**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**по теме: «Мотивация труда»**

# Содержание

# Введение

# 1. Сущность мотивации

# 1.1 Понятие мотивации

# 1.2 Способы улучшения мотивации труда

# 2. Заработная плата как один из способов мотивации

# Заключение

# Список источников

# Введение

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать людей к работе на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Долгое время при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не брались, преобладало желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой. Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить не так уж просто. Они чрезвычайно сложны. Овладев современными возможностями мотивации, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

Причинами, которые определяют участие человека в работе, являются его желание, возможности и квалификация, но особенно мотивация (побуждение). В процессе мотивации задействованы потребности и мотивы. Потребности – это внутренние побуждения к действию. Процесс собственно мотивации завершается выработкой мотива, определяющего готовность личности реализовывать трудовой процесс с той или иной эффективностью. В рамках собственно мотивации помимо потребностей участвуют также и ценностные ориентации, убеждения, взгляды. Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, т.е. мотивацию нельзя непосредственно наблюдать или определить эмпирическим путем. О ней может быть сделано заключение только на основании поведения или высказываний анализируемых индивидуумов.

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Вышеизложенное определяет актуальность данной работы. Цель работы – проанализировать мотивацию труда во всех ее аспектах. На основании цели в работе поставлены следующие задачи:

1. Изучить определение мотивации.

2. Выявить различные способы мотивации труда.

# 1. Сущность мотивации

## Понятие мотивации

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличии от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенных результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребность в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, например, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

## Способы улучшения мотивации труда

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение для периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на российских передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

1. Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах
2. Правильно располагать и хранить нужные предметы
3. Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
4. Постоянная готовность рабочего места к проведению работы
5. Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

# 2. Заработная плата как один из способов мотивации

Деньги – это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа – физиологические, потребности уверенности в будущем и признании. Отсюда вытекают основные функции заработной платы:

- воспроизводственная;

- статусная;

- стимулирующая.

Воспроизводственная функция, как известно, состоит в обеспечении работнику расширенного воспроизводства его рабочей силы на принятом социально-нормативном уровне потребления. Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к остальным функциям, тем более в российских условиях, когда по сути все вопросы оплаты труда концентрируются исключительно на возможности достижения достойного уровня жизни. Главное свойство заработной платы – быть основной частью фонда жизненных средств работника. Без этого она не может выполнить ни воспроизводственную ни стимулирующую функцию. К сожалению, на практике так и происходит. По оценке специалистов Института труда, в 1990 году минимальная заработная плата (80 руб.) была в полтора раза выше прожиточного минимума. В январе 1992 года, прежде всего из-за либерализации цен, она сравнялась со стоимостью прожиточного минимума, а в настоящее время составляет менее 20%.

Воспроизводственная функция заработной платы еще больше нарушается при задержках с ее выплатой.

На основе теории Герцберга можно заключить, что воспроизводственная функция заработной платы есть гигиенический фактор, при отсутствии или недостаточной степени которого у человека возникает неудовлетворение работой, что естественно будет приводить к понижению производительности труда.

Статусную функцию заработной платы можно полагать реализованной, если статус, определяемый размером заработка соответствует трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры под «статусом» принято подразумевать положение человека в той или иной системе социальных связей и отношений; соответственно трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Размер вознаграждения за труд – один из важнейших показателей этого статуса. Например, начальник какого-либо подразделения организации стоит по статусу выше рядового работника этого подразделения. По этому статусная функция будет выполняться если оклад, начисляемый начальнику будет выше, чем оклад рядового работника.

С одной стороны, это может стимулировать работников низших рангов к более эффективной деятельности с целью получения более высокой должности и соответственно более высокого заработка (или любой другой должности с большим окладом), конечно, при условии, что размер оплаты сотрудников на предприятии не относиться к разряду сведений конфиденциальных.

С другой стороны, необоснованная, несправедливая (с точки зрения простого работника) дифференциация заработной платы ведет к падению мотивации и, соответственно, результатов труда. К сожалению, в России все предпосылки для этого есть. На фоне массового обесценивания рабочей силы неоправданно увеличивается дифференциация заработной платы. Соотношение в уровнях заработной платы 10-ти % работников с наиболее низкой заработной платы и 10-ти % с самой высокой за период 1992 \-1996 года увеличилась с 1:4 до 1:26. В Японии, например, соотношение между заработной платой президента компании и неквалифицированного рабочего составляет обычно 8:1. В США ситуация схожа с российской. Там вышеуказанное соотношение составляет 20:1, а в автомобильной промышленности 36:1. Поэтому многие выплаты, которые получают руководители воспринимаются работником как несправедливые и незаслуженные, что опять же, согласно теории справедливости, ведет к палению результатов труда.

Следующая – стимулирующая – функция с позиции руководства наиболее важна: выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей. На основании теории ожидания можно сделать вывод, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать ей большое значение, т.е. она, как уже говорилось выше, должна быть основным источником дохода. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы, т.е. размер вознаграждения должен определяться индивидуальным вкладом каждого в общий результат. Вклад же этот воплощает профессионализм, инициативу и трудовые усилия.

Многие отечественные ученые и специалисты отмечают, что заработная плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Отрыв оплаты отличных трудовых усилий работников вызывает замещение в их сознании трудовой основы заработной платы потребительской, т.е. они определяют ценность вознаграждения не личным трудовым вкладом, а тем, что можно приобрести за полученную заработную плату, а это ведет к ослаблению и гашению стимулирующей функции заработной платы. Более того, в своих притязаниях работник исходит не из того, сколько он может заработать, а из желаемого «потолка» оплаты, который человеку свойственно поднимать все выше и выше, в следствии чего ощущение несправедливости оплаты становится постоянным. Соответственно уменьшается и удовлетворенность заработной платой даже и в случае если бы она повышалась с ориентацией целиком на притязания, за ними все равно не угнаться.

Названные негативные тенденции (обесценивание рабочей силы, неоправданная дифференциация в оплате труда и низкая ее стимулирующая роль) набрали такую силу, что можно говорить об исчезновении в экономике России заработной платы как экономической категории, о превращении ее в некую социальную выплату, не связанную с общественной оценкой ни количество, ни качество, ни результатов труда.

Рассмотрим некоторые системы оплаты труда, применяемые как в России, так и за рубежом.

С точки зрения простоты и доступности наиболее подходящей для многих работников являются повременная повременно-премиальная система оплаты труда. Однако их существенный недостаток заключается в том, что отсутствие серьезных стимулов для человека, за работой которого к тому же необходим постоянный контроль, снижает производительность труда.

Системы, основанные на сдельной оплате труда, тоже достаточно просты и понятны. Но они трудоемки с точки зрения ведения расчетов, требуют специалистов-нормировщиков, большого документального оформления с учетом изменений в технологии, массы первичных платежных документов (нарядов, рапортов) и т.п. К тому же установление норм времени и расценок зачастую порождают конфликты: каждый претендует на большее по сравнению с тем, что диктуется технологией выполнения работ. Однако сдельная система лучше других систем оплаты стимулирует производительность труда. Зависимость очень наглядная: выпустил больше единиц продукции – больше и получил. Что же касается недостатков, то главный состоит в том, что в погоне за увеличением выработки работник порой забывает о качестве, губит оборудование.

В последнее время используют и долевые системы оплаты труда. Каждому работнику устанавливают его процентную долю в прибыли, полученной от деятельности подразделения фирмы. Хотя, по большому счету, подобный подход можно расценить как разновидность сдельно-повременной системы. Ведь своеобразной нормой оплаты (расценкой) является «доля» каждого работника в общей прибыли. Присутствует элемент «повременности»: при расчете заработной платы обязательно учитывается фактически отработанное время. Недостаток этой системы в том, что не всегда, даже в принципе, возможно рассчитать долю каждого работника в общей прибыли. Например, на одном из отделений конвейера, где вся бригада выполняет одну и ту же работу. Контроль за каждым человеком из этой бригады экономически не выгоден. Здесь возможно оценить только работу бригады в целом, и поэтому оклады у всех работников данной бригады будут одинаковой (при том условии, если все они отработали одинаковое количество часов). Это может вызвать чувство несправедливости у тех работников, которые хотят лучше трудиться и соответственно больше получать. Но даже при наличии такой инициативы, но при разных способностях эти работники внесут неодинаковый вклад в общее дело, а заработную плату получат одинаковую. Следовательно, они, согласно теории справедливости, будут снижать свою выработку, что отразится на результатах работы бригады в целом.

На многих предприятиях существуют дополнительные доплаты за выслугу лет, т.е. общее количество времени, проработанное на одном предприятии. Некоторые исследователи считают, что это только лишь снижает текучесть кадров и никак не отражается на эффективности труда. Подтверждением этому является, например, то, что компания «Nissan», второй по величине японский производитель автомобилей, вводит новую систему оплаты для менеджеров, которая будет поощрять не стаж работы, а достижения. Начиная с июля 1994 г. «Nissan» снизила уровень базовой оплаты, которая обуславливалась стажем работы, и увеличила размер оплаты пропорциональный трудовому вкладу. Этот шаг показывает растущее разочарование японских компаний в традиционной системе оплаты, основанной на стаже работы. Но тут мы опять же сталкиваемся с проблемой учета.

Поэтому на многих российских предприятиях оклад изменяется только тогда, когда работник меняет свою должность. Здесь сфера влияния статусной функции заработной платы, плюсы и минусы которой были рассмотрены выше.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается также и в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

* Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
* Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.
* Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
* Работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий.
* Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В приведенной ниже таблице показаны возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала:

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Торговая группа | 1. Индивидуальные комиссионные с объёмов продаж 2. Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль 3. Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год 4. Групповая система долевого участия в прибыли 5. Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производственные рабочие | 1. Групповая сдельная система оплаты труда 2. Премии за досрочное завершение работы 3. Премии за сверхурочную работу 4. Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Общая схема долевого участия в прибыли 3. Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий производством | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Часть групповой производственной премии 3. Общая схема долевого участия в прибыли 4. Предложение о долевом участии в бизнесе |

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако, он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

# Заключение

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности.

Среди способов мотивации можно выделить следующие: совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления, неденежное стимулирование и материальное стимулирование.

Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Но часто бывает трудно или экономически невыгодно, а то и в принципе невозможно оценить индивидуальный вклад работника, и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой мотивации в целом.

# Список источников

1. www.mx4.ru
2. [www.top-managment.ru](http://www.top-managment.ru)
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.
5. Иванченко Л. А. Основы успеха: теория и практика менеджмента. - М.: Мысль, 2003. – 287с.
6. Основы менеджмента. Учебное пособие. 2-е изд. – М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 2001. – 176 с.
7. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 1998. – 272 с.
8. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).
9. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
10. Уткин Э. А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 2001. – 448 с.