнять задания, обеспечивая их удовлетворительное завершение, а также быть подвергнутым санкциям в случае их невыполнения.

**Партисипативный стиль управления** — стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

**Персонафикация** — процесс трансформации групповых (организационных) целей, ценностей, интересов, мнений в индивидуальные.

**Планирование** — 1) процесс разработки стратегии и тактики достижения целей, а также программы их реализации; 2) одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации; 3) интегральный процесс психической регуляции деятельности, направленный на разработку программ индивидуальной деятельности.

**Плановые предположения** — результаты процесса прогнозирования в виде определенных прогнозов будущего развития событий во внешней и внутренней среде организации.

**Плоская структура** — структура управления, имеющая малое число уровней управления и широкий объем управления на каждом из них.

**Поведение, ориентированное на контроль** — стремление подчиненных вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые не являются объектом пристального контроля.

**Политика** — общие ориентиры для действий и принятия решений организацией, регулирующие выработку и реализацию ее планов.

**Потребность** — один из основных компонентов мотивационной системы личности; состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

**Практически-социальный интеллект** — специфический симптомокомплекс интеллектуальных качеств, наиболее соответствующих требованиям управленческой деятельности. Характеризуется доминированием свойств практического мышления, его конвергентного типа, а также функций вербального и кристаллизованного интеллекта.

**Представительская функция** — одна из функций руководителя, при осуществлении которой он наделяется правом выступать от имени организации в целом при осуществлении внешних коммуникаций.

**Принятие управленческого решения** — любой процесс выбора, связанный с реализацией управленческих функций и реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.

**Профессиограмма управленческой деятельности** — подробная и систематизированная характеристика содержания, условий, требований деятельности, а также тех психологических условий, которые необходимы для ее эффективного осуществления.

**Психические состояния** — понятие, использующееся для условного выделения в психике ее относительно статического момента, в отличие от понятия «психические процессы», подчеркивающего динамические моменты психики, и понятия «психические свойства», указывающего на закрепленность проявлений психики в структуре личности.

**Психограмма руководителя** — важнейшая часть профессиограммы, состоящая из перечня основных качеств личности, необходимых для ее эффективного осуществления (профессионально-важных качеств), а также из перечня требований к профессиональным знаниям и управленческим умениям.

**Психологические свойства деятельности** — совокупность основных характеристик деятельности, включающая свойства целенаправленности, мотивированности, осознаваемости, произвольности, предметности, активности, адаптивности, системности.

**Психотерапевтическая функция руководителя** — одна из управленческих функций, принадлежащая к группе кадровых функций и организационного климата. Реализуется в основном посредством индивидуальных бесед руководителя с подчиненными.

**Реактивное сопротивление личности** — специфическая форма реагирования личности на внешние воздействия, имеющая противоположную по отношению к ним направленность.

**Реализуемость** — одно из важнейших свойств любых продуктов управленческой деятельности (целей, планов, решений и др.), состоящее в возможности их осуществления в данных конкретных обстоятельствах и при наличии конкретных ресурсов (материальных, кадровых, организационных, временных).

**Регулятивные психические процессы** — процессы, реализующие регулятивную подсистему психики и направленные непосредственно на организацию деятельности и поведения. Включают процессы целеполагания, антиципации, прогнозирования, принятия решения, планирования, программирования, самоконтроля, коррекции и обозначаются термином «интегральные процессы психической регуляции деятельности».

**Референтная группа** — любая реальная или воображаемая группа, со стандартами и нормами которой идентифицирует себя индивид. Выполняет две основные функции — нормативную и оценочную.

**Рефлексия** — процесс отражения субъектом содержания собственной психики самовосприятие содержания психических процессов, свойств, состояний, а также их регуляции.

**Риск** — сочетание уровня неопределенности в предсказании результата со значимостью его последствий для личности.

**Рольевая дифференциация** — процесс и результат разделения обязанностей между членами группы (организации) при достижении целей совместной деятельности.

**Самодетерминированность** — личностное свойство «эффективного менеджера», состоящее в преобладании устойчивых внутренних диспозиций в качестве основных мотиваторов поведения и управленческих воздействий.

**Самоконтроль** — один из регулятивных процессов, содержанием которого является мониторинг за ходом и промежуточными результатами индивидуальной деятельности.

**Социальная ингибция** — тенденция снижать показатели индивидуальной исполнительской деятельности, а также качества психической деятельности в условиях группового окружения. -

**Социальная фасилитация** — облегчающее, т.е. усиливающее влияние социальных факторов на качество исполнительской деятельности индивида и показатели его психического функционирования.

**Способности** — индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности.

**Стиль управления** — система обобщенных способов и форм поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей

**Стратегическое планирование** — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Страхи на рабочем месте** — стабильные негативные эмоциональные состояния, возникающие как ответ на реальную или потенциальную угрозу блокирования основных профессиональных мотивов личности.

**Стресс** — состояние повышенной эмоциональной напряженности, возникающее в ответ на различные экстремальные воздействия (стрессоры).

**Структура управленческих решений** — строение процесса принятия управленческих решений, включающее три аспекта: 1) формальную структуру, состоящую из цели, правил, критериев, способов, альтернатив, информации, гипотез; 2) уровневую структуру, состоящую из пяти уровней (автократического, автономного, локально-коллегиального, интегративно-коллегиального и метаколлегиального); 3) операционную структуру, состоящую из системы согласованных действий по выработке, принятию, реализации решений и контролю за их исполнением.

**Тактика** — краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Текущий интеллект** — система интеллектуальных процессов, механизмов и навыков, обеспечивающих продуктивную переработку информации и относительно независимых от прошлого опыта, от степени овладения личностью социально-культурными знаниями и нормами.

**Терблиг** — простейший элемент профессиональной деятельности, рассматривающийся в качестве единицы при ее анализе. Для управленческой деятельности в роли терблигов иногда рассматриваются «мелкие дела руководителя».

**Толерантность к неопределенности** — устойчивость руководителя к действию фактора неопределенности внешней и внутренней среды, яв-

ляющаяся одним из основных профессионально-важных качеств руководителя. Определяется сочетанием когнитивных способностей к снятию неопределенности и эмоциональной тенденцией к восприятию неопределенных ситуаций как, хотя и трудных, но не психотравмирующих.

**Убеждение** — использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к ее собственному критическому суждению. Основа убеждения — логическая аргументация фактов.

**Управленческая деятельность** — тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей — необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

**Уровень руководства** — принадлежность руководителя к одному из трех основных значений общего «континуума управления» — высшему, среднему или низовому.

**Факторы гигиены** — факторы, наличие которых снимает чувство неудовлетворенности работой, но само по себе не повышает удовлетворенности от нее.<sup>1</sup>

**Факторы-мотиваторы** — факторы, которые непосредственно связаны с содержанием самой работы, а их наличие прямо ведет к повышению удовлетворенности от ее выполнения.

**Фасцинация** — специально организованное сопровождение коммуникации («обрамление высказывания») в целях повышения ее эффективности.

**Фаворитизм** — тенденция руководителя благоприятствовать отдельным подчиненным или подразделениям в процессе их восприятия, оценки и действий в отношении них.

**Физиогномический редукционизм** — феномен социальной перцепции, состоящий в выведении особенностей психики коммуниканта из его внешнего облика.

**Фрейм управленческой ситуации** — схематизированное визуализированное представление той или иной ситуации, состоящее из ее обобщенно «каркаса», воспроизводящего ее устойчивые характеристики, и «узлов», чувствительных к ее изменяющимся характеристикам, способных изменяться в зависимости от внешних условий,

**Фрустрация** — психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению высокомотивированной и субъективно значимой цели.

**Харизма** — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

**Централизация** — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшим уровнем управления.

**Эвстресс** — эвристический стресс; фаза и тип стресса, характеризующиеся повышением продуктивности психической и исполнительской деятельности.

**Экспрессивные процессы** — процессы, возникающие в ходе межличностного взаимодействия членов группы, непосредственно связанные с формированием и выражением их оценочных и эмоциональных отношений друг к другу.

**Экстернальный тип руководителя** — руководитель, не считающий себя ответственным за события собственной жизни и большинство организационных событий, склонный объяснять их причины обстоятельствами.

**Экстрапунитивные реакции** — тип реагирования личности на состояние фрустрации, характеризующийся внешней направленностью, вымещением негативных эмоций на других и провоцирующий агрессивные формы поведения.

**Элиминативное поведение** — форма поведения руководителя в ситуациях неопределенности, направленная на то, чтобы избежать самостоятельного принятия решения, а также недопущение и предупреждение таких ситуаций.

**Эмоции** — психическое отражение в форме непосредственного пристрастного переживания жизненного смысла явлений и ситуаций, обусловленного отношением их объективных свойств к потребностям субъекта.

**Эмоциональная резистентность** — устойчивость личности к эмоциональным факторам.

**Эмпатия** — понимание состояний другого человека (преимущественно — эмоциональных) в форме сопереживания, сочувствования в его внутренний мир.

**Этапы карьеры** — основные и закономерно сменяющие друг друга макростадии профессионального пути личности.

**Эффект бумеранга** — явление «отраженного воздействия», когда управленческие влияния на исполнителя (или группу) порождают аналогичные по содержанию, но часто более сильные ответные действия с их стороны.

**Эффект ореола** — тенденция давать обобщенную и одинаковую оценку всем параметрам ситуации или личности без их критической дифференциации; может быть либо преувеличенно позитивной, либо негативной.

**«Эффективный менеджер»** — условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действительно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью.

**«Я-зеркальное»** — система представлений о собственной личности, формирующаяся на основе восприятия ее оценок, демонстрируемых другими людьми.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	1
1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ.....	4
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	7
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА.....	11
4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	15
5. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ.....	17

Учебно-методическое издание

**Составитель:**

Александр Сергеевич Бажин

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Учебная программа курса  
по специальности*

062100 «Управление персоналом»

В авторской редакции  
Компьютерная верстка Н.А. Игнатъевой

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

Подписано в печать 15.04.2008. Формат 60×84/16.

Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,8.

Уч.-изд. л. 1,6. Тираж 100 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано в типографии ВГУЭС

690600, Владивосток, ул. Державина, 57