

Часть IV. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А. В. Бабанов

*Кандидат экономических наук, доцент,
Batto@yandex.ru*

*Институт экономики и антикризисного управления,
Москва, Российская Федерация*

М. В. Антонов

Mikhail_antonov@inbox.ru

*Центр подготовки научных кадров,
ФГБУ «ВНИИ Труда» Минтруда России,
Москва, Российская Федерация*

Теории мотивации и их применение на практике

Аннотация: В статье рассматривается теория мотивации с точки зрения аспектов применения их на практике. Исследуются факторы, оказывающие влияние на поведение, потребности и их влияние на мотивацию человека.

Ключевые слова: теория мотивации, экономика труда, эффективность труда, практика.

A. V. Babanov

*Canf. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Batto@yandex.ru*

*Institute of Economics and crisis management,
Moscow, Russian Federation*

M. V. Antonov

Mikhail_antonov@inbox.ru

*Center for the Training of Scientific Personnel,
All-Russia Research Institute of Labour,
Moscow, Russian Federation*

Theories of motivation and their application in practice

Annotation: *The article discusses the theory of motivation in terms of the aspects of their application in practice. We investigate the factors influencing the behavior, needs and their impact on human motivation.*

Keywords: *motivation theory, labor economics, labor efficiency, practice.*

В нынешнее время для многих работа — это не способ реализации профессионального потенциала, а средство выживания. И поэтому мы не можем говорить об эффективном труде, повышении квалификации работников и формировании сильной трудовой мотивации. Любого руководителя есть понимание в необходимости побуждать людей работать на предприятие, но он также считает, что для этого хватает лишь материального вознаграждения. Как все понимают, человек работает на предприятии, преследуя в большей части материальную составляющую, но и также руководствуется разными побуждениями и интересами. Можно, конечно, мотивировать из альтруистических побуждений, но всем нужен реальный результат в реальном времени. Если мы будем использовать максимум разных приемов и будем делать это правильно, то и результаты наши будут превосходить ожидания, а затраты на их достижение — будут стремиться к минимуму.

Мотивация трудовой деятельности — это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Существует множество различных теорий мотиваций, которые делятся на две категории:

- содержательные (основываются на внутренних потребностях, которые заставляют действовать так, а не иначе). Наиболее известными являются: теория потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; двухфакторная теория Ф. Герцберга и др.;
- процессуальные (основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания); наиболее известными являются: теория Х и Y Д. Мак-Грегора, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера и другие.

Концепции мотивации в основном были разработаны в период 1950-х годов. Это три *классические теории*¹:

1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
3. Теория X и Y Д. Мак-Грегора.

Эти теории являются фундаментом современной теории, которые были разработаны позже. Менеджеры и по сей день используют эти классические теории, объясняющие концепции мотивации сотрудников.

Абрахам Гарольд Маслоу предложил теорию иерархии потребностей в 1943 году. Эта теория является классическим изображением человеческой мотивации. Она основана на предположении, что существует иерархия пяти потребностей. Актуальность этих потребностей меняется. Эти пять потребностей располагаются следующим образом (в пирамиде — снизу вверх):

1. Физиологические потребности — это основные потребности для жизни и существования (в воздухе, воде, пище, одежде, жилье и др.); менеджеры должны предоставить сотрудникам адекватную заработную плату, чтобы удовлетворять элементарные жизненные потребности.

2. Потребности в безопасности — потребности безопасности включают в себя физическую, экологическую и эмоциональную безопасность и защиту (работа, безопасность, финансовая безопасность, защита от животных, безопасность семьи, здоровья, безопасности и т. д.); менеджеры должны предоставить работникам гарантии занятости, безопасных и гигиенических условий труда и пенсионного обеспечения с тем, чтобы сохранить их.

3. Социальные потребности — социальные потребности включают потребность в любви, заботе, принадлежности и дружбы (определенный коллектив, социальные условия и др.); руководство должно поощрять работу в команде и организовывать общественные мероприятия.

4. Потребности в признании (уважении) — потребности бывают двух типов: внутренние достоинства (самоуважение, уверенность, компетентность, достижения и свободы) и внешнее уважение потребностей (признание, власть, статус, внимание и восхищение); менеджеры могут по достоинству оценить и вознаградить сотрудников за выполнение и превышение своих целей либо это может быть более высокая должность.

¹ Генри М., Менеджмент, пер. с англ., Библиотека Сбербанка. — М.: Альпина Паблшер, 2011.

5. Самоактуализация (самовыражение) — это желание стать тем, кем вы способны стать. Она включает в себя необходимость для роста и довольстве. Это также включает желание приобретать новые знания, социальные услуги, творчество и эстетику. Человек как личность психологически растет и при появляющихся возможностях он продолжает расти. Менеджеры могут предоставить своим сотрудникам решение сложных задач, в которых навыки и компетенции работников будут максимально использованы.

Согласно теории А. Маслоу люди мотивированы неудовлетворенными потребностями. Маслоу сгруппировал 5 этих групп на две категории — потребности высшего порядка и низшего порядка. Физиологические и потребности безопасности являются низкоуровневыми потребностями. Потребности низшего порядка в основном удовлетворены внешне. Социальные, уважения и самореализации потребности являются потребностями высшего порядка, которые, как правило, удовлетворены внутренне, т. е. каждый человек — это индивид и он уникален. Менеджеры должны определить нужный уровень, при котором работник существует и тогда эти потребности можно использовать как стимул для повышения мотивации.

Недостаток теории А. Маслоу заключается в том, что не все сотрудники руководствуются одним и тем же набором потребностей. У разных людей могут быть разные потребности. Задача руководства заключается в правильной оценке потребностей сотрудников и разработке соответствующей мотивации на основе этого.

В 1959 году Фредерик Герцберг предложил двухфакторную теорию. Согласно Герцбергу, есть некоторые факторы работы, которые приводят к удовлетворению, хотя есть и другие рабочие факторы, предотвращающие неудовлетворенность. Герцберг разделил эти факторы на две категории:

а) гигиенические факторы — это те факторы, которые необходимы для существования мотивации на рабочем месте. Они не приводят к положительному удовлетворению в долгосрочной перспективе. Но если эти факторы отсутствуют на рабочем месте, то они приводят к неудовлетворенности. Другими словами, гигиенические факторы — это те факторы, которые при адекватной работе, могут утихомирить сотрудников и не сделают их недовольными. Эти факторы являются внешними для работы. Факторы гигиены включают в себя:

- адекватную и разумную заработную плату;
- политика компании должна быть справедлива и понятна (это гибкий рабочий график, дресс-код, перерывы, отпуск и т. д.);

- льготы сотрудникам и членам их семей;
- физические условия труда должны быть безопасными, чистыми и гигиеничными; взаимоотношения работников со своими коллегами, начальниками и подчиненными должны быть надлежащими и допустимыми;
- организация должна обеспечивать безопасность работы сотрудников.

б) мотивационные факторы — по мнению Герцберга, гигиенические факторы не могут рассматриваться в качестве мотиваторов. Мотивационные факторы (внутренние факторы), связанные непосредственно с выполняемой деятельностью, то есть дают удовлетворение. Эти факторы мотивируют сотрудников на высокую производительность труда. Мотиваторы символизируют психологические потребности, которые рассматриваются как дополнительное преимущество. Мотивационные факторы включают в себя ²:

- признание — человек заслуживает похвалы и признание за их достижения менеджерами;
- сотрудники должны видеть перспективу;
- ответственность, т.е. человек должен взять на себя ответственность за работу, а руководство должно свести к минимуму контроль, но сохранить подотчетность;
- работа должна быть содержательной, интересной и сложной для работника, так как при выполнении у него появляется мотив.

Недостаток теории Ф. Герцберга состоит в том, что он предполагал наличие взаимосвязи между удовлетворением и производительностью, но проведенные исследования подчеркнули удовлетворение и игнорировали производительность. Кроме этого, отсутствует комплексный показатель удовлетворенности, т.е. предполагается, что человек может найти приемлемую для себя работу, но при этом ненавидеть часть этой работы.

Более того, данная теория абстрагировалась от психологических особенностей каждого индивида, предполагая однозначную реакцию любого работника на определенный мотивационный фактор и исключая вероятностный характер мотивации. Несмотря на эти недостатки, двухфакторная теория Ф. Герцберга широко применима. Используя данную теорию можно мотивировать сотрудников, при этом акцент на мотивационные факторы может улучшить качество работы сотрудников.

² Соломанидина Т.О., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: Юрайт, 2016.

В 1960 году Дуглас Макгрегор сформулировал теорию X и Y, предполагая, что есть два аспекта человеческого поведения на работе, или другими словами, два разных мнения отдельных лиц (служащих): одна из которых отрицательная, называется теорией X, а другая положительная, так называемая теория Y. По словам Макгрегора, мнение руководителей о характере личности базируется на:

а) предположении теории X:

- рядовой сотрудник изначально не любит работать и старается избежать работы, когда это возможно;
- если работник не хочет работать, то его надо убедить, внушить, что он будет наказан. Требуется постоянное наблюдение со стороны менеджеров по отношению к таким сотрудникам, и они принимают более диктаторский стиль;
- человек вообще недолюбливает обязанности, условности;
- сотрудники сопротивляются переменам;
- рядовой сотрудник старается избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы им руководили;

б) предположении теории Y:

- человек может воспринимать свою работу спокойно и нормально, так как вкладывает свои физические и умственные усилия должным образом в свою работу;
- сотрудники могут сами себя контролировать, если они преданы организации и искренне желают достижения организационных целей;
- если работа приносит удовольствие и удовлетворение, то это приведет к лояльности сотрудников;
- каждый сотрудник имеет навыки и возможности, иными словами, творчество, находчивость и инновационный потенциал сотрудников могут быть использованы для решения организационных проблем

Таким образом, можно сказать, что теория X представляет пессимистический взгляд на сотрудников, характер и поведение на работе, а теория Y представляет собой оптимистичный взгляд на сотрудников, характер и поведение на работе. Если соотнести ее с теорией Маслоу, то можно сказать, что теория X основана на предположении о том, что акцент делается на физиологические потребности и потребности безопасности; в то время как теория Y основана на предположении, что социальные потребности, потребности уважения и самореализации должны доминировать у сотрудников. Д. Мак-Грегор поддерживал теплые отношения в команде, ответственность и участие всех в принятии решений.

Недостатки теории Х и Y заключаются в том, что:

- немало организаций используют сегодня теорию Х, она рекомендует использовать жесткий контроль и надзор. Это означает, что сотрудники неохотно идут на организационные изменения, что не стимулирует инновации;
- многие организации используют теорию Y в технике, которая предполагает, что руководители должны создавать и стимулировать рабочую среду, которая предоставляет возможность сотрудникам проявлять инициативу и самостоятельность. Теория Y призывает к совместной работе и коллективному принятию решений в организации, ищет и находит способы, с помощью которых сотрудник может внести значительный вклад в организацию, гармонирует и соответствует нуждам и чаяниям работников с организационными потребностями и устремлениями.

Рассмотрим *современные* теории мотивации:

1. Теория ERG К. Альдерфера

Клейтон Альдерфер пересмотрел теорию А. Маслоу в своих условиях. Он переквалифицировал иерархии потребностей Маслоу в более широкие классы потребностей:

- потребности существования (Е) — потребность в основных материальных потребностях. Включены индивидуальные физиологические и физические потребности в безопасности;
- потребности взаимосвязей (R) — к ним относятся стремление личности за сохранение значимых межличностных отношений (будь то семья, коллеги или начальство), общественную известность и признание. Социальные потребности А. Маслоу и внешняя составляющая потребностей в уважении подпадают под этот класс;
- потребности роста (G) — эти потребности для саморазвития и личностного роста. Самовыражение, самоутверждение потребностей по Маслоу подпадают под эту категорию потребностей.

Разница между теорией Маслоу и теории ERG К. Альдерфера приведен ниже в табл. 1.

Подводя итог данной теории можно сказать, что менеджеры должны понимать, что работник имеет различные потребности, которые должны удовлетворяться одновременно. Согласно теории ERG, если руководитель концентрируется только на одной потребности, это неэффективно мотивирует сотрудника. Кроме того, фрустрация (явление, при которой энергия человека, не затраченная полностью на более высоком уровне, должна подпитывать его при удовлетворении

Таблица 1

Сравнение теорий А. Маслоу и ERG К. Альдерфера

Теории	Потребности	Характеристика потребностей
Теория А. Маслоу	Человек остается на определенном уровне, пока его потребность удовлетворена	Человек должен следовать какой-то определенной и упорядоченной иерархии и если потребность низшего уровня удовлетворена, человек может перейти к более высокому уровню потребностей.
Теории ERG К. Альдерфера	Потребности выполняются не только в последовательности от низших к высшим, но и от высших к низшим	Мотивации очень гибкие, так как они воспринимаются в диапазоне разнообразия, а не в виде иерархии. Человек может работать на рост потребностей, даже если его существование остается неудовлетворенным.

потребности более низкого уровня) имеет дополнительное влияние на мотивацию труда, что более чем спорно.

2. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Дэвид МакКлелланд и его коллеги предложили теорию потребностей. Эта теория утверждает, что на поведение человека влияют три потребности – потребность во власти, в достижении успеха и в принадлежности³:

а) потребность в достижении успеха – это стремление к совершенству, достижению поставленных целей, умении их ставить и их осуществлению;

б) потребность власти – это желание влиять на других людей в соответствии с желанием человека, иными словами – это желание контролировать других и быть влиятельным;

в) потребность в принадлежности (причастности) – это необходимость в открытости и общительности межличностных отношений. Другими словами, это стремление к отношениям на основе сотрудничества, взаимопонимания, любви, социального общения.

Лица с высокой потребностью достижения успеха имеют высокую мотивацию к конкуренции и сложной работе. Такие индивидуумы пытаются получить удовлетворение в выполнении всего лучшего. Высокие достижения напрямую связаны с высокой производительностью. Лицам, которые лучше и выше среднего уровня, имеют высокую мотивацию. Они берут на себя ответственность за решение проблем на ра-

³ Соломандина Т.О., Соломандинин В.Г., Мотивация трудовой деятельности персонала: уч. пособие, 2-е издание – М.: Юнити-Дана, 2016.

боте. МакКлеланд называл таких людей игроками, так как они ставят амбициозные цели для себя и намеренно рискуют для достижения поставленных целей. Такие люди ищут новые способы выполнения работы. Они воспринимают достижения целей в качестве награды, и ценят его больше, чем материальное вознаграждение.

Лица, которые мотивированы властью, имеют сильное желание быть влиятельным и контролировать всех и вся. Они хотят, чтобы их мнения и идеи доминировали. Для таких людей потребность во власти нужна для репутации и самооценки. Как правило, менеджеры с высокой потребностью в энергии оказываются более эффективными и успешными менеджерами. Они более решительны и верны их организации. Потребность во власти не всегда следует воспринимать негативно. Это можно рассматривать, как необходимость иметь положительное влияние на организацию и поддержку организации в достижении поставленных целей.

Лица, которые мотивированы принадлежностью, имеют стремление к дружественной и благоприятной среде. Такие люди результативнее игроков в команде. Эти люди хотят нравиться окружающим. Физические лица, имеющие высокие потребности в принадлежности, предпочитают работать в среде, обеспечивающей более личное общение, налаживать дружеские отношения. Они вообще могут не быть хорошими руководителями.

3. Теория мотивации предпочтения и ожиданий

Данная теория была предложена Виктором Врумом из Йельской школы менеджмента в 1964 году. Врум подчеркивает и акцентирует внимание на результатах, а не на потребностях в отличие от Маслоу и Герцберга. Теория гласит, что интенсивность стремления выполнить определенным образом работу зависит от их представлений о собственных способностях к выполнению поставленных перед ними задач и реальности достижения целей.

Теория ожиданий утверждает, что мотивация работника является результатом того, насколько индивид хочет получить вознаграждение (валентность) за усилия, которые дадут ожидаемый результат (Продолжительность) и веру в исполнение, которая приведет к награде (Инструментальность). Можно сказать, что валентность — это значение, связанное с относительностью ожидаемого результата. Это ожидание, а не фактическое удовлетворение тем, что работник получит после достижения цели.

Продолжительность — это вера в то, что лучший результат приведет к повышению производительности. Продолжительность зависит от та-

ких факторов, как владение соответствующими навыками для выполнения работы, наличия нужных ресурсов, доступность важной информации и получение необходимой поддержки для завершения работы.

Инструментальность — это вера в то, что если вы будете хорошо работать, тогда будет необходимая награда. Инструментальность определяется такими факторами, как верой в людей, которые решают, кто получит награду, простотой процесса, решая, кому и что достанется в итоге, и ясностью взаимоотношений между производительностью и результатами.

Таким образом, теория ожиданий сосредоточена на следующих трех отношениях:

- отношение затраты — результат — соотношение между затраченными усилиями и итогом труда, то есть человек задается вопросом о том, в какой степени он может ожидать, что его собственные усилия приведут к количественным и качественным результатам;
- отношение результат — вознаграждение — активизируется, когда сотрудник в полной мере оценивает реальность того, что он сможет достичь поставленной и какое получит вознаграждение и будет ли оно соответствовать его ожиданиям;
- отношение поощрения — личные отношения целей: речь идет о ценности полученного вознаграждения, т.е. будет ли полученное вознаграждение представлять ценность для сотрудника и будут ли удовлетворены его базовые потребности.

В. Врум высказал мнение, что человек сознательно решает, следует ли выполнять работу или нет. Это решение исключительно зависит от уровня мотивации, которая в свою очередь зависит от трех факторов ожидания: валентности, продолжительности и инструментальности.

Преимущество теории ожиданий основано на эгоизме человека, который хочет добиться максимальной удовлетворенности, делает акцент на вознаграждении и фокусируется на психологической экстравагантности, где конечная цель человека — достичь максимум удовольствия и минимум боли.

Недостаток теории ожиданий состоит в том, что данная теория представляется идеалистической, потому что многие считают, что есть высокая степень корреляции (взаимной зависимости) между производительностью и вознаграждением и теория ограничена, так как вознаграждение прямо не коррелирует с производительностью во многих организациях, что связано со многими параметрами организации.

Таблица 2

Сравнительная характеристика основных теорий мотивации

Название теории	Основные положения	Достоинства	Недостатки
Теория А. Маслоу – содержательная	потребности человека развиваются от низших к высшим, и индивидум должен сперва удовлетворить потребности низшего порядка для того, чтобы возникли потребности высшего уровня	состоят в объяснении, взаимодействии факторов, в том, что потребности каждого нового уровня являются актуальными, насущными для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие, т.е. потребности должны удовлетворяться по очереди снизу вверх	не учтены индивидуальные отличия людей, кроме этого, удовлетворение одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня
Теория Ф. Герцберга – содержательная	выделил две основные категории потребностей и назвал их гигиеническим факторами и факторами мотивации	делается акцент на работу для работников так, чтобы при выполнении задания использовались умения, навыки и компетенции по максимуму; акцент на мотивационные факторы может улучшить качество работы сотрудников	данная теория – это вероятностный процесс; не учитывает многих переменных величин, определяющих условия, связанные с мотивацией трудовой деятельности.
Теория Х и Y Д. Мак-Грегора – процессуальная	рассматривает мотивацию человека с двух противоположных сторон: отрицательной Х и положительной Y	теория Х и теория Y не являются взаимоисключающими противоположностями, описывают позиции и склонности людей, следует придерживаться теории Y, но также следует помнить и о теории Х	теория Х – это контроль и надзор, что неохотно принимается персоналом, теория Y – это инициативность, самостоятельность, совместная работа, коллективизм
Теория ERG К. Альдерфера – содержательная	сосредоточена на изучении человеческих потребностей и выделяет 3 группы потребностей: существования, взаимосвязи и роста	Автор теории определял потребности так же, как и Маслоу, но считал, что движение от потребности к потребности идет не только вверх, но и вниз	данная теория относительно «молода» и не имеет достаточного подтверждения ее компетентности

Продолжение таблицы 2

Название теории	Основные положения	Достоинства	Недостатки
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда – содержательная	опирается на потребности высших уровней, которые руководят поведением людей всегда: власти, успеха, причастности. Автор полагал, что потребности низших уровней уже удовлетворены.	эти потребности, если они достаточно четко проявляются у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей, что хорошо для организации	проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния; нельзя делать однозначных выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три названные потребности, но необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации и поведения человека и выработке методов управления процессом формирования и удовлетворения потребностей
Теория мотивации предпочтения и ожиданий В. Врума – процессуальная	ввел понятие валентности – предполагаемая степень относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого	эгоизм человека, который хочет добиться максимальной удовлетворенности, где конечная цель человека – достичь максимум удовольствия и минимум боли	теория идеалистична, т.е. есть высокая степень корреляции (взаимной зависимости) между производительностью и вознаграждением и теория ограничена, так как вознаграждение напрямую не коррелирует с производительностью во многих организациях, что связано со многими па-

Таким образом, изучая табл. 2, можно сделать вывод, что теории мотивации делятся на две категории: содержательные (опираются на внутренние потребности человека) и процессуальные (основаны на процессе мотивации, описании и предсказании его результатов). Каждая теория имеет свои достоинства и недостатки.

Каждая теория исследует факторы, оказывающие влияние на поведение, потребности и их влияние на мотивацию человека. Но не каждая теория применима для той или иной организации. Полагаем, что для мотивации персонала в конкретной организации необходимо применять на практике не одну теорию, а несколько, так как применение

какой-то одной теории будет недостоверным в силу особенностей и специфики деятельности организаций.

Список литературы

1. Генри М., Менеджмент, пер. с англ., Библиотека Сбербанка. — М.: Альпина Паблишер, 2011.
2. Друкер П., Практика менеджмента // Пер.с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
3. Иванова С.В., Мотивация на 100%: 10-е издание — М.: Альпина Паблишер, 2016.
4. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О., Организационное поведение: учебник, 2-е издание — М.: Инфра-М, 2010.
5. Организационное поведение: учебник / Под редакцией Баркова С.А. — М.: Юрайт, 2016.
6. Сенге П. и др. Танец перемен — новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ., Библиотека Сбербанка. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
7. Соломанидина Т.О., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: Юрайт, 2016.
8. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г., Мотивация трудовой деятельности персонала: уч. пособие, 2-е издание — М.: Юнити-Дана, 2016.
9. Теория организации и организационное поведение, учебник для магистров / Под редакцией Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н., Райченко А.В. — М.: Юрайт, 2016.
10. Шапиро С.А., Организационное поведение: уч. пособие. — М.: Кнорус, 2016.

References

1. Genri M., Menedzhment, per. s angl., Biblioteka Sberbanka. — M.: Al'pina Publisher, 2011.
2. Druker P., Praktika menedzhmenta, per.s angl. — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.
3. Ivanova S.V., Motivacija na 100%: 10-e izdanie — M.: Al'pina Publisher, 2016.
4. Kartashova L.V., Nikonova T.V., Solomanidina T.O., Organizacionnoe povedenie: uchebnik, 2-e izdanie — M.: Infra-M, 2010.
5. Organizacionnoe povedenie, uchebnik / Pod redakciej Barkova S.A. — M.: Jurajt, 2016.
6. Senge P. i dr., Tanec peremen — novye problemy samoobuchajushhihsja organizacij / Per. s angl., Biblioteka Sberbanka. — M.: Al'pina Publisher, 2012.
7. Solomanidina T.O., Motivacija i stimulirovanie trudovoj dejatel'nosti. — M.: Jurajt, 2016.
8. Solomandinina T.O., Solomandinin V.G., Motivacija trudovoj dejatel'nosti personala: uch. posobie, 2-e izdanie — M.: Juniti-Dana, 2016.
9. Teorija organizacii i organizacionnoe povedenie, uchebnik dlja magistrrov / pod redakciej Latfullina G.R., Gromovoj O.N., Rajchenko A.V. — M.: Jurajt, 2016.
10. Shapiro S.A., Organizacionnoe povedenie: uch. posobie. — M.: Knorus, 2016.