

Тенденции современной мотивационной политики на частных производственных предприятиях

Хмелев Александр Геннадиевич,

*доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры
программного обеспечения информационных технологий,
Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники
(г. Минск, Беларусь)*

Хмелева Ангелина Владимировна,

*кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры
программного обеспечения информационных технологий,
Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники
(г. Минск, Беларусь)*

Гордейчук Дмитрий Валентинович,

*аспирант кафедры экономической информатики,
Белорусский государственный
университет информатики и радиоэлектроники
(г. Минск, Беларусь)*

В статье исследуется влияние системы мотивации на работников частных предприятиях, привлечение сотрудников к реализации целей организации, косвенное влияние мотивации на эффективность использования персонала.

The article examines the influence of the motivation system on employees of private enterprises, the involvement of employees in the implementation of the organization's goals, and the indirect influence of motivation on the efficiency of personnel use.

В современном мире перед частными организациями, как правило, стоит важная проблема — привлечение и удержание квалифицированных работников, необходимых для достижения высокой эффективности труда, что требует увеличения мотивации и активности работников. Реализация поставленных целей каждой организации возможна в том случае, когда занятые в ней работники соответствующим образом мотивированы и испытывают внутреннюю потребность активно вовлекаться в работу при реализации своей нагрузки. Одной из главных организационных проблем является такое усовершенствование и внедрение применяемых мотивационных систем к организационным и трудовым потребностям человека, чтобы людям хотелось работать со все большей отдачей.

Использование мотивационных систем связано с применением разного рода материальных или нематериальных стимулов, которые вдохновляют и привлекают работников. К первому типу стимулов относятся вознаграждения, а ко второму типу мотивационных стимулов можно отнести, помимо прочего: ответственность, разнообразие работы и задач, оценка достижений, всестороннее признание, возможность повысить квалификацию и т.п. В то же время следует отметить, что на успешное повышение эффективности труда имеет влияние и одновременное использование обоих стимулов: материальных и нематериальных.

Итак, сутью мотивационной системы является формализованный, повторяющийся про-

цесс осуществления воздействия на работников, результатом которого должно быть удовлетворение трудовых и организационных потребностей предприятия.

Анализ влияния мотивационной системы на активность занятых работников для достижения организацией большей эффективности и конкурентного преимущества позволит ответить на вопрос: как эффективно влиять на активность работников на рабочем месте?

Активность работников на рабочем месте зависит прежде всего от применяемых мотивационных систем. Особую роль, с точки зрения работников, играют материальные выгоды, в частности, главным образом размер вознаграждений. Особенно это касается прямых и косвенных производственных работников (рабочих). Вместе с ростом получаемых материальных вознаграждений значение приобретают материальные стимулы мотивирования.

Мотивация и мотивирование. Мотивирование работников к продуктивному труду и увеличение удовольствия от работы — это одна из главных задач, которые стоят перед частными производственными организациями. Несмотря на то, что предпринимаются попытки поиска подходящих работников и их обучения, следует отметить, что в ситуации, если им будут неважны хорошие результаты, это существенно не повлияет на качество труда. Таким образом, мотивация является существенной, с точки зрения потребителей товаров или услуг, а также с точки зрения самих работников, поскольку на работе они иногда проводят половину своей жизни [4].

Все организации интересуются тем, что следует сделать, чтобы благодаря людям достигать высокого уровня результативности. Это означает необходимость тщательнее обращать внимание на способы наилучшего мотивирования работников посредством стимулов, вознаграждений, первенства и возможности выбора вида выполняемого ими труда. Целью является создание процессов мотивации и такой рабочей атмосферы, которые позволят получить уверенность, что индивиды достигают успеха согласно ожиданиям руководства.

Теория мотивации исследует процессы мотивации. Объясняет, почему люди на работе ведут себя так, как ведут себя, рассматривая эту проблему в категориях усилий, которые делают работники, и направления, которые они выбирают. Также она описывает, как организации могут побудить людей прикладывать усилия и способности так, чтобы органи-

зации достигали намеченной цели и одновременно удовлетворяли потребности самих работников.

К сожалению, понимание мотивации очень часто основано на упрощенных понятиях и правилах их взаимодействия. Процесс мотивации намного сложнее, чем это общепринято, а мотивационные действия, скорее всего, окажутся результативнее, если будут основаны на соответствующем понимании того, что с ними связано.

Мотивация относится к одной из основных функций управления. Она является процессом сознательного и целенаправленного воздействия, посредством соответствующих мероприятий, на поведение работников путем создания возможностей и ситуаций, необходимых для реализации их собственных целей, а также для достижения целей организации [2]. К одному из навыков руководителей мы можем отнести восприятие, с одной стороны, потребностей подчиненных, с другой — направление способностей на реализацию работником труда на высоком количественном и качественном уровне. Обеспечение соответствующих компетенций, направление деятельности работника и способность удовлетворить его потребности является нелегкой задачей.

Мотивация — это комплекс факторов психической или физиологической природы, которые приводят в действие и организуют поведение человека, направленное на достижение определенной цели, психологический механизм, регулирующий любое поведение, обреченное выбором. Она является процессом, побуждающим человека к действиям, сохраняющим его работоспособность, интегрирующим его протекание. Приводится в действие потребностью, недостатком чего-либо, необходимого для организма и его развития, сохранением определенной общественной роли индивида и других желаний. Сферой действия мотивации является не только сам человек, но также и его окружение [3].

Мотив — это повод, чтобы люди хотели работать. Однако для того, чтобы у человека появился мотив, должны быть выполнены определенные условия. Три из них заслуживают особого внимания. Во-первых, человек должен в чем-то нуждаться. Во-вторых, должен появиться фактор, который способен удовлетворить эту потребность или помешать ее удовлетворению. В-третьих, человек должен быть уверен, что в данных условиях сможет достичь удовлетворения потребности [5].

То, насколько сильна мотивация, зависит не только от ожидаемых последствий выполненных действий или от награды, но также от вероятности получения этой награды. Мотивация работников проявится чаще всего в том случае, когда они будут чувствовать, что существует сильная взаимозависимость между их усилиями и результатами, которые они получают. Это зависит также от того, насколько сильным является желание выполнения ожиданий и насколько четкой является применяемая мотивационная система.

Сильно мотивированные люди имеют четкую определенную цель и выполняют действия, которые ведут к достижению этих целей. Такие люди могут мотивироваться самостоятельно, только если это означает движение в соответствующем направлении и выполнение намеченных ими ожиданий, и это является наилучшей формой мотивации. Однако большинство из нас в большей или меньшей степени нуждаются в мотивировании извне. Организация, как единое целое, может создать условия, в которых благодаря стимулам — вознаграждению, возможностям обучения и развития — можно достигать высокого уровня мотивации. Однако менеджеры, используя собственные мотивационные способности, все еще должны убеждать людей, чтобы они делали все, что в их силах, используя

при этом мотивационные процессы, которые им предоставляет организация.

Процесс мотивации. Мотивационный процесс можно представить в форме модели (рисунок 1). Эта модель относится к потребностям и допускает, что мотивация инициирует сознательное или бессознательное распознавание неудовлетворенных потребностей. Эти потребности вызывают желание достичь или приобрести что-либо. Затем определяются цели, которые должны удовлетворить эти потребности и желания, далее избирается направление поведения, которое ведет к этим целям. Когда цель достигнута, а следовательно, потребность удовлетворена, стоит предположить, что в случае появления подобной ситуации такое поведение, скорее всего, будет повторено. Если же цель не будет достигнута, то вероятность того, что такое действие будет повторено, намного меньше [4].

Процесс мотивирования начинается с потребности или ощущения определенного неудовлетворения. Например, работник уверен, что его заработная плата является низкой, чувствует определенное неудовлетворение и необходимость получать больший доход. Реагируя на эту потребность, он ищет способы ее удовлетворения, например, прикладывает больше усилий на работе, чтобы получить повышение, или ищет возможности устроиться

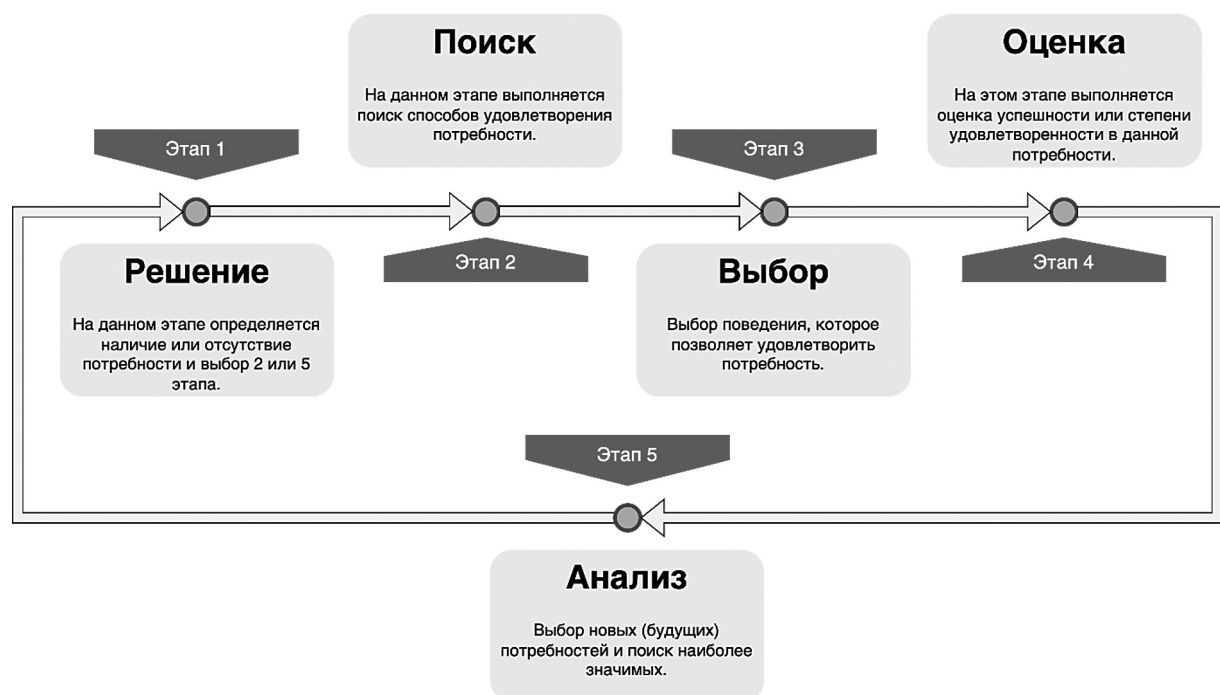


Рисунок 1. Мотивационный процесс

на новую работу. Затем выбирает один из этих вариантов. После его применения, например, после периода интенсивного труда, проводит оценку результатов с точки зрения степени удовлетворения потребности. Если результатом больших усилий становится повышение оплаты, работник, скорее всего, одобрит новый стиль работы на более долгий период. Если за разумный период времени работник не получит повышения, то он, вероятно, будет искать новые решения, например, начнет поиски новой работы [5].

Мотивационный процесс можно также представить в виде прямой, четырехэтапной системы.

1. Необходимость — осознание определенной нехватки.
2. Определение цели.
3. Определение действия.
4. Осуществление действия.

Эта модель в несколько элементарной форме описывает основу действия индивидуальной мотивации. Она базируется на мотивационных теориях, которые относятся к потребностям, целям и ожиданиям. С точки зрения организации эту модель можно применить для иллюстрации процесса мотивации, который требует определения целей, удовлетворяющих индивидуальные потребности и желания, и побуждает к поведению, необходимому для достижения этих целей.

Мотивационный процесс носит двусторонний характер. Он осуществляется между руководителем и подчиненными, когда желания являются взаимными. Мотивируемые могут, по принципу обратной связи, влиять на решения мотивирующего.

Стоунер [6] и другие пишут, что люди поступают так, как поступают, поскольку научились в прошлом, что определенное поведение связано с приятными эффектами, а другое — с неприятными. Поскольку в целом люди желают получить приятные эффекты, то, скорее всего, они будут избегать поведения с неприятными последствиями, например, лица, склонные к соблюдению права, которые научились этому дома и в школе, и дальше будут соблюдать законы, поскольку осознают, что непослушание приводит к наказанию.

В процессе мотивации важную роль выполняет понимание руководителями внутренних потребностей человека, ведущих к тому, что он поступает определенным образом. Каждый человек испытывает внутренние потребности, руководитель также может способствовать их

удовлетворению, таким образом, появившаяся возможность удовлетворения этих потребностей является тем стимулом, который побуждает всех к действию. Это означает, что люди будут действовать или поступать так, чтобы удовлетворить собственные потребности в соответствии с возможностями, которые перед ними раскрывает данная организация.

Теоретики управления издавна считали, что не удастся достичь целей организации без постоянного вовлечения в этот процесс членов организации. Мотивация является психологическим состоянием, которое способствует вовлечению человека в производственный процесс. Она включает факторы, которые вызывают, планируют и поддерживают человеческое поведение, направленное на достижение определенной цели.

Привлечение работников и мотивирование. Достаточно ли предприятию иметь высококвалифицированных специалистов для того, чтобы одолеть конкуренцию? Вероятнее — да, но только при одном условии: для того чтобы дремлющие в коллективе компетенции стали настоящим и реальным источником конкурентного преимущества, необходимо еще и их полное вовлечение в реализацию целей организации.

Вовлечение связано с приверженностью и лояльностью. По определению [9], оно состоит из трех элементов: идентификации с целью и ценностями организации, желание принадлежности к организации и желание приложить усилия в пользу организации. Действия, выполняемые работником, являются добровольными.

Сильное вовлечение в работу, скорее всего, будет означать добросовестность и самостоятельность, низкий уровень абсенции и высокий уровень приложенных усилий. Вовлеченные работники заинтересованы в наилучшем выполнении работы. Разрабатывая стратегию привлечения, следует принять во внимание интересы организации и ее членов, поскольку они необязательно должны совпадать, руководство должно четко определить, что успех организации будет означать выгоду для каждого работника. При разработке системы ценностей, например, касающейся качества, важно, чтобы руководство не навязывало насильно своим работникам собственный набор ценностей. Работников можно включить в процесс создания этой системы. Это увеличивает вероятность того, что предлагаемые действия и ценности они воспринимают как

свои собственные, следовательно, вовлеченность работников увеличится.

К правильным процессам управления относится определение целей и стандартов эффективности. Директор одной из обслуживающих фирм подтвердил, что действительно, обсуждение и связка целей и стандартов с работниками приносит лучшие эффекты. Работники указывают на те проблемы, устранение которых улучшает и ускоряет выполнение работы.

Значение вовлечения. Существуют две теоретические школы о вовлечении: школа «от контроля к вовлечению» (Вальтон; 1985 г.) и японская школа (Паскаль и Атос, 1981 г.; Питерс и Уотерман, 1982 г.).

Вальтон считал, что лучшие результаты будут достигнуты в том случае, если организация откажется от традиционной стратегии контроля в пользу стратегии вовлечения. Традиционный подход к управлению персоналом является основанным на установлении порядка, осуществлении контроля и «достижении производительности при использовании работников». Стратегия же вовлечения обеспечивает большее удовлетворение работников. Вальтон предполагал, что работники реагируют лучше и более творчески, если их наделяют большей ответственностью, побуждают к приложению усилий, дают шанс развития, а не подвергают их жесткому контролю, трактуя его как необходимое зло. Он также считал, что ответственность за результаты должна возлагаться на коллектив, а не на индивидов.

Японская школа, называемая иначе школой совершенства, набирает все большую популярность. Она представлена Паскалем и Атосом (1981 г.), а также Питерсом и Уотерманом (1982 г.). Они признали [7], что достижение совершенства зависит от получения полного вовлечения работников в организацию. Основной целью этого подхода является создание условий для формирования партнерских отношений между руководством фирмы и работниками. Подытоживание этой концепции сделали Питерс и Остин (1985 г.), которые зафиксировали: «доверяйте людям и трактуйте их как взрослых, привлечите их живым и метким бытием во главе, передайте им страсть в совершенствовании качества, добейтесь того, чтобы они почувствовали себя владельцами фирмы, и тогда ваши работники ответят абсолютным вовлечением».

Одной из причин, по которым организация полностью не использует возможности реализуемой персональной политики в сфере влия-

ния на рост производительности и инновационности, является отождествление вовлеченности с лояльностью, хотя бы по причине сужения оценки только к показателям ротации персонала, не учитывая степень вовлеченности работников в реализацию целей фирмы, их креативность и продуктивность.

Другим упущением является базирование мотивационных систем только на элементах заработной платы. Однако, независимо от большого значения финансовых стимулов, часто только их недостаточно для формирования прочного вовлечения. Среди множества факторов, применимых в этой сфере, чрезвычайно важным вопросом является предложение адекватной рабочей среды. Она должна придавать ощущение значения и важности того, что выполняется в рамках обязанностей, должна давать возможность проявления креативности и самостоятельности, а также предоставлять работнику возможность прочной идентификации с фирмой и ее развитием.

Типичной причиной отсутствия вовлеченности является также очень слабая коммуникация, главным образом по линии «подчиненные — руководители». Поскольку трудно заботиться о чем-то, о чем мы знаем очень мало и что недостаточно понимаем, в контексте широкой и длительной перспективы.

Очередной часто встречающейся проблемой является недостаточное дифференцирование подхода к различным рабочим группам, например, с точки зрения возраста. Молодые люди вовлекаются в том случае, если получают больше самостоятельности, инновационности и шансов развития, люди постарше больше склоняются в сторону ситуаций, предоставляющих им большую безопасность занятости и устойчивость. По очевидным причинам все системы очень негибкие и мало универсальные, а следовательно, не будут приносить желаемых эффектов.

Попытка увеличения вовлеченности путем увеличения удовлетворенности работников также может не принести ожидаемых результатов, если, например, она не реализует прочного улучшения трудовых отношений с руководством. Поскольку не всегда подход к вопросу удовлетворения коллектива носит характер качественного изменения самих механизмов сотрудничества. Часто это только ряд ответных действий в ответ на трудовые ожидания, тогда как создание культуры вовлечения не может отождествляться только с созданием менее формальной рабочей атмос-

сферы и косвенным удовлетворением трудовых требований.

Подчеркивается также необходимость рассмотрения системы формирования трудового вовлечения через призму улучшения сатисфакции клиента. Тогда намного легче найти внутри фирмы как поддержку руководства для своих действий, так и понимание среди коллектива. Повышение уровня вовлечения является хорошей стратегией также в трудное время кризиса, когда финансовые средства являются лимитированными [9].

Эффективность и способы мотивирования. Мотивирование способствует повышению производительности, а значит, эффективности труда. Подбор соответствующей техники мотивирования в фирме зависит от принятой системы организации и управления, внутренних и внешних условий. В значительной степени это зависит от позиций, потребностей, а также личности руководителя и подчиненных.

Распознавание руководителем мотивации работника является очень трудным процессом и сложным психологическим составляющим элементом личности человека. Поведение людей и их потребности являются сложными, а иногда просто иррациональными. Наибольший эффект действия может быть получен при средней напряженности мотивационного фактора.

Выполнение работы зависит от трех аспектов: знаний, возможности и желания. Наилучшую эффективность можно получить через мотивацию по отношению ко всем трем аспектам, детерминирующим выполнение работы. Хорошо проведенная мотивация приумножает успехи, плохая мотивация вызывает противоположные последствия.

Эффективность фирмы зависит от производительности ее работников. Люди имеют возможность обучения, совершенствования и развития своего потенциала, умеют также мыслить концептуально, креативно, создают новые ценности. Создают шансы, но также и угрозы внутри и снаружи фирмы. Отсюда «истинное лицо» работника, его способности, талант и желание работать, они проявляются в том случае, когда условия работы и рабочая атмосфера способствуют ему.

Поскольку очень важно, чтобы работник был уверен в том, что он выполняет, чтобы он охотно приходил на работу, другие работники одобряли его, и важно то, чтобы он стремился выполнять свои задачи как можно лучше. Все это связано с его мотивациями, такими как:

хорошая рабочая атмосфера, межличностные контакты, высокая заработная плата, возможность получения премии, повышение заработной платы, награды, повышение по службе и т.д.

Управление эффективностью. Общей целью управления эффективностью труда является создание культуры, в рамках которой индивиды и группы прикладывают усилия для непрерывного совершенствования процессов производства и своих способностей.

Внедрение системы управления эффективностью может быть эффективным способом передачи и укрепления стратегии, ценностей и норм, признанных на предприятии. Одновременно эта система дает индивидам шанс выразить взгляды относительно управления и направления развития. В связи с этим руководители имеют право четко определять ожидания в отношении работников, а с другой стороны, работники могут также оценивать работу своих руководителей.

Основы управления эффективностью схожи с множеством основ управления человеческим капиталом, поскольку в обоих случаях целью является: стимулирование уровня труда; развитие человеческого потенциала; создание условий, которые могут помочь высвободить скрытую энергию индивидов и их творческий потенциал; укрепление культуры предприятия.

Целью управления эффективностью также является анализ взаимосвязанных процессов труда, управления, совершенствования, мотивации и вознаграждения. Благодаря этому оно стало силой, интегрирующей эти процессы.

В основе управления эффективностью индивидов и организаций лежат следующие правила:

- создание процесса управления, способствующего реализации стратегии фирмы путем интеграции стремлений индивидов и организации;
- развитие и поддержка процесса, позволяющего всем работникам выполнять их нагрузку в пределах их организации;
- предоставление работникам возможности самостоятельного управления собственной работой;
- создание партнерских отношений между персоналом и управленческими кадрами;
- определение цели как основы критериев оценки результатов и развития;
- подчеркивание роли оценивания и оценки достижений работников;

- поддержка справедливой системы оценки и соответствующего вознаграждения, а также мотивирования персонала;
- признание управления эффективностью интегральным элементом управления.

Управление эффективностью — это процесс, который должен помогать самостоятельному контролю достигаемых результатов, а также указывать на необходимость совершенствования навыков. Руководитель должен помогать, направлять, а также контролировать индивидов. Тем не менее на работнике лежит обязанность реализации задачи, а оценка эффектов принадлежит обеим сторонам. Это значительно усиливает чувство ответственности.

По мнению Друккера, эффективность руководителя можно оценить на основании ответственности и распорядительности. В его изложении «распорядительность» означает выполнение работы надлежащим образом, а «действенность» — осуществление соответствующих действий [1].

Распорядительность (способность надлежащего действия) — это понятие, которое связано с затратами и результатами. Распорядительный работник — это человек, достигающий результата или целей, которые соответствуют затратам (труда, материалов, времени), использованным на их реализацию. Руководитель, который способен минимизировать затраты на достижение целей, действует распорядительно.

Действенность же — это способность выбора соответствующих целей. Действенный руководитель и работник выбирает соответствующие цели для их реализации.

Сутью управления эффективностью является создание партнерских отношений, связывающих руководителей и рядовых членов коллектива. Это означает, что в каждой ситуации целью является достижение согласия. Руководители и работники вместе несут ответственность за улучшение эффективности и качества работы.

Как утверждает Друккер: «управление будет эффективным тогда, когда видение и усилия всех членов организации (индивидов и руководства) будут сосредоточены на одной цели. Такая система будет эффективной, если работник будет знать и понимать, что от него требуется. Однако эта система также должна гарантировать, что каждый руководитель знает, что нужно требовать от своих подчиненных. Система управления должна мотивировать индивидов к вовлечению и максималь-

ным усилиям. Вместе с внедрением высоких стандартов работы следует помнить, что они являются средством для достижения цели, которая является реализацией стратегии фирмы, а не самоцелью». Такой подход гарантирует интеграцию целей индивида и организации [1].

Каждая система управления эффективностью подчеркивает роль двух аспектов: долгосрочных действий и немедленных результатов работы индивида.

Чтобы эффективность росла, а работники не чувствовали себя только «составной частью организации», необходимо участие специалистов по вопросам человеческого капитала. К их обязанностям следует отнести приспособление мотивационных систем, подбор соответствующего обучения, а также контроль.

Мотивация влияет на вовлечение работников в реализацию целей организации, в свою очередь вовлечение оказывает косвенное влияние на эффективность работы через более высокие усилия работников.

Эффективное мотивирование работников требует большого опыта, знания потребностей, доверия в трудовых отношениях, а также применения тех стимулов, которые сильнее всего влияют на мотивацию работников, что тем самым влияет на эффективность. Мотивирование является сложным и непрерывным процессом, который зависит от специфики организации, ее стратегических целей, имеющихся ресурсов, в том числе и ресурсов человеческого капитала, которые входят в эту организацию. Совершенствование системы требует непрерывного наблюдения.

Очень важным в соответствующем мотивировании работников является делегирование полномочий. Практика делегирования полномочий является мощным средством, которое, с одной стороны, служит экономии времени менеджера, с другой же — повышению управленческих навыков у подчиненных. Это ведет к тому, что работник чувствует себя более связанным с организацией. Это позволяет менеджерам использовать энергию всей организации для стремления к взаимно понятным и совместно принятым целям.

Применение соответствующих стимулов также влияет на производительность организации. На сегодняшний день наибольшее значение имеют финансовые стимулы. Часть работников способна к большим усилиям, лишь бы повысить свой социальный статус. Не менее важной для эффективного функциониро-

вания организации является соответствующая коммуникация. Предоставление работникам для рассмотрения основных организационных документов, которые регулируют права, рабочую нагрузку, повышая тем самым прозрачность и уверенность, одновременно, с одной стороны, расширяет, а с другой — ограничивает возможности действия руководства. Как следует из проведенных интервью на некоторых предприятиях, работники не знают, в чем заключается мотивационная система на их рабочем месте. Они не имели возможности ознакомиться с регламентом работы, вознаграждения премирования или мотивирования. Это свидетельствует о том, что на части предприятий, особенно малых, нет разработанных регламентов, и поведение руководства формируется в зависимости от их убеждений. А менеджеры низшего звена отмечали, что на их предприятии отсутствует обязанность предоставлять регламент подчиненным.

Успешность каждой мотивационной системы зависит от ее приспособления и адаптации к людям, предмету деятельности и поставленным организационным целям. Однако прозрачность и понимание применяемых мотивационных систем может дать ожидаемую результативность деятельности работников.

Литература

1. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 432 с.: ил.
2. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2008. — 512 с.
3. Лысенко, Ю.Г., Андриенко, В.Н., Беликова, Т.Ю. Стратегическое управление персоналом. — Донецк: Юго-Восток, 2004. — 192 с.
4. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Под ред. Йосио Кондо. — Нижний Новгород, ООО СМЦ «Приоритет», 2007. — 206 с.
5. Соломанидина, Т.О., Соломанидина, В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах). — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005 — 124 с.
6. Стоунер, Дж.А. Менеджмент / Дж.А. Стоунер, Э. Фриман, Д.Г. Гилберт. — Каунас: Полиграфия и информатика, 2006.
7. Питерс, Т., Уотерман-мл., Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 528 с.
8. Эдмондсон, Э. Работа без страха = Amy Edmondson. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth / пер. И. Окунькова. — М.: Интеллектуальная литература, 2021. — 197 с.
9. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых условиях / Н.Г. Самоукина. — М.: Вершина, 2007. — 224 с.

Статья поступила в редколлегию: 14.10.2024 г.