

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ
РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА
В НОВОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЕ**

**Белоконь И.А.,
Звездина Г.П.**

Готовность персонала работать в условиях инноваций и высоко уровня неопределенности требуют оценки труда персонала. Оценка труда персонала представляет собой одну из важнейших функций управления трудом. В условиях становления рыночной экономики в сфере управления трудом происходит смещение акцентов от государственного регулирования к коллективно-договорному, возрастает роль социального диалога, партнерства. Различные цели и взаимообусловленные этапы оценки предопределяют задачи, решаемые в процессе оценки персонала.

Ключевые слова: психология управления, оценка труда персонала, готовность персонала к труду, кадровый ресурс, ассесмент-центр, аттестация.

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ в современной России свидетельствует о том, что «человеческое измерение» превратилось в один из наиболее важных ресурсов развития отечественных организаций независимо от типа решаемых задач, места в общественном разделении труда, формы собственности и а уровня развития. Сегодня представляется бесспорным, что именно «человеческий ресурс» организации способен либо многократно повысить ее эффективность, либо поставить под сомнение сам факт ее существования.

Масштабная социальная трансформация оказывает противоречивое влияние на состояние российского социума. С одной стороны, демократизация и глобализация открывают Россию мировым информационным и культурным потокам, резко увеличивая дифференциацию идеологического поля и, соответственно, усиливая актуальность проблемы введения управленческих инноваций. С другой стороны, переход к открытому обществу сопровождается дезинтегративными явлениями, такими как несогласованность и противоречивость целей общества и отдельных индивидов, а также противостоянием двух противоположных тенденций – традиционной и инновационной. Преодоление указанных противоречий потребует новых подходов и методов к разработке управленческих технологий и диагностических процедур, позволяющих оптимизировать процесс социально-психологической адаптации персонала к новым условиям труда.

Совершенствование системы управления вуза в условиях модернизации направлено на проектирование и формирование новой организационной

структуры университета и внедрение современных технологий стратегического менеджмента.

Осуществление модернизации системы профессионального образования в целях повышения ее эффективности и адекватности современным условиям, создание эффективной системы развития науки высшей школы с привлечением потенциала различных уровней профессионального образования, формирование информационно-аналитической системы поддержки принятия управленческих решений субъектами социально-экономических групп в научно-образовательной инфраструктуре влечет за собой определенный уровень профессиональной компетентности и психологической готовности к изменениям ее кадрового потенциала. Готовность персонала работать в условиях инноваций и высоко уровня неопределенности требуют оценки труда персонала.

Оценка труда персонала представляет собой одну из важнейших функций управления трудом. И в этой связи рассматривать, исследовать вопросы оценки труда персонала необходимо с учетом этого важнейшего обстоятельства и тех процессов модернизации, которые проходят в образовательном пространстве ЮФУ.

В условиях становления рыночной экономики в сфере управления трудом происходит смещение акцентов от государственного регулирования к коллективно-договорному, возрастает роль социального диалога, партнерства. Различные цели и взаимообусловленные этапы оценки предопределяют задачи, решаемые в процессе оценки персонала.

Оценка персонала это целенаправленный процесс установления соответствия качественных

характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

В современной организационной психологии выделяют три этапа оценки персонала:

Первый представляет собой исходную оценку личности с точки зрения выбора профессионального направления с целью обретения профессии конкретной квалификации, то есть это оценка на этапе профориентации или первичная оценка личности с точки зрения ее профпригодности. К этой же стадии следует отнести и оценку кандидата на рабочее вакантное место, оценку в процессе подбора, отбора и расстановки кадров в конкретной организации, включая и оценку кандидата в процессе испытательного срока.

Второй определяет оценку поведения работника в процессе труда. Она оценивает степень соответствия его действий функциональным обязанностям на конкретном рабочем месте, а также неиспользованный потенциал работника. И эта оценка, по сравнению с предыдущей, представляется наиболее сложной, комплексной и значимой с точки зрения совершенствования форм и методов управления трудом и персоналом. На этом этапе оценка персонала служит исходным пунктом для ротации кадров, перемещения на другую работу, направления на обучение по новой или смежной (родственной) специальности (включая стадию формирования рабочей силы для вновь вводимых объектов) или повышение квалификации. И эту оценку условно назовем, как оценка деятельности.

Третий этап – оценка результатов труда персонала, то есть конечного продукта деятельности.

Изучение методологии и методов оценки труда персонала представляется весьма актуальным в связи с такими условиями развития экономики, как трудоизбыточность или трудонедостаточность. Оценка труда персонала носит двойственный характер с точки зрения субъектов и целей оценки.

С одной стороны, в качестве оценивающего (субъекта) выступает работодатель, оценка труда работника которым преследует цель определения степени соответствия его требованиям технологии, а также изучения его реальных возможностей к повышению эффективности производства и разработки на этой основе соответствующих мероприятий.

С другой стороны, оценка своего труда самим работником (самооценка) представляется весьма важным и значительным элементом повышения эффективности своей личной работы и улучшения своего положения в организации.

Комплексность оценки труда персонала предполагает осуществление исследования с учетом трех основных указанных выше задач. Традиционными

средствами диагностики (изучение документов при приеме на работу, проведение собеседования, тестирования, установление испытательного срока) можно выявить только часть способностей и черт характера претендента. Желательным же является получение по возможности наиболее полного представления о претенденте и о его социально-психологических (личностных) качествах. Такой результат достигается использованием ассесмент-центра.

Ассесмент-центр это системный метод, позволяющий определить не только личностные качества, но также сильные и слабые стороны работника в профессиональной сфере. Заранее установленные требования наблюдатели предъявляют одновременно ко всем участникам.

Можно провести определенную аналогию между ассесмент-центром и SWOT-анализом: в обоих случаях выявляются слабые и сильные стороны. Причем оцениваются они с обязательной привязкой к внешним условиям, ведь в зависимости от них знак того или иного личностного качества может поменяться на противоположный. Однако SWOT-анализ применяется для оценки компаний, их деятельности, брендов, а ассесмент-центр людей и команд.

Возвращаясь к параллели со SWOT-анализом, хотелось бы еще раз подчеркнуть важность при подборе кандидатов сложившихся внешних условий. Менеджер по работе с кадрами должен знать, что на различных этапах развития бизнеса требуются специалисты разных личностных типов.

В период активного роста и расширения бизнеса необходимы частые вливания свежих идей, следовательно, для компании важны люди креативные, инициативные и умеющие быстро принимать нестандартные решения. А стабильный, уравновешенный и хорошо структурированный бизнес требует поддержания уровня и системного подхода. В этот момент важно не навредить «резким движением», т. е. сотрудники должны быть стабильные, хорошо организованные, склонные к выполнению установленных процедур, а не к их изменению. То же самое касается и различных требований к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры принят в компании.

Поэтому, прежде чем планировать проведение ассесмент-центра, следует определиться с комплексной стратегией развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии.

Ассесмент-центр – методика оценки с повышенной объективностью суждений. Объективность достигается тем, что специально подготовленные наблюдатели фиксируют ответы или реакции участников и заполняют карты наблюдения, в которых предусмотрена возможность отмечать не только наличие какого-либо признака, но и степень его выраженности. Причем

признаки, имеющие отношение к отмеченным в профессиограмме компетенциям, фиксируются не по наитию, а по наличию заранее описанных для каждого из них поведенческих реакций.

Чтобы необходимая объективность была выдержана, карты наблюдения тщательно составляются сертифицированными специалистами с учетом всех отмеченных компетенций и поведенческих реакций, в которых эти компетенции проявляются.

При подготовке заданий для центра оценки сложность состоит в том, что необходимо избежать так называемого социально желательного поведения. Люди зачастую подсознательно улавливают, какой реакции от них ожидают, и демонстрируют «хорошее поведение». Эти реакции формируются под воздействием воспитания, общественных тенденций и собственного жизненного опыта. Поэтому задания необходимо формировать так, чтобы испытуемый не мог предугадать или почувствовать, какого ответа, какой реакции от него ждут. В реальных условиях, когда возникают конфликты интересов, человек показывает свое подлинное лицо. Рассмотреть это лицо до наступления критической ситуации и является задачей ассесмента.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДИКИ

Объективность: оценка специалиста не должна зависеть от чьего-либо частного мнения или отдельного суждения, как это нередко случается.

Надежность: результат оценки должен быть свободен от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов или неудач).

Достоверность: оцениваться должен реальный уровень владения навыками и компетенциями (насколько успешно человек справляется со своим делом), а не их единичное проявление.

Возможность прогноза: оценка должна включать информацию о том, к каким видам деятельности и на каком уровне сотрудник потенциально способен.

Комплексность: оцениваются не только отдельные специалисты компании, но и связи и отношения внутри нее, а также возможности компании в целом.

Доступность: цели и критерии процедуры оценки должны быть понятны не только узкому кругу специалистов, но и самим оцениваемым.

СУТЬ МЕТОДА

Из всего арсенала систем оценки вышеупомянутым критериям полностью отвечает только ассесмент-центр: группа участников выполняет разнообразные упражнения под контролем команды обученных наблюдателей, которые оценивают каждого участника

по набору заранее обозначенных поведенческих реакций. Процедура предусматривает использование различных взаимодополняющих инструментов, каждый из которых позволяет оценить работника по нескольким критериям:

- интервью,
- тесты (стандартизированные психодиагностические методики),
- короткая презентация каждого испытуемого перед видеокамерой,
- письменное упражнение на улавливание сути научной статьи (к примеру, по психологии рекламы, имиджу компании),
- симуляция, или моделирование коллективной деятельности для получения информации о типичных реакциях испытуемых, особенностях взаимодействия в группе при решении общей задачи.

Координирует весь процесс фасилитатор – ведущий групповой работы. Неслышно и почти незримо, без какого-либо эффекта присутствия, работают эксперты-наблюдатели. Их качественная подготовка очень важна для успешного проведения ассесмента. Для этого по специальным методикам проводится отбор и тренинг наблюдателей, на что отводится существенная часть временных и финансовых затрат.

Решение по каждому участнику принимается в ходе обсуждения полученных данных. Само собой, все критерии оценки отбираются в рамках профессиограммы должности. Эксперты обсуждают все ее позиции и только потом делают структурированные выводы по каждому из кандидатов.

По сравнению с другими способами оценки и развития персонала ассесмент-центр имеет ряд неоспоримых преимуществ как для компании, так и для ее сотрудников или других участников (потенциальных сотрудников, претендентов на вакантную позицию).

Для организации.

1. Валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства.
2. Объективные процедуры, измеряющие релевантные качества или способности всех участников, с использованием эквивалентного стандарта.
3. Возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития.
4. Возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения.
5. Выявление людей с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки смогут

занять управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

6. Возможность использования индивидуальных результатов ассесмент-центра в целях кадрового аудита организации.

Для персонала.

1. Равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов.
2. Возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации.
3. Составление адекватной профессиональной самооценки на основании объективной (справедливой) оценки.
4. Возможность принимать решения в отношении карьеры и жизненных целей на основании лучшей и более обширной информации.

К безусловным преимуществам ассесмент-центра можно отнести и то, что он не вызывает внутреннего сопротивления. Человек, приходящий для конкурсного трудоустройства, готов к тому, что его будут проверять и тестировать, а обстановка во время проведения правильно подготовленного ассесмент-центра гораздо спокойнее, чем при обычном собеседовании или глубинном интервью.

Применение **ассесмент-центра** позволяет оценить сотрудника или кандидата на вакантную должность по ряду параметров:

- выполнение должностных обязанностей,
- особенности поведения,
- эффективность деятельности,
- уровень компетенции,
- уровень достижения целей,
- личностные особенности.

Ассесмент-центр необходим в период активного роста и развития организации, когда развиваются новые направления деятельности, важно эффективно использовать имеющийся кадровый ресурс, как руководителей, так и специалистов. Скрытые навыки работников являются потенциальным источником дохода для организации. Сотрудник, занимающий должность, не соответствующую его качествам и внутреннему потенциалу, может быть намного полезнее на другой должности, более подходящей к его психологическому складу.

Использование стандартных и нестандартных методов оценки позволяет выявить сотрудников с лидерским потенциалом, проявиться людям, незаметным в повседневной работе, но берущим руководство в свои руки в специфических ситуациях. На основании результатов Ассесмент-центра выявляются не только имеющиеся у сотрудника навыки, но и его скрытые возможности, которые

смогут сделать его работу более эффективной и продуктивной в компании.

Результаты Ассесмент-центра помогут решить руководителю, в какой области в дальнейшем проводить обучение сотрудников.

Ассесмент-центр включает в себя много оценочных процедур:

- психологическое и профессиональное тестирование;
- объективные тесты (тесты на IQ, память, внимание), нормативные тесты (опросники);
- ситуационно-поведенческие тесты;
- индивидуальные упражнения, выполняемые каждым участником;
- групповые упражнения;
- ролевые игры;
- интервью;
- анализ результатов;
- составление итогового отчета по результатам оценки, выдача рекомендаций.

Ассесмент-центр используется при приеме кандидатов на работу, при обучении и развитии персонала, при назначении сотрудников на руководящие должности, для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности, для определения возможности выполнять новые функции, при планировании дальнейшего обучения сотрудников внутри компании и определения их потенциала развития. Когда развиваются новые направления деятельности и необходима информация эффективном использовании руководящих кадров. Когда необходимо определить причины неэффективной работы сотрудников. В условиях совершенствования работы управленческого персонала данная процедура является необходимой.

Работы проводятся в несколько этапов.

1. Уточняются цели и задачи диагностики с руководством, определяется состав участников, подлежащих оценке.
2. Формирование/выбор критериев и параметров оценки: разработка/выбор модели профессионально-важных качеств (компетенций); согласование критериев и параметров оценки; разработка/выбор оценочных методик и упражнений.
3. Определяется последовательность проведения диагностики сотрудников, после чего проводится комплексная оценка.
4. Проведение оценочных процедур методом Ассесмент-центра:
 - структурированное интервью;
 - индивидуальная диагностика;
 - групповая оценочная сессия;
 - социометрическое обследование (при запросе Заказчика);

- социологическое обследование и анкетирование (при запросе Заказчика).
- 5. Обработка и анализ результатов, подготовка отчета и рекомендаций.
- 6. Очное собеседование с Заказчиком по результатам диагностики.
- 7. Предоставление информации участникам оценочных процедур (письменно или устно).

Важным методом оценки труда профессионала является также аттестация. Аттестация одна из наиболее эффективных и действенных систем оценки персонала организации. Это социальный механизм и кадровая технология, позволяющая произвести определение квалификации и уровня знаний работника; оценку его способностей, деловых и нравственных качеств.

Аттестация – некоторый законченный, оформленный, зафиксированный результат оценки работника. Из определения аттестации следует, что совершенно определенной функцией этой процедуры является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.

Помимо этого, аттестация должна являться эффективной формой контроля за профессиональным ростом и деловой квалификацией специалиста. Признание служащего несоответствующим занимаемой должности влечет постановку вопроса о его переподготовке и переводе на нижестоящую должность.

Аттестация как социальный механизм выполняет следующие функции:

- **диагностическую или оценочную** – изучение и оценка деятельности, поведения, личности специалистов в целях их наиболее правильного использования;
- **прогностическую**, которая заключается в определении возможностей, способностей работника к дальнейшему росту, совершенствованию, в уточнении перспектив каждого конкретного специалиста;
- **корректирующую**, которая состоит в определении каких-либо специальных мероприятий или конкретных направлений работы по изменению некоторых элементов деятельности и поведения специалистов;
- **воспитательную** – воздействие на личностные качества работника, в первую очередь, на его мотивационную сферу.

Знание и учет этих функций позволяет при разработке системы аттестации в организации избежать односторонней оценки результатов деятельности служащих и рассматривать их в диалектическом единстве, синергетической целостности. Этому же способствует и опора на соблюдение принципов открытости, коллегиальности, системной целостности оценки профессиональной деятельности,

обеспечивающих объективное отношение к персоналу в процессе аттестации.

При аттестации должны оцениваться объективные результаты профессионального труда специалиста, соответствие результата его труда нормам и стандартам, проявляющиеся в мастерстве, а также оригинальность, нестандартность результата его труда, проявляющегося в творчестве. Такой взгляд предполагает системно-целостный подход при рассмотрении уровня профессионализма сотрудника в процессе его аттестации.

Профессионализм предполагает высокий уровень компетентности, сформированной на уровне продуктивной модели личностной деятельности и профессионально важных качеств, высоком уровне навыков и умений персонала. При разработке системы аттестации организации целесообразно учесть рекомендации А.К. Марковой, которая предлагает несколько аттестационных блоков:

- профессиональная компетентность (эффективность профессиональной деятельности, профессиональные способности, профессиональное мышление, способность работать в экстремальной ситуации, способность противостоять неблагоприятным профессиональным факторам);
- социальная коммуникативная компетентность (профессиональное общение, формы профессионального сотрудничества, конфликтоустойчивость и т. д.);
- личностная компетентность (профессиональные мотивы, притязания, ожидания, удовлетворенность трудом);
- индивидуальная компетентность (мотивы и способность к саморазвитию, самопроектированию, самокоррекции, самосохранению, стрессоустойчивость, позитивная динамика работоспособности и другие).

Практичной для применения представляется и рекомендация А.К. Марковой четко определять и описывать требования на каждую квалификационную категорию, чтобы каждый аттестуемый специалист ясно представлял себе, какими профессиональными и психологическими качествами он должен обладать для получения той или иной новой квалификационной категории. Если качества, необходимые для разных уровней профессионализма, можно представить и количественно, то целесообразно построение квалификационного профиля специалиста. Перечисленные выше научно-теоретические положения нашли свое воплощение в практической разработке аттестационных листов для всех категорий сотрудников, принимающих участие в аттестации.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как

правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива. Психология является экспериментальной наукой, изучающей отношения психических процессов в жизни человека. В центре внимания психоанализа психические процессы и мотивация влечений человека, прежде всего душевных и сексуальных. Психология труда изучает психологические аспекты профессионального отбора, профориентации, профессионального утомления, напряженности и интенсивности труда, несчастных случаев и других.

Среди деловых и личных качеств кандидатов в резерв особенно важны следующие: организаторские способности, способность руководить коллективом и самостоятельно принимать решения в сложных ситуациях; ответственность; способность взаимодействовать с руководителями различных уровней (различных ведомств); компетентность; профессионализм; инициативность; умение работать с людьми; мотивационная направленность.

Подчеркнем, что сочетание приведенных критериев отбора определяет сущность и степень профессионализма кандидата в резерв на выдвижение.

Для отбора кандидатов в резерв на выдвижение применяются следующие методы:

- анализ результатов, выводов и рекомендаций аттестационной комиссии;
- изучение (контент-анализ) кадровых документов сотрудника и оценка по ним его квалификации и опыта работы;
- собеседование, дача поручений и проверка их исполнения;
- заслушивание отчетов по результатам деятельности, выполнению должностных обязанностей;
- анализ представлений и заключений на сотрудников, выдвигаемых в резерв;
- изучение и оценка сотрудника путем личного общения и планомерно организуемого наблюдения за ним непосредственно в процессе трудовой деятельности;
- экзамен, анализ письменных отчетов сотрудника;
- зачеты по результатам выполнения индивидуальной программы;
- социально-психологическая диагностика, тестирование;

– анализ результатов квалификационных экзаменов.

Согласно полученным данным кадровые органы в процессе изучения кандидатов в резерв на выдвижение достаточно активно используют и психологические методы. В целом это логично, поскольку именно использование психологических методов обеспечивает наиболее объективную первичную оценку их профессиональных и личностных качеств.

Психология управления анализирует аспекты поведения людей в трудовом коллективе, отношения руководителя и подчиненного, проблемы мотивации и психологического климата. Психотерапия изучает способы психического воздействия словом, поступками, обстановкой на человека с определенными расстройствами психики с целью лечения. Такие способы, как самовнушение (аутогенная тренировка), внушение (гипноз), медитация постепенно входят в практику управления. Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. Известно несколько подходов к типизации личности человека: 16-факторная характеристика личности по качеству Кеттелла, теория сновидений и влечений З. Фрейда, на основе классификации ролей поведения и другие.

В связи с проектированием и реализацией задач развития человеческого ресурса, важно учитывать системность процессов развития, что позволяет продуктивно управлять, например, процессами личностного развития, в контексте командообразования и трансформации деятельности, командообразования и изменения технологий деятельности, а также проектирования новых технологий и индивидуального творческого потенциала сотрудников.

Для проектирования комплексных и контекстных технологий психолог (консультант организации) должен работать одновременно с разными аспектами организации.

1. Процессами функционирования и развития: трансформируя кадровый ресурс, важно обеспечить успешность актуального функционирования, потому что установка на развитие существует только тогда, когда прошлое организации и ее актуальное состояние обладает определенной продуктивностью и успешностью, но при этом существует определенная «угроза в будущем», которая мотивирует компанию и персонал на изменение.

2. Процессами на разных уровнях организации: важно осуществлять процесс трансформации на всех уровнях организации: уровне конкретной личности, образаясь к ее личному потенциалу, будущему и мотивации, уровне групп и команд, включая процессы группообразования, лидерства,

межгруппового взаимодействия, уровне организации в целом, продуктивно пользуясь принципами существующей корпоративной культуры и направленно их трансформируя.

3. Процессами на уровне объектов и субъектов: несмотря на то, что организация сознательно ставит цели своего развития, важно учитывать контекст изменения среды, как рыночной, так и технологической. Поэтому, существенными становятся процессы трансформации предметной деятельности, которые могут осуществляться либо спонтанно, либо управляться самой организацией. Здесь консультант сталкивается с определенным вызовом, потому, что должен создать для субъектов возможность управлять процессами изменения самого предмета деятельности. Основываясь на таких задачах, можно спроектировать компетентности психолога-консультанта, которые обеспечивают эффективность работы с вышеперечисленными процессами. Структурируя деятельность в рамках стратегического управления человеческими ресурсами, можем определить **три глобальных объекта приложения его сил:**

- личность стратегическое управление персоналом не возможно, если не будет сформирован процесс развития на уровне каждой личности. Эти процессы требуют создания условий для профессионализации, целеопределения, сознательного управления собственной карьерой для каждого сотрудника компании;
- группа мы видим, что процессы стратегического управления персоналом должны захватывать уровень культуры (группы и компании в целом),

существенно трансформировать процессы коммуникации и лидерства.

Проблема (тема, технология, предмет деятельности) – процесс развития естественно затрагивает и изменение на уровне технологий деятельности. Управленец теперь не только должен быть знаком с предметом деятельности организации, он должен быть готов к тому, что ему придется сформулировать свое собственное мнение о логике развития предметной деятельности организации и помочь другим сформировать компетентное и личное суждение по данному поводу

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. М., 2003. С. 288.
3. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. М. АП-КиПРО, 2002.
4. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями // М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
5. Петренко А.А. Проблема развития инновационных процессов в российском образовании и кадрового обеспечения его организации в контексте Болонских соглашений. // Мир психологии. – 2007. № 1.
6. Плаксий С.И. Качество высшего образования. М., 2003. С. 196.
7. Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. М., 2000. С. 193.
8. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. М.: Юнити-Дана, 2001. С. 432.