

П.В. Чумак

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается разработанная автором причинно-следственная диаграмма проблем, приводящих к низкой эффективности системы управления персоналом в организации, и с позиций процессного подхода предлагаются пути их решения. На основе диаграммы Исикавы выделены факторы кадровой политики, профессионализма в управлении персоналом, методического обеспечения системы управления персоналом, правовой базы, структуры и функций кадровой службы, материально-технической базы, личностных и деловых качеств управленцев всех уровней. В ходе исследования выявлены проблемы, которые могут возникнуть при создании и внедрении такой системы, а также предложены пути для их решения. Также рассмотрены вопросы несоответствия квалификации и требований к должностям и неэффективного использования ресурсов.

Ключевые слова: персонал, управление, система управления персоналом, управленческая компетентность, причинно-следственная диаграмма, ассертивность, эмоциональный интеллект.

P.V. Chumak

THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Abstract. The article considers the author's causal diagram of the problems that lead to low efficiency of the personnel management system in the organization, and from the standpoint of the process approach suggests ways to solve them. Based on the Ishikawa diagram, the author identifies such factors as personnel policy, professionalism in personnel management, methodological support of the personnel management system, the legal framework, the structure and functions of the personnel service, the material and technical base, personal and business qualities of managers at all levels. The article highlights the problems that may arise during the creation and implementation of such a system, as well as proposes ways to solve them. The issues of inconsistency of qualifications and requirements for positions and inefficient use of resources are also considered.

Keywords: personnel, management, personnel management system, managerial competence, cause-and-effect diagram structure, assertiveness, emotional intelligence.

В настоящее время в связи со сложной международной обстановкой и вводимыми против России санкциями как никогда прежде требуется создание условий для устойчивого развития страны. Это, в свою очередь, требует повышения эффективности управления на разных уровнях организации общества, начиная с федерального

и заканчивая отдельно взятой организацией социально-экономической системы. Нет сомнений и в том, что конкурентоспособность и устойчивое развитие любой организации определяется качеством человеческих ресурсов и качеством управления. Но здесь существует множество проблем. Одна из них – отсутствие систе-

Эффективность системы управления персоналом в организации:
проблемы и решения**Чумак Павел Вадимович**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и цифрового маркетинга, Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», город Самара. Сфера научных интересов: менеджмент, энергоэффективность, конкурентоспособность. Автор более 25 опубликованных научных работ. SPIN-код: 3237-7458, AuthorID: 673127.
Электронный адрес: pavel.v.chumak@gmail.com

мы в управлении персоналом и недостаточная управленческая компетентность руководителей. Положение усугубляется тем, что далеко не совершенна система подготовки специалистов в области управления персоналом. Недостаточно глубоко разбираются в основах кадровой политики как руководители различных уровней, так и специалисты кадровых служб, среди которых значительное число лиц с техническим, педагогическим и другим непрофильным образованием. Наличие большого числа научно-методической литературы в этой сфере также не решает проблему: разные взгляды на ситуации и явления, порой противоречивые, фрагментарность изложения и др. создают довольно хаотичную, а не целостную картину в сфере управления персоналом. Не акцентируется внимание на множестве проблем, которые возникают в процессе управления персоналом, что снижает его эффективность. Поэтому цель данной статьи – показать комплекс факторов и причин, влияющих на качество системы управления персоналом, а следовательно, повлиять на мировоззрение руководителей и специалистов, работающих в этой сфере.

По мнению автора, выявлять проблемы низкой эффективности системы управления персоналом в организации лучше всего на основе разработки причинно-следственной диаграммы. *Причинно-след-*

ственная диаграмма (далее – ПСД) является эффективным инструментом для организации и показа различных гипотез (как результат мозгового штурма), объединяющих потенциальные причины возникновения проблем в деятельности. Метод анализа проблем, основанный на разработке ПСД и получивший особое развитие в последние десятилетия, разработан японским ученым Каори Исикава.

На основе этого метода автором разработана причинно-следственная диаграмма низкой эффективности системы управления персоналом в организации (см. Рисунок).

Рассмотрим ключевые группы (категории) причин, которые вносят наибольший вклад в возникновение этой проблемы (это не означает, что все они существуют в организации одновременно). К ключевым категориям причин относятся:

- 1) кадровая политика;
- 2) профессионализация в управлении персоналом;
- 3) методическое обеспечение процессов управления персоналом;
- 4) правовая база в сфере управления персоналом;
- 5) структура и функции кадровой службы;
- 6) личностные и деловые качества управленцев всех уровней в организации.

В рамках одной статьи подробно остановиться на рассмотрении всех представ-

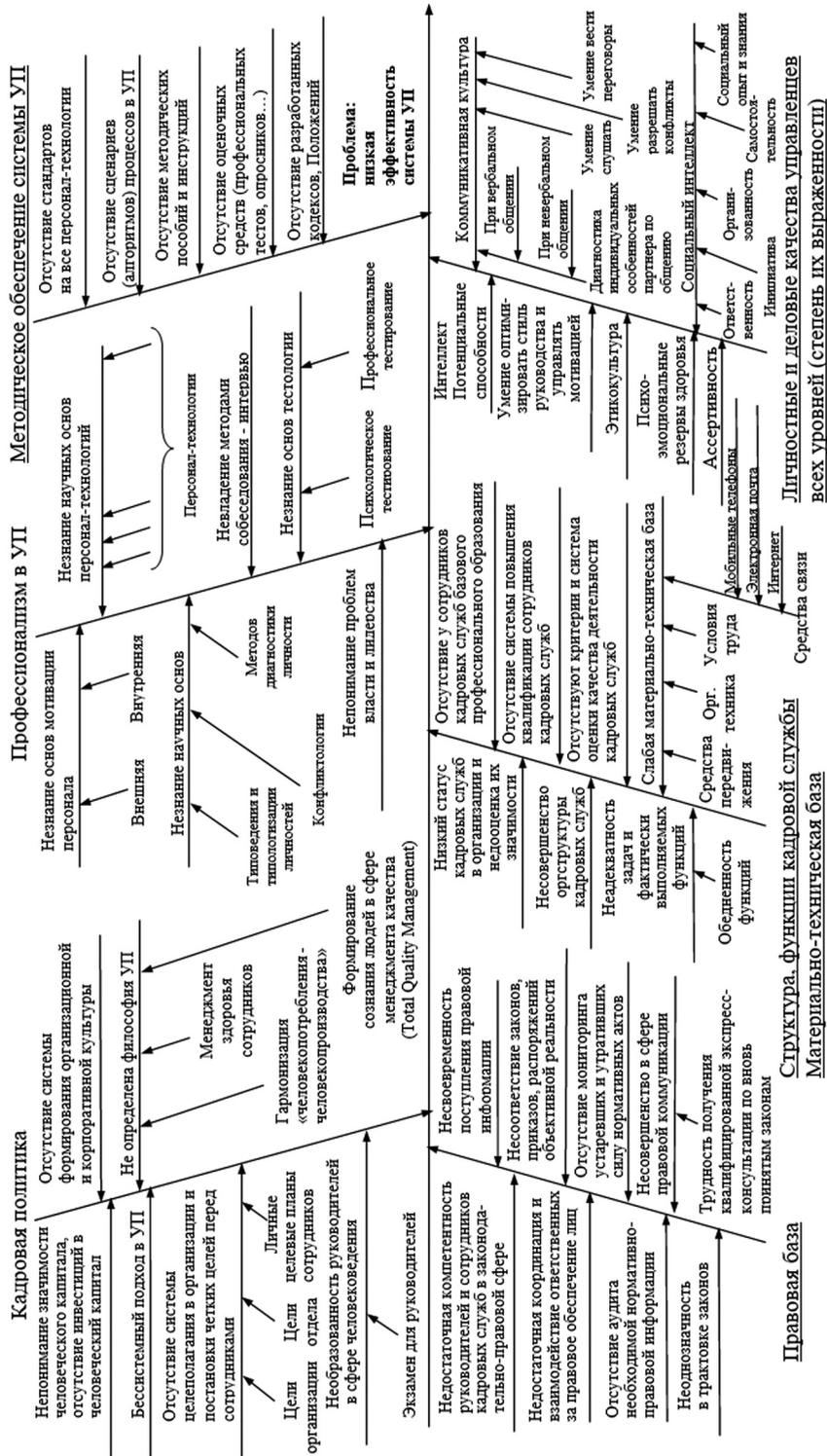


Рисунок. Причинно-следственная диаграмма низкой эффективности системы управления персоналом (диаграмма Исикавы)

Эффективность системы управления персоналом в организации:
проблемы и решения

ленных в ПСД причин низкой эффективности системы управления персоналом не представляется возможным. В связи с этим сконцентрируемся только на некоторых важных, требующих пояснения факторах.

1. Кадровая политика

Как отмечается в книге «Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера» [1], «общепринятого определения кадровой политики пока не выработано» и «нельзя отождествлять ее с управлением персоналом». Однако есть, например, такое широко используемое в литературе определение кадровой политики: «Кадровая политика организации – это целостная стратегия работы с персоналом, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды» [1, с. 53].

Главными причинами несовершенной и неконструктивной кадровой политики, по мнению автора, являются следующие.

1. Непонимание ключевого значения для организации человеческого капитала и отсутствие серьезных инвестиций в человеческий капитал. Люди являются важным ресурсом, наряду с финансовыми и производственными, для большинства организаций, определяют их конкурентоспособность и являются ключевым элементом их рыночной стоимости. Для лучшего осознания ценности человеческих ресурсов и оценки эффективности их использования человеческий капитал можно и нужно измерять. В настоящее время, к сожалению, отсутствуют методики оценки стоимости человеческого капитала в числовом выражении, но для сравнительной оценки отдельных предприятий могут использоваться такие показатели, как добавленная стоимость, приходящаяся на од-

ного сотрудника, и образовательный ценз сотрудника. Так, например, прием на работу в фирму IBM (а это 17 лет образования) означает увеличение стоимости человеческого капитала на 1 млн долларов. Стоимость топ-менеджера (а это, как правило, 30–45 лет образования) – сотни миллионов долларов. Зная стоимость выпускника высшей школы в РФ, мы можем провести аналогичные расчеты для любых предприятий и организаций.

2. Бессистемный подход в управлении персоналом (а ведь известно, что «правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения» [2, с. 21]).

3. Отсутствие или несовершенство системы целеполагания в организации и постановке перед сотрудниками четких целей, вытекающих из глобальных целей организации. Только в случае наличия у сотрудников личных целевых планов каждый, занимаясь своим «узким делом», включается в коллективный процесс достижения целей организации [3].

4. Отсутствие или несовершенство системы формирования организационной и корпоративной культуры, являющейся эффективным инструментом влияния на поведение людей в организации. Руководители должны осознать, что тип сформированной культуры в организации самым непосредственным образом связан с успешностью ее деятельности. В связи с этим они должны возглавить процесс формирования корпоративной культуры, разрабатывать корпоративные кодексы и сделать всё, чтобы они претворялись в жизнь.

Не определена философия управления персоналом, в основе которой – гармонизация «человекопотребления – человекопроизводства», менеджмент здоровья и формирование сознания людей в сфе-

ре отношения к качеству своей работы и качеству результатов своей деятельности. Категории «человекопотребление» и «человекопроизводство» ввел академик В.П. Казначеев [4]. При производстве практически любого вида продукта и услуги расходуются не только (и не столько) финансовые, материальные, научные, технологические ресурсы, но и нечто более существенное и системообразующее – популяционно-демографический и репродуктивный потенциал населения.

Человекопотребление – это общий объем снижения популяционного потенциала в процессе производственной деятельности. Процесс человекопотребления на практике реализуется в виде широкого спектра явлений – начиная от накопления физического утомления в системах «работа – отдых» до профессионально и производственно обусловленных заболеваний, производственного травматизма, конфликтов, деформации психики, снижения репродуктивной функции людей и т. д. Всё это приводит к истощению трудовых ресурсов.

Человекопроизводство – это все формы восстановления (рекреации) популяционного потенциала, осуществляемые системами жизнеобеспечения (заработная плата, санаторное лечение, жилье, условия труда, социальная защищенность и т. п.). Большую роль в процессе человекопроизводства играют и такие факторы, как реализация способностей (призвания) сотрудников и адекватность профессиональной деятельности природным качествам и психологическим свойствам личности.

В связи с этим вся кадровая политика должна быть направлена на гармонизацию «человекопотребления» и «человекопроизводства», то есть на сохранение и развитие резервов физической и социальной активности сотрудников за счет

грамотного распределения функций и нагрузок, системы вознаграждений, создания благоприятной атмосферы в коллективе и т. д.

Тотальный менеджмент качества (Total Quality Management). Широко известно высказывание специалиста по качеству Харрингтона (США): «Качество продукции – основное поле сражений на мировых рынках, и цена проигрыша в этой борьбе – экономическая катастрофа». Это утверждение справедливо и для конкуренции предприятий на внутренних рынках любой страны. Именно поэтому любая организация для сохранения своей конкурентоспособности и устойчивого развития должна создавать системы управления качеством. Но поскольку управление качеством – это новый образ мышления как у руководителей, так и у сотрудников, вся кадровая политика должна быть направлена на его формирование.

Образованность руководителей в сфере человековедения. Функционирование любых социальных систем – это функционирование людей: они всё производят и всё потребляют. Практическая работа с людьми в любой сфере требует хорошего знания природы человека, его побудительных и деятельных сил, потребностей и способностей, функций и отношений. Именно поэтому кадровая политика должна обеспечить руководителей всех уровней системой научного знания о человеке и сделать невозможным назначение на должность руководителей лиц без этих знаний.

II. Профессионализм в управлении персоналом

Профессионализм означает высокую степень овладения человеком профессиональными знаниями, умениями, навыками, наличие у него профессионального опыта. Это высшая степень профессионального развития.

Эффективность системы управления персоналом в организации:
проблемы и решения

К факторам, характеризующим профессионализм лиц, имеющих отношение к управлению персоналом, следует отнести следующие.

Знание основных персонал-технологий (прогнозирование и проектирование квалификационной структуры организаций с учетом прогнозов; разработка профиля компетенций сотрудников; отбор и найм на работу; формирование коллектива; адаптация вновь принятых; организация работы персонала, заключающаяся в разработке личных целевых планов сотрудников, в делегировании полномочий, в оптимизации стиля управления, в управлении мотивацией; создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата; повышение квалификации персонала, планирование карьеры, формирование резерва на выдвижение; оценка и аттестация кадров.

Знание основ типологии и типологии личности. Типоведение – это наука об индивидуально-типологических чертах личности, характеризующих ее поведение, а типологизация – это наука о методах и способах классификации личностей и отнесении личности к тому или иному типу. Практическое значение для эффективного управления персоналом имеют два метода, не требующих специальных затрат:

- метод, основанный на врожденной психической конституции личности или на соционических методах (Карл Густав Юнг, Майерс-Бриггс, Е.С. Филатова, Б.В. Овчинников, К.В. Павлов, И.М. Владимирова, Ю.В. Иванов и др.);
- метод, основанный на социальных потребностях личности [5].

Типологизация личностей является эффективным средством индивидуального подхода в управлении персоналом, помогающим руководителям решать множество стоящих перед ними проблем.

Знание основ конфликтологии и умение конструктивно разрешать конфликты в организации.

Знание основ тестологии. В настоящее время нет сомнений в том, что объективная оценка уровня знаний, умений, навыков в профессиональной сфере деятельности невозможна без разработки профессиональных тестов. Профессиональные тесты нужны в первую очередь для оценки профессиональной компетентности претендентов при отборе персонала, аттестации, формировании резерва, определении направлений повышения квалификации и сертификации персонала. В связи с этим руководители должны инициировать разработку профессиональных тестов в своей организации, создавая творческие коллективы или прибегая к помощи соответствующих компетентных в этой сфере сторонних организаций [6].

И наконец, профессионализм в управлении персоналом характеризуют такие факторы как *владение эффективными методами собеседования* – интервью, а также *понимание проблем власти и лидерства*.

III. Методическое обеспечение системы управления персоналом

Для повышения качества процесса управления персоналом необходимо создать его методическое обеспечение. Как вид деятельности методическое обеспечение – это процесс, направленный на создание разнообразных видов методической продукции:

- стандартов на все персонал-технологии (например, стандарты отбора персонала, подготовки кадров, аттестации, адаптации, мотивации и т. д.);
- сценариев (алгоритмов) того или иного процесса в управлении персоналом (цели, средства достижения целей, ожидаемые результаты, описание последовательности действий и методические советы по их осуществлению);

- методических пособий и инструкций, положений;
- тестовых систем для диагностики профессиональной компетенции при отборе и аттестации персонала, а также для оценки уровня усвоения содержания учебных программ при повышении квалификации сотрудников;
- кодексов и деклараций.

Создание методического обеспечения, то есть комплекса всех средств, необходимых для повышения качества функционирования системы управления персоналом, – это трудоемкий коллективный творческий процесс, требующий высокой квалификации разработчиков и формирования соответствующих временных творческих коллективов. В качестве примера ниже приведено типовое содержание стандарта подготовки кадров.

1. Область применения.
2. Термины и определения.
3. Основные положения.
4. Определение потребности в обучении кадров.
5. Подготовка плана обучения.
6. Организация обучения руководителей и специалистов.
7. Организация обучения рабочих.
8. Регистрация данных об обучении.
9. Заключение.

Особое внимание следует обратить на разработку профессиональных диагностирующих критериально-ориентированных тестовых систем для оценки профессиональной компетенции сотрудников, используемых на различных этапах деятельности.

Как следует из вышеизложенного, создание методического обеспечения системы управления персоналом требует больших затрат времени и сил. Но как только оно будет создано, это приведет к существенному повышению эффективности, упорядочению и систематизации управленческой деятельности, созданию условий для бес-

конфликтного взаимодействия, а затраты времени многократно окупятся.

IV. Правовая база

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом являются:

- 1) правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемными работниками;
- 2) защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- 3) соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда и трудовых отношений;
- 4) разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- 5) подготовка предложений об изменениях действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым и кадровым вопросам;
- 6) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их.

Правовое обеспечение системы управления персоналом осуществляется на двух уровнях:

- акты центрального регулирования (федеральное и региональное законодательство);
- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации).

Функции правового обеспечения системы управления персоналом на уровне организации выполняют:

- руководитель организации;
- руководители и сотрудники кадровых служб;
- юридическая служба.

Эффективность системы управления персоналом в организации:
проблемы и решения

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 23 ноября 1995 года № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
- Федеральный закон от 12 января 1996 года № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности».

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов Федерации (Конституция, законы, а также акты местного самоуправления, содержащие нормы трудового права). Все нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На качество нормативно-трудоового обеспечения и его применение в системе управления персоналом влияют следующие факторы:

- компетентность руководителей и сотрудников кадровых служб в законодательно-правовой сфере;
- координация и взаимодействие ответственных за правовое обеспечение лиц;
- аудит необходимой нормативно-правовой информации;
- неоднозначность в трактовке законов;
- своевременность поступления правовой информации;
- мониторинг устаревших и утративших силу нормативных актов;
- соответствие законов и нормативных актов объективно существующей в организации ситуации.

В противном случае ни законы, ни нормативные акты выполняться не будут.

V. Структура, функции кадровой службы. Материально-техническая база

Сверхзадача службы персонала заключается в том, чтобы, проявляя инициативу

и обеспечивая ориентиры и поддержку по всем вопросам, связанным с работниками организации, дать организации возможность достичь своих целей. Основной задачей является обеспечение эффективной работы руководства во всех сферах, связанных с трудоустройством и развитием людей, а также оказание помощи в гармонизации отношений между руководителями и работниками.

Важная дополнительная функция служб персонала заключается в том, что им принадлежит главная роль в процессе создания такой среды, которая давала бы сотрудникам возможность применять свои способности и реализовывать свой потенциал как для пользы организации, так и для своей собственной. Проблемам значимости кадровых служб и их роли для организации, формированию их оргструктур, целям и функциям, технологиям их деятельности посвящена работа [1].

Анализ показал, что в настоящее время кадровые службы не соответствуют своему предназначению по следующим причинам:

- низкий статус кадровых служб, что не позволяет им решать такие важные задачи, как повышение качества человеческих ресурсов, обеспечение регулярного притока профессионалов, поддержание инновационной атмосферы в организации и многое другое;
- обедненность выполняемых функций. Кадровые службы в основном занимаются оформлением, регистрацией трудовых отношений, не включаясь в процесс управления людьми;
- отсутствие базового профессионального образования у многих сотрудников кадровых служб. Зачастую кадровой работой занимаются учителя, отставные военные, юристы, инженеры, медики и т. д., и это при том, что специалист по персоналу для качественного выполнения своих функций должен обладать обширными знаниями,

в том числе в области социологии, психологии, экономики и юриспруденции;

- недооценка значения кадровой работы во многих организациях;
- отсутствие в организациях системы повышения квалификации работников кадровой службы;
- отсутствие критериев и системы оценки деятельности кадровых служб.

Вместе с тем динамично меняющееся время требует изменения роли кадровых служб:

- расширения консультативной роли (контроль отношений, создание групп усовершенствования деятельности и формирование культуры организации). Кроме консультативной, должна возрасти роль кадровых служб в различных исследованиях (исследование социально-психологического климата, удовлетворенности сотрудников работой и т. д.);
- усиления линейных ролей, например, при комплектовании персонала. При этом будут меняться требования и к сотрудникам кадровых служб с точки зрения повышения их компетенции для деятельности на высшем уровне;
- возрастания роли по формированию корпоративной стратегии, то есть планов развития организации.

Кадровые службы должны добиваться высокого качества работы четырьмя путями:

- 1) стать партнерами линейных руководителей и высшего руководства в том, что касается стратегии, то есть должны способствовать усовершенствованию планирования;
- 2) стать экспертами в вопросах, связанных с организацией и выполнением работы;
- 3) стать защитниками работников;
- 4) стать участниками постоянных преобразований, формируя культуру, которая бы помогала организации изменяться и эффективно адаптироваться к динамично меняющейся внешней среде.

VI. Личностные и деловые качества управленцев всех уровней

Качество системы управления персоналом напрямую зависит от руководителей организации всех уровней управления. Помимо знаний и умений в профессиональной сфере, они должны обладать ярко выраженными «надпрофессиональными компетенциями», то есть определенными личностными и деловыми качествами. К ним относятся:

- потенциальные способности, интеллект;
- социальный интеллект (способность к руководству, мудрость), включающий и так называемый эмоциональный интеллект;
- психоэмоциональные резервы здоровья (восприятие информации, устойчивость к стрессу);
- асертивность;
- этикокультура;
- коммуникативная культура (умение слушать, разрешать конфликты, вести переговоры, понимать партнеров при вербальном и невербальном общении);
- умение управлять мотивацией сотрудников и оптимизировать стиль руководства.

Подробно рассмотреть все вышеперечисленные качества в рамках одной статьи не представляется возможным. Остановимся только на двух качествах руководителя: асертивности и эмоциональном интеллекте.

Асертивность – это способность организовывать свое поведение, формулировать свои желания и требования, добиваться их удовлетворения, умение «слышать» то, что хотят от человека окружающие, а также умение с уважением и любовью относиться к себе [7]. Человек, ведущий себя асертивно, способен четко и ясно сформулировать, о чём идет речь, какой ему видится ситуация, что он о ней думает и как ее переживает. Его отличает позитивное

Эффективность системы управления персоналом в организации:
проблемы и решения

отношение к другим людям и адекватная самооценка. Для ассертивного поведения характерно спокойствие и уверенность, поскольку человек хорошо ориентируется в сложившейся ситуации. Человек, ведущий себя ассертивно, создает вокруг себя приятную атмосферу. Ассертивно вести себя – значит решать определенный вопрос или проблему, осознавая и понимая других людей, вовлеченных в нее, не ущемлять их интересы, разумно и умело защищая свои.

Эмоциональный интеллект – это способность понимать собственные эмоции и эмоции других людей. До недавнего времени многие западные, а вслед за ними и российские компании, формируя кадровый резерв, делают ставку на менеджеров с высоким IQ (коэффициентом интеллекта), ведь интеллект – это умение рассуждать, планировать, решать задачи, абстрактно мыслить, постигать сложные идеи, обучаться и извлекать уроки. Но существует и другая тенденция, опирающаяся на новый критерий – EQ (коэффициент эмоциональности), или, более точно, эмоциональный интеллект [8; 9]. Ученые Гарвардского университета утверждают, что значимость IQ для достижения успеха составляет не более 20 %. Исследование 515 руководителей фирм, проведенное компанией Egon Zehnder International, показало, что высокий эмоциональный интеллект является более надежным показателем успеха, чем предыдущий опыт работы

или IQ (руководитель с высоким EQ в 74 % случаев в своей деятельности имел успех и лишь в 24 % случаев терпел неудачи). В исследовании принимали участие руководители фирм Латинской Америки, Германии и Японии, и результаты были практически одинаковы для всех культур [8]. Высокие показатели в бизнесе руководителям с высоким EQ позволяют получать следующие факторы:

1) руководитель всегда быстро находит истинную причину конфликта или проблемы, т. к. ему ясны и собственные мотивы, и мотивы окружающих;

2) руководитель сразу же начинает исправлять ситуацию, вместо того чтобы тратить время на негативные переживания;

3) руководитель психологически «неуязвим» для манипуляций или агрессивной критики.

Таким образом, если у руководителей не сформированы или слабо развиты вышеперечисленные личностные и деловые качества, надеяться на эффективное управление персоналом не приходится.

В заключение можно отметить, что эффективная система управления персоналом является ключевым фактором успеха любой организации. Решение вышеуказанных проблем позволит повысить эффективность деятельности организации, улучшить качество работы персонала и улучшить результаты бизнеса.

Литература

1. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М. : Экзамен, 1999. 576 с. ISBN 5-8212-0064-4. EDN ZFZMFH.
2. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности: Пер. с англ. / Под науч. ред. В.С. Кардаша. М. : Экономика, 1972.
3. Чумак П.В. Управление по результатам : учеб. пособие. Самара : Изд. Самарского университета, 2022. 160 с. ISBN 978-5-7883-1849-3.

4. Казначеев В.П. Здоровье нации, просвещение, образование. Кострома : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1996. 248 с. ISBN 5-7563-0012-0. EDN RZYJKJ.
5. Тип личности и стиль руководства : Реферат по кн. Д. Белла «Achievers: Six styles of personal and leadership» / Сост. С.Л. Яшина, А.Э. Петросян. Тверь : ИКАР, 1993.
6. Макарова Л.В., Макаров А.А., Чумак В.Г. Современные тестовые технологии в оценке компетенций учащихся и специалистов: научно-практическое пособие. Самара : МИР, 2017. 187 с.
7. Чернышов В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб. : Энергоатомиздат, 1997. 568 с. ISBN 5-283-04710-5.
8. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности. М. : Эксмо, 2011. 270 с. ISBN 978-5-699-47754-8.
9. Cherniss C., Goleman D. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 2001. 325 p. ISBN 0-7879-5690-2.

References

1. Zhuravlev P.V., Kartashov S.A., Mausov N.K., Odegov Yu.G. (1999) *Tekhnologiya upravleniya personalom. Nastol'naya kniga menedzhera* [Personnel management technology. The manager's handbook]. Moscow : Examen Publ., 576 p. ISBN 5-8212-0064-4. (In Russian).
2. Emerson H. (1912) *The twelve principles of efficiency*. New York : The Engineering magazine. 423 p. (Russian edition: Moscow : Ekonomika Publ., 1972).
3. Chumak P.V. (2022) *Upravlenie po rezul'tatam (uchebnoe posobie)* [Results Management: Textbook]. Samara : Samara University Publ. House, 160 p. ISBN 978-5-7883-1849-3. (In Russian).
4. Kaznacheev V.P. (1996) *Zdorov'e natsii, prosveshchenie, obrazovanie* [Health of the nation, enlightenment, education]. Kostroma : Research Center for Quality Problems of Training Specialists. 248 p. ISBN 5-7563-0012-0. (In Russian).
5. Bell G. (1973) *The achievers; six styles of personality and leadership*. Chapel Hill, N.C. : Preston-Hill. 202 p. (Russian abstract by Yashina S.L., Petrosyan A.E. (1993) *Tip lichnosti i stil' rukovodstva* [Leadership personality type]. Tver : IKAR Publ., 22 p.).
6. Makarova L.V., Makarov A.A., Chumak V.G. (2017) *Sovremennye testovye tekhnologii v otsenke kompetentsii uchashchikhsya i spetsialistov: nauchno-prakticheskoe posobie* . [Modern test technologies in assessing the competencies of students and specialists]. Samara : IMI, 187 p. (In Russian).
7. Chernyshov V.N., Dvinin A.P. (1997) *Chelovek i personal v upravlenii* [Man and staff in management]. St. Petersburg : Energoatomizdat, 568 p. (In Russian).
8. Ryzhenkova I.K. (2008) *Professional'nye navyki menedzhera: povyshenie lichnoi i komandnoi effektivnosti* [Professional skills of a manager: improving personal and team performance]. Moscow : EKSMO Publ. 272 p. ISBN 978-5-699-47754-8. (In Russian).
9. Cherniss C., Goleman D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass. 325 p. ISBN 0-7879-5690-2.