****

**Санкт-Петербургский**

**Институт Бизнеса и Права**

**Нижневартовское отделение**

**У П Р А В Л Е Н И Е К О Н Ф Л И К Т А М И**

**В О Р Г А Н И З А Ц И Я Х**

Выполнил

студент 4 курса

Игнатенко

Юрий Александрович

Проверил:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.И.Беляев

Нижневартовск

1996 год

**С О Д Е Р Ж А Н И Е**

1. ПРИРОДА КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ..................................2

 1.1. Что такое конфликт ............................. ...............................................2

 1.2. Типы конфликта ................................. ................................................3

 1.3. Причины конфликта .......................... .................................................4

 1.4. Модель процесса конфликта ...............................................................6

2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ ..............................8

 2.1. Структурные методы разрешения конфликта ....................................9

 2.2. Межличностные стили разрешения конфликта ................................10

В Ы В О Д Ы ...............................................................................................14

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ........................................15

**1. ПРИРОДА КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*1.1. Что такое конфликт*

Как и у многих фундаментальных понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. С позиций управления организацией конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, формальными или неформальными группами.  Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Понятие конфликта часто ассоциируется с агрессией, угрозами, ссорами, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт -явление всегда нежелательное, что его, по возможности, следует избегать. Такое отношение к конфликту прослеживается в рамках школы научного управления, в классической школе и у приверженцев концепции бюрократии по М.Веберу. В рамках этих школ считалось, что наличие четкой иерархической системы, рациональное распределение задач между подразделениями и сотрудниками в организации, разработка процедур и правил устранят условия для появления конфликтов.

В рамках школы человеческих отношений конфликт также считался нежелательным явлением. Он рассматривался как результат неэффективного руководства организацией. Считалось, что хорошие взаимоотношения в организации могут исключить возникновение конфликтов.

Современная точка зрения [1] заключатся в том, что конфликт в организации не только возможен, но часто и желателен. Конфликты, конечно, не всегда имеют положительный характер. Например, человек может спорить на совещании только потому, что не спорить он не может. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта, что может снизить удовлетворение их потребностей власти и причастности, а также эффективность организации в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить различные точки зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также дает людям возможность удовлетворить свои потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, или он может быть деструктивным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют.

*1.2. Типы конфликта*

Существуют четыре типа конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению данному выше. Однако его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям для других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт. Чаще всего он возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые или взаимоисключающие требования. Например, заведующий отделом в магазине требует от продавца, чтобы он все время находился в отделе. Позже он предъявляет ему претензии, что продавец все время тратит на покупателей и не заботится о пополнении отдела товарами. Аналогично, от мастера участка его непосредственный начальник требует увеличения выпуска продукции, а руководитель фирмы по качеству одновременно требует повышения качества изделий.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть из-за того, что личностные потребности не согласуются с производственными требованиями (необходимость работы в выходные дни, когда запланировано семейное мероприятие, необходимость переезда в другой город, когда другие члены семьи теряют работу и т.п.).

Межличностный конфликт.  Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т.п. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может возникать также, например, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакантной должности. В этом случае конфликт может быть тонким и длительным. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой.  Как показали эксперименты, проведенные Э.Мэйо в Хоторне, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворять свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое поведение как негативное явление.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, на совещании при обсуждении возможности

увеличения объема продаж, когда большинство будет считать, что проблему можно решить снизив цену, один из участников совещания будет твердо убежден, что такая политика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что продукция фирмы хуже продукции конкурентов. Хотя этот человек может искренне болеть за интересы организации, его все равно будут рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве выполнения должностных обязанностей. Например, когда руководитель предпринимает непопулярные дисциплинарные меры. Группа может отреагировать на эти меры снижением производительности труда.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Типичным примером межгруппового конфликта является противостояние администрации организации, с одной стороны, и профсоюзом, с другой стороны.

Другим примером межгруппового конфликта может быть противостояние линейных руководителей и работников функциональных служб. Штабные работники обычно более молоды и лучше образованы, чем линейные руководители. Линейные руководители (начальники цехов, начальники участков, мастера) могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложений штабных специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы "поставить на место" специалистов. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможность самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать между собой функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта ориентирован на покупателя, а производственные подразделения больше заботятся о соотношении прибыль-затраты.

*1.3. Причины конфликта*

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различие в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы ограничены. Руководство должно решить как распределить материалы, людей, финансы и другие ресурсы между различными

группами, чтобы эффективно достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов одному руководителю или группе - значит выделить меньшую долю остальным. Люди же всегда хотят получать больше ресурсов, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы приводит к возможности конфликта.

Взаимозависимость задач.  Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, то невыполнение каким-либо специалистом или группой своих задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Выше рассмотрен межгрупповой конфликт между линейными руководителями и штабным персоналом. Причиной этого конфликта часто является взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, так как должен использовать знания и навыки специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или выступает в роли консультанта. Более того штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единства распорядительства. Возможность конфликта также велика в чисто функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, (по каким бы признакам они не создавались: по продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, тем самым уменьшается возможность конфликта по чисто организационным причинам.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять им больше внимания, чем достижению целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении номенклатуры продукции, чтобы полнее удовлетворить запросы покупателей и увеличить сбыт. Для производственного отдела такая политика приводит к увеличению себестоимости продукции, что противоречит его главной цели - высокой эффективности производства. Для производственного отдела с

позиций соотношения затраты-прибыль выгодно производить большие партии однородной продукции.

Различия в представлениях и ценностях.  Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривают только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

Различия в манере поведения и жизненном опыте.  Исследования показывают, что люди, с чертами характера, которые делают их авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показывают, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если, например, руководство не способно довести до сведения рабочих, что новая система оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не "выжимать соки", а увеличит прибыль компании, улучшит ее положение среди конкурентов и, в конечном итоге, будет способствовать более высоким заработкам, то рабочие могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также взаимоисключающие требования к работе.

*1.4. Модель процесса конфликта*

На рис. 1. представлена модель связанного с управленческой ситуацией конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность конфликтных ситуаций в процессе управления. Однако даже при большой возможности возникновения конфликта, стороны могут реагировать так, чтобы не допустить его возникновения. Это происходит в том случае, когда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается в следующем: "На этот раз я разрешу ему поступить по-своему".

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другим добиться желаемой цели. Настоящий конфликт

|  |
| --- |
| Управленческая ситуация |
|  |
| Источникконфликта |
|  |
| Возможностьразрастанияконфликта |
|  |
| Реакция на ситуацию |  | Конфликта не происходит |
|  |
| Конфликтпроисходит |
|  |
| Управлениеконфликтом |
|  |
| Функциональные и дисфункциональные последствия |

Рис. 1. Модель конфликта как процесса [1].

часто проявляется в попытках убедить другую сторону или нейтрального посредника, что "вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная". Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, убеждения, участие и др.

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. Этот вопрос подробно рассматривается во второй главе реферата.

**Функциональные последствия конфликта.**

1. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что является мотивирующим

фактором. Это устранить или сведет к минимуму трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях чреватых конфликтами.

3. Конфликт может уменьшить возможности синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат мнению начальника. Это приводит к улучшению процесса принятия решений.

4. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

**Дисфункциональные последствия конфликта.**

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной

конкуренции с другими группами.

4. Представление о другой стороне как о "враге"; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны,

как об отрицательных.

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими

сторонами.

6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

7. Смещение акцента: придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

**2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ**

Существует несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные методы и межличностные стили разрешения конфликта.

*2.1. Структурные методы разрешения конфликта*

В работе [1] описывается четыре структурных метода разрешения конфликт а это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе.  Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы.  Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства. Принцип единства распорядительства (иногда его не совсем верно называют принципом единоначалия) облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией полезны методы, которые применяются для интеграции структуры (т.е. предотвращают появления ситуации "лебедь, рак и щука"). В работе [1] приводятся различные способы интеграции структуры, направленные на предотвращение конфликтной ситуации в зависимости от типа среды, в которой находится организация (см. табл. 1).

Общеорганизационные комплексные цели.  Эффективное достижение

комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта.

Таблица 1

**Методы интеграции для различного окружения (1, стр.353)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Подходящие способы интеграции** | **Типы****окружающей среды** |
| ПравилаПроцедурыГрафикиИерархические структуры управления | Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентовОрганизация или её подразделения, обычно характеризуемые использованием технологии массового производства, повторением возникающих задач и непрофессионально подготовленной рабочей силой |
| Личные взаимосвязиСводные комитетыМежфункциональные творческие коллективы и рабочие группыМежотдельские совещания | Более подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов.Организация или её подразделения, обычно характеризуемые использованием технологий производства отдельных изделий, более разнообразными задачами и более квалифицированной рабочей силой. |

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

Структура системы вознаграждений. Система вознаграждений (материальных и нематериальных) может как способствовать возникновениям конфликтов, так и уменьшать возможность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей, стараются подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений. Например, не следует поощрять работников отдела сбыта за увеличение объема продаж, если они добились этого предоставляя покупателям широкий набор скидок в ущерб общей прибыли фирмы.

*2.2. Межличностные стили разрешения конфликта*

В работе [1] описывается пять основных межличностных стилей разрешения конфликта: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблем.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. "... не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому, что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения. Этот стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными.

Решение проблем. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремиться решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. "... расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в решении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом" [1].

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и

**Таблица 2.**

**Методика разрешения конфликта через решение проблемы [1, с.528]**

|  |
| --- |
| 1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз. |

управлять ситуацией, используя стиль решения проблем. В табл. 2 содержатся некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта, выдвинутые Аланом Филли.

Исследования показывают, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение.

Рис. 2. иллюстрирует применимость различных стилей разрешения

конфликта.

 Высокая

 Решение проблемы

Степень

внимания сторон

 ко взглядам

и интересам

других

 Сглаживание Компромисс

 Низкая

 Уклонение Принуждение

 Низкая Высокая

 Внимание сторон ко взглядам и интересам друг друга

**В Ы В О Д Ы**

1. Потенциальные причины конфликта в организациях - совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохие коммуникации.

2. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, высокая текучесть кадров, ухудшение социального взаимодействия.

3. При эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия, например более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений и улучшение сотрудничества в будущем.

4. Структурные методы решения конфликта связаны с эффективной интеграцией структуры управления организацией.

5. Существует несколько межличностных стилей разрешения конфликта: уклонение, сглаживание, компромисс, принуждение и решение проблем. Решение проблем - стиль, предпочитаемый в ситуациях которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для всех сторон. Наиболее эффективные организации чаще применяют стиль решения проблем в разрешении конфликта.

.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. -

М.: Дело, 1992. - 702 с.

2. Ф.М.Бородкин, Н.М.Коряк. Внимание конфликт! -

Новосибирск.: Наука, 1988.

3. В.Вахрушев. Принципы японского управления. - М.: ФОБЗ,

1992.

4. Дж.М.Иванцевич, А.А.Лобанов. Человеческие ресурсы

управления /Пер. с англ. - М.: Дело, 1993.