

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

УТВЕРЖДЕНО
Директор ВШМБ
_____ В.Н. Егоров
«_____» _____ 2017г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

«Внедрение изменений для руководителей

высшего и среднего звена»

(наименование дисциплины/модуля)

Наименование программы: Управление развитием организации

Самара, 2017 г.

1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Формирование и совершенствование компетенций

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

Знать:

- типы организационных структур и особенности их функционирования;
- процесс, принципы и факторы формирования организационных структур;
- подходы разделения труда как внутреннее условие управления человеческими ресурсами ;
- особенности персонала, уровень подготовки, тип управленческой роли;
- способы социализации как основа личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

Уметь:

- формировать уровни взаимосвязи между подразделениями организационных структур;
- выбирать типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд;
- планировать, делегировать полномочия, осуществлять мероприятия
- формировать систему контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

Владеть:

- приемами анализа организационных структур и особенностей их функционирования;
- навыками подготовки комплекта документов при проектировании организационных структур, предусматривающий способ распределения задач , ресурсов и полномочий в организации.
- системой контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ОПК-3- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организацией, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и	1. Пороговый	Знать: - типы организационных структур и особенности их функционирования; - процесс, принципы и факторы формирования организационных структур; - подходы разделения труда как внутреннее условие управления человеческими ресурсами ; - особенности персонала, уровень подготовки, тип управленческой роли; - способы социализации как основа личной ответственности за осуществляемые мероприятия; Уметь: формировать уровни взаимосвязи между подразделениями организационных структур;

<p>делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p>		<p>- выбирать типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд; -планировать, делегировать полномочия, осуществлять мероприятия -формировать систему контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p>
	<p>2. Повышенный</p>	<p>Знать: -типы организационных структур и особенности их функционирования; -процесс, принципы и факторы формирования организационных структур; -подходы разделения труда как внутреннее условие управления человеческими ресурсами ; - особенности персонала, уровень подготовки, тип управленческой роли; -способы социализации как основа личной ответственности за осуществляемые мероприятия; ; Уметь: формировать уровни взаимосвязи между подразделениями организационных структур; - выбирать типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд; -планировать, делегировать полномочия, осуществлять мероприятия -формировать систему контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; Владеть: - приемами анализа организационных структур и особенностей их функционирования; - навыками подготовки комплекта документов при проектировании организационных структур, предусматривающий способ распределения задач , ресурсов и полномочий в организации. -системой контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p>

- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

Знать

- правила составления, оформления и оперативного хранения управленческих документов;
- правила составления и оформления служебной документации, соответствующие нормативы и стандарты при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Уметь

- ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности
- составлять и оформлять наиболее распространенные виды документов, применяемые в управленческой деятельности с учетом их назначения;
- организовывать рациональное хранение и эффективное использование информационно- документальных массивов.

Владеть

- навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
- навыками по составлению и оформлению документов на компьютере.

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированнос ти компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ПК 8 - владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной)	1. Пороговый	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правила составления, оформления и оперативного хранения управленческих документов; - правила составления и оформления служебной документации, соответствующие нормативы и стандарты при внедрении технологических, продуктовых инноваций

<p>деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>		<p>или организационных изменений.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности
	2. Повышенный	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - составлять и оформлять наиболее распространенные виды документов, применяемые в управленческой деятельности с учетом их назначения; - организовывать рациональное хранение и эффективное использование информационно- документальных массивов. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений - навыками по составлению и оформлению документов на компьютере.

Цель тренинга: освоить технологии внедрения изменений в организации на различных уровнях исполнения.

В результате прохождения тренинга участники:

- осознают ключевую роль изменений в общей логике развитии компании;
- смогут адекватно воспринимать роль руководителя, как проводника организационных изменений;
- освоят технологии коммуникации с сотрудниками различных уровней в процессе внедрения изменений;

научатся вовлекать сотрудников в организационные изменения;
смогут корректно ставить задачи в рамках новых технологий работы.

Продолжительность: 8 часов.

Формы работы: деловые и ролевые игры, групповая дискуссия, аналитические и презентационные сессии; проблемные задачи; анализ кейсов.

Требования к результатам освоения дисциплины (модуля), включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:

Формирование и совершенствование компетенций

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

2. Содержание программы курса

Модуль №1. Модели организационных процессов и изменений

- основные стадии организационного развития: цикловая модель компании;
- внешние и внутренние факторы, определяющие переход организации в стадию изменений;
- первичные признаки наступивших изменений (способы реагирования);
- составление прогнозных **action-plan** для мобилизации ресурсов организации к принятию изменений;
- процесс подготовки сотрудников к инновационному поведению в условиях внедрения изменений.

Модуль №2. Причины, определяющие стадию сопротивления изменениям

- причины, по которым люди сопротивляются изменениям;
- 4-х фазная модель перемен (по Дэвиду Ульриху); основные этапы в общей динамике внедрения изменений;
- стиль управления, принятия решений и коммуникации руководителя на всех четырех стадиях;
- индивидуальный характер сопротивления: способы мотивирующих диалогов с сотрудниками, направленных на минимизацию сопротивления.

Модуль №3. Модель внедрения изменений

- трансляция информации об изменениях (оперативная обратная связь и диагностика текущей ситуации);
- формирование адекватного видения у адресатов перемен. Получение поддержки. Анализ влияния ключевых лиц;
- управление конфликтами в ключевых, протестных группах (контекстная модель поведения в конфликте; плюсы и минусы каждой стратегии поведения в конфликте).

Модуль №4. Стиль коммуникации руководителя с сотрудниками в ходе внедрения изменений

- подготовка к коммуникации с ключевыми проводниками изменений:
формирование стратегии коммуникации изменений;
- выбор целей и каналов коммуникации;
- различные способы коммуникации. Их преимущества и недостатки.
Определение адекватности способов в зависимости от целевой аудитории;
- технологии преодоления коммуникативных барьеров: типологии барьеров, модели искажения информации.

Практические занятия – 8 часов
Самостоятельная работа – 10 часов

3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – зачет

4. Оценочные материалы дисциплины (модуля)

Шкала оценивания знаний, навыков и компетенций слушателей ВШМБ

отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
<p>1. полно раскрыто содержание вопроса;</p> <p>2. материал изложен грамотно, логически последовательно, правильно используется терминология;</p> <p>3. показано умение применения инструментов анализа и планирования;</p> <p>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>5. материалы оформлены качественно, грамотно;</p> <p>6. на дополнительные вопросы комиссии</p>	<p>1. ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку отлично, но при этом может иметь следующие недостатки:</p> <p>- в изложении допущены незначительные пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p>- допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию члена комиссии;</p> <p>- допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, не показано общее понимание вопроса и не продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, не исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность</p>

получены верные лаконичные ответы ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.	вопросов, которые легко исправляются по замечанию члена комиссии.	знании теоретического материала выявлена достаточная сформированность компетенций, умений и навыков.	компетенций, умений и навыков; 4. отказ от ответа
Повышенный уровень		Пороговый уровень	Компетенции не сформированы

«Зачтено» соответствует оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
Если работа не отвечает названным критериям, выставляется оценка «не зачтено».

Упражнение «Оперативная задача»

Инструкция для подчиненных

Вы – группа подчиненных. Ваши руководители решают очень важную задачу, которую поставило перед ними высшее руководство Компании.

Через некоторое время группа руководителей инициирует некоторые изменения, о которых вы пока не знаете. Руководители могут взаимодействовать с вами или решать свою задачу самостоятельно.

Внимание!

Инициировать общение с руководителями вы не можете. Это не значит, что вам нельзя с ними разговаривать. Скорее активная позиция по инициации изменений лежит на группе руководителей, а вы просто следуете их инструкциям и ведете себя естественно.

Пока команда руководителей готовится, вам также предлагается решить несколько задач. Задачи следует решать в командном режиме.

Задача 1 «Лампа»

Есть две *полностью изолированные* друг от друга комнаты. Свет и звук не проходят между ними. В одной комнате висит **лампа**. Во второй комнате – **5 выключателей**. Только **один** из них включает лампу.

Необходимо определить, какой выключатель подключен к лампе.

1. В решении задачи могут принять участие только два человека. Один из них находится в комнате с выключателями, другой – в комнате с лампой.
2. Перед началом решения задачи 2 участника могут пообщаться всего один раз и придумать алгоритм его проведения.
3. Участникам нельзя использовать никакие технические средства (сотовый телефон, часы, секундомер и т.п.) и привлекать других людей.
4. Решить задачу необходимо за одну попытку.

Каким образом можно решить эту задачу?

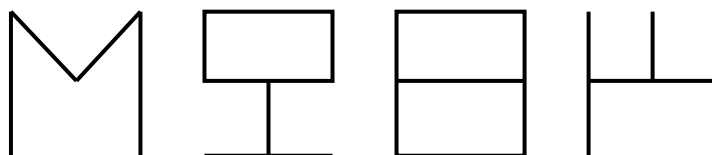
Задача 2 «Лошадь»

«Мужик купил на базаре лошадь за 600 рублей. Потом продал эту лошадь за 800 рублей. После этого купил лошадь за 700 рублей и продал ее за 900 рублей.

Сколько заработал мужик?»

Задача 3 «Символ»

Нарисуйте следующий символ:



Упражнение «Оперативная задача»

Инструкция для руководителей

Вы – группа руководителей. Компания, в которой вы работаете, запланировала изменения, которые связаны с ротацией людей между подразделениями. Игровая суть изменений сводится к тому, что **ВАМ нужно как можно быстрее переместить 8 подчиненных в соответствии с правилами, изложенными ниже.**

1. Вы готовитесь к заданию, не видя сотрудников
2. Представители группы подчиненных получили инструкцию о том, что они не могут совершать никаких перемещений и взаимодействовать с вами без вашего распоряжения.
3. Этот лист бумаги не должен ни при каких обстоятельствах оказаться в группе подчиненных.

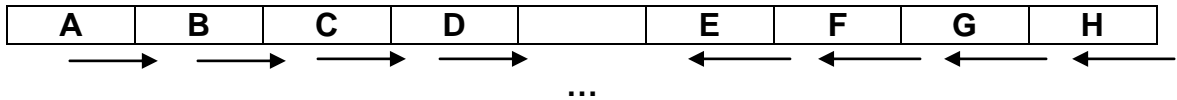
Вы наделены всеми полномочиями для решения данной задачи.

В вашем распоряжении имеются: ваша группа, группа подчиненных, ручки и бумага. Максимальное время решения данной задачи 30 минут.

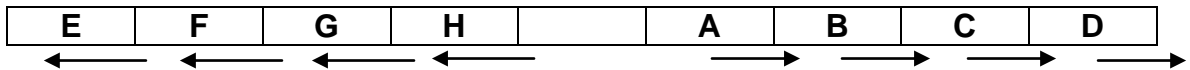
Ваша задача

Вы должны обеспечить перемещение 8-ми подчиненных со стартовой позиции на финишную.

СТАРТ



ФИНИШ




«Передвигать» подчиненных можно только «разрешенным» способом (все перемещения должны осуществляться буквально, т.е. человек со своего места должен переступить на другое).

Правила передвижения



Разрешены только 2 способа передвижения:

1. Член группы подчиненных может передвинуться на пустое поле *перед* собой (двигаться назад запрещено).
2. Член группы подчиненных может «перескочить» через своего коллегу, если тот стоит к нему лицом и за ним есть пустое поле.
3. Члены группы подчиненных не могут поворачиваться на месте (Менять направление, которое им было назначено в начале игры. Направление задано стрелочками).
4. В том случае, если ваши перемещения зашли в тупик, вы можете вернуть членов группы подчиненных на первоначальные позиции и начать все сначала.
5. В один момент времени может перемещаться только один член группы подчиненных.

Книги и учебники

 **ψ Джуэлл Л.** *Индустриально-организационная психология. Учебник для ВУЗов.* – СПб: Питер, 2001.

Идеальное сочетание науки и практики. Четкая структура, обилие примеров из практики известных западных организаций. Особенно ценными, на наш взгляд, являются результаты исследований, подкрепляющих значимость трех факторов эффективного обучения персонала: «обратной связи», «подкрепления» и «практики».

  **Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Под ред. Т.Ю. Базарова. Б.Л. Еремина.** – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.



Лаконичное и содержательное изложение организационно-экономических основ внутрифирменного обучения. Для всех, кто занимается «инвестициями в человеческий капитал» будет интересно узнать, что доллар, вложенный в обучение персонала приносит от 3 до 8 долларов чистой прибыли. Формула для определения экономической эффективности обучения прилагается (если поискать в Интернете, можно найти несколько первых глав книги).

 **Егоршин А.П.** *Управление персоналом.* – Нижний Новгород: НИМБ, 1999.



Если основная аудитория Линды Джуэлл – организационные психологи и тренера, а Тахир Юсупович и Борис Львович ориентируются на специалистов по кадровому менеджменту, то Александр Петрович посвятил, на наш взгляд, главу «Обучение персоналом» предпринимателям, топ-менеджерам и чиновникам. В книге описывается структура и состояние профессионального образования в постперестроечной России. Сделан замечательный обзор программ MBA западных и российских бизнес-школ. Предоставлены рекомендации руководителям о выборе наиболее подходящей программы

  **Роббинс С. Коултер, М.** *Менеджмент: 6-е издание.* – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.



Один из лучших профессиональных учебников менеджмента; содержит развернутое описание модулей обучения руководителей.

  **Магура М.И. Курбатова М.Б.** *Современные персонал-технологии.* - М.: ООО "Журнал "Управление персоналом". 2003. - 388 с.



В лучших традициях российского высшего образования. Тема «Обучение персонала» раскрыта от места в системе управления персоналом до алгоритма оценки эффективности. Для организаторов процесса корпоративного обучения будет чрезвычайно полезна классификация всех форм и методов обучения по критериям: «стоимость», «мотивация», «перенос», «учет индивидуальных особенностей» и др.

  **ψ Кларин М.В.** *Корпоративный тренинг от А до Я: Науч.-практ.пособие.* – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело.2002. – 224 с.

Исключительно полезное всеобъемлющее издание, построенное на основании опыта, накопленного Американским Обществом Тренинга и Развития (ASTD). Материал представлен лаконично, наглядно и убедительно.

  **ψ Панфилова А.П.** *Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие.* - СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - 536 с.

Великолепное описание практически всех известных методов обучения с характеристикой достоинств и ограничений, с примерами и практическими рекомендациями тренерам и преподавателям. Метод кейсов, деловых и ролевых игр, управленческие тесты, в том числе и знаменитая «Почтовая коробка».

  **ψ Стимсон Н.** Подготовка и представление тренинговых материалов. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.

Добротное руководство по оформлению учебно-методических и отчетных материалов.

ψ Почебут Л.Г. Чикер В.А. *Индустриальная социальная психология: Учебное пособие.* – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. – 184 с. (переиздано изд-вом «Речь» в 2001 г.)

Для всех, кто занимается проведением корпоративных тренингов мы традиционно рекомендуем изучить основы социальной психологии малых групп: этапы и уровни формирования групп, процессы, состояния и механизмы групповой динамики.

ψ Сидоренко Е.В., *Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии.* – СПб.: Речь, 2002. – 208 с. (а также «Тренинг влияния» и «Мотивационный тренинг»)

Концептуальный подход и метафоричность, полнота и практическая выверенность. Елена Васильевна является законодателем в области тренинга. Ее уникальные тренинговые программы могут быть прекрасной основой для любых коммуникативных, управленческих и мотивационных тренингов.

Кроме перечисленных книг рекомендуем еще:

Training management: A multidisciplinary approach to human resources development in southern Africa / P.S. van Dyk, P.S. Nel, P. van Z. Loedolff, G.D. Haasbroek. - 3rd ed. - Oxford: Oxford Univ. Press, 2001. - XXIV, 476p

Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 2000. – 224 с.

Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю. Хрящевой. – СПб.: Ювента, Институт Тренинга, 1999. – 256 с.

Психология подготовки специалистов для современного производства / Ред.: А.И. Подольский. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991. - 187с.

Психология профессиональной подготовки / Ред. Г.С. Никифоров; СПб гос. ун-т. - СПб: Изд-во СПбГУ, 1993. - 171с.

Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 285 с.

Спивак В. А. Государственная система профессионального образования: анализ, прогнозирование, организация: Дис...д-ра экон. наук. 00.08.05-Экономика, планир. и орг. упр. нар. хоз-вом и его отраслями / СПб ун-т экономики и финансов. - СПб, 1992. - 269с.

Стаут С. Управленческий тренинг. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. (Серия "Библиотека журнала "Управления персоналом") - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. - 352 с.

Радислава Гондапас. Презентационный конструктор. – М. Вершина, 2006 . – 192 с.

Элери Сэмпсон. Бизнес презентация: творческие идеи для блестящего выступления. М. – Альпина Бизнес Букс, 2006. – 202 с.

Журналы


Большинство специализированных журналов посвящают свои рубрики и целые номера теме обучения персонала и бизнес-образования.

  **«Управление персоналом»**

Огромное количество содержательных статей, широчайшая аудитория, интерактивные исследования и их результаты.

  **ψ «ДП-персонал»**

Очень интересные и разнообразные материалы. Интерактивный практикум по решению кадровых мини-кейсов.

  **«Труд за рубежом»**

Обзоры систем профессиональной подготовки как в развитых, так и в развивающихся странах.

 **«Экономика образования»**

Аналитические материалы о состоянии и перспективах развития высшего, профессионального и бизнес-образования

«Секрет фирмы»

Живые материалы о конкретных бизнес-решениях известных компаний нашей страны; аналитика ведущих консультантов и менеджеров.

Интернет-ресурсы

<http://www.i-u.ru> - Русский Гуманитарный Интернет Университет

<http://www.ido.ru> - Институт Дистанционного Образования

<http://db.informika.ru> - База данных Российских ВУЗов

<http://www.astd.org> - сайт Американского Общества по Обучению и Развитию (American Society of Training and Development (ASTD)) На сайте Общества находится огромное количество полезных ресурсов, статей и отчетов.

<http://www.corpu.com> - сайт Corporate University Xchange, Inc - основанной в 1997 и базирующаяся в Нью-Йорке исследовательской и консалтинговой фирмы в области корпоративного образования. Рекомендует себя в качестве ведущего поставщика сведений о корпоративном образовании. Много материалов по теме.

http://www.traininguniversity.com/tu_pi.php - сайт Corporate University Research Center, На сайте размещен архив электронного журнала Corporate University Review за 1995-2001 годы.

<http://mu.motorola.com/index.shtml> - сайт корпоративного университета компании «Моторола».

http://www.hse.ru/prensa/sekr_firm/20020220.htm - Статья из журнала «Секрет фирмы», о первых шагах российских КУ.

<http://biz.finmarket.ru/material.asp?id=12&mid=1087> - ссылка на статью «Требуется на работу... корпоративный университет», которая рассказывает об опыте КУ в российских компаниях «Сиданко» и «Ростелеком».

<http://commhum.mccneb.edu/philos/csicorp.htm> - сайт факультета Communications and Humanities Metropolitan Community College (США). Содержит коллекцию ссылок, статей и других материалов по теме «корпоративные университеты».

Исследования

<http://www.amr.ru/doc651.html> - сайт Ассоциации менеджеров России содержит исследование 70 российских Корпоративных университетов и учебных центров

<http://www.efmd.be/data/CUreport/CUorderform.PDF> - сайт Европейского фонда развития менеджеров. Содержит информацию об исследовании по теме «The Corporate University Challenge: Corporate competitiveness, learning and knowledge (1999-2001)».

<http://www.consort.ru/market/inter6.html> исследование спроса на тренинги (1999 г.)

http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_1108/ статья Александра Панько, «Рынок тренингов»

Дополнительно:

1. Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб /Под. Ред. Климова Е.А. – М.: РПО, 1999.
2. Кабаченко Т. С. Психология управления. – М., 1997.
3. Гончаров В. В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. – М., 1998.
4. Крический Р.Л. Если Вы - руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1992
5. Хэмфриз Дж. Как управлять людьми на работе. Практическое пособие по руководству для потенциальных лидеров. Изд-во «Урал LTD», 1999.
6. Г.А. Архангельский. Организация времени. «Питер», 2003 г.
7. Э.Кирхлер, Э.Хельцл. Дизайн работ в организациях. «Гуманитарный центр», 2003 г.
8. С.Хилл. 60 трендов за 60 минут. «Крылов», 2004 г.
9. Практикум по психологии менеджмента. Под ред. Никифорова «Речь», 2002 г.
10. Ли Якока. Карьера менеджера!!!
11. Развитие организации и HR-менеджмент. Под ред. Кроля Л. «Класс», 2003 г.
12. У. Байхэм и др. Воспитай своего лидера. «Вильямс», 2002 г.
13. П. Стил, Т. Бизор. Переговоры в бизнесе. НИРРО. 2004 г.
14. Модульная программа для менеджеров/Стратегическое управление. М., «Инфра М», 1999 г.
15. Рассел Л. Ансофф. Планирование будущего корпорации. М., «СИРИН», 2002 г.
16. Г. Хэмел, К.Прахалад, и др. Стратегическая гибкость. С.Пб., «Питер», 2005 г.
17. З. Димитриева. Руководство сотрудниками компании. М., «Юркнига», 2004 г.