

Чекмарев О.П. Делегирование полномочий и ответственности на основе использования положений концепции личных издержек//Известия Международной академии аграрного образования. - №15 Т.2, СПб.: СПбГАУ, 2012, С.129-138 (Рецензируемый журнал, рекомендованный ВАК)

Электронная версия материала скачана с сайта: <http://motivtrud.ru> и предназначена только для индивидуального ознакомления, после чего файл должен быть удален. При заимствовании материалов ссылка на первоисточник и сайт обязательны.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛОЖЕНИЙ КОНЦЕПЦИИ ЛИЧНЫХ ИЗДЕРЖЕК

Введение. Распределение (делегирование) полномочий и ответственности между отдельными подчиненными является одной из основных функций современного менеджмента. Однако до сих пор, как в академической среде, так и в среде управленцев, устойчиво тиражируется мнение ярко выраженное Календжяном С.О. и Бёме Г.: «Процесс делегирования строится исходя из объективного положения дел, без привязки к личностям» [1, с.17]. При этом правда авторы тут же оговариваются, что «к сожалению, очень часто возникает необходимость компромисса между объективными требованиями и реальной квалификацией сотрудников» [1].

Таким образом, можно говорить о том, что современные системы наделения полномочиями и ответственностью главным образом отталкиваются от того, какие функции необходимо выполнять работнику, находящемуся на строго определенном рабочем месте с жестким закреплением за этим местом конкретных функций и задач. При этом из всех внутренних качеств работника, как правило, принимается во внимание лишь уровень квалификации, позволяющий оценить его соответствие занимаемой должности. В работах, развивающих компетентностный подход, квалификация работника иногда дополняется учетом личностных качеств и коммуникативных навыков. Однако за редким исключением, исследователи и практики процессов делегирования не учитывают при наделении работника полномочиями систему его целевых ориентиров, баланс ценностных ориентаций. Вместе с тем, современная практика экономических отношений в России позволяет однозначно говорить о том, что нахождение компромисса между интересами организации и отдельного работника во многих случаях является не случайной, а обязательно присущей характеристикой процессов делегирования полномочий. Только балансирование этих интересов создает предпосылки для более полного раскрытия трудового потенциала работников организации. К такому выводу нас подводят следующие тенденции и зависимости, наблюдаемые на современном рынке труда:

1. Российские организации все чаще сталкиваются с проблемой дефицита кадров, в условиях которого невозможно гарантировать отбор на работу нужных сотрудников с четко заданными характеристиками компетенций и личных качеств (устремлений).

2. Профессии и исполняемые в рамках организации процедуры все более специфичны, что не позволяет рассчитывать на наличие «готовых решений» во всех сферах деятельности (вопрос распределения полномочий уникален для каждой отдельной организации).

3. Максимизация эффективности труда достигается в случае преобладания у работника мотивации достижения и минимизации мотивации избегания в терминах К. Макклелланда [2], что делает целесообразным «модификацию рабочего места под работника», а не найм работников на четко очерченные характеристики рабочих мест.

Исходя из этих аргументов, возникает необходимость разработки методики распределения полномочий и ответственности в организации, которая включала бы в себя механизм нахождения баланса интересов организации и работника, что и является целью настоящей работы.

Объект и теоретическая база исследования. Теоретическая база предлагаемой к рассмотрению методики строится на положениях концепции личных издержек, основополагающие тезисы которой сводятся к следующему.

- Любые препятствия, с которыми сталкивается человек в процессе преследования своих интересов, в рамках формируемой концепции, обозначаются термином «личные издержки» (ЛИИ или РС – personal cost).
- Величина или объем личных издержек (Q_{pc}) является показателем того, в какой мере ограничена реализация i -го интереса человека. Чем выше эта величина, тем меньше достигнутый уровень реализации стоящих за этими издержками интересов.
- Личные издержки могут быть следствием наличия следующих препятствий:
 1. внешние препятствия или ограничения (доступность и объем имеющихся ресурсов и др.);
 2. внутренние препятствия или ограничения (достигнутый уровень компетенции, пороги физической активности и пр.).
 3. самоограничения – как целенаправленное и самостоятельное ограничение возможностей удовлетворения человеком каких-либо интересов.
- Можно выделить две группы личных издержек:
 1. **личные материальные издержки** (ЛМИИ или РСМ – personal material cost), представляющие собой потерю дохода индивида во всех формах (как в денежной так и в натуральной);
 2. **издержки дискомфорта** (ИД или СД_и – cost of discomfort) как препятствия в преследовании нематериальных интересов человека (в т.ч. издержки нестабильности, издержки достижения результата, издержки самооценки, социальные издержки и издержки отдыха).
- Уменьшение личных издержек является показателем роста удовлетворенности работника. Однако снижение одних личных издержек, как правило, связано с увеличением других (например, расширение свобод часто сопровождается ростом ответственности, а рост заработной платы связан с активностью трудовой деятельности).
- Значимость отдельного вида личных издержек для человека различается и зависит от его системы ценностей и уровня ограничений, с которыми он сталкивается, чем она выше, тем большее удовлетворение получает человек от снижения личных издержек на одну условную единицу.
- Таким образом, человек в процессе трудовой деятельности будет стремиться к снижению наиболее значимых личных издержек, замещая их наименее значимыми в определенном соотношении [3].

Построение методики. Предлагаемая методика делегирования полномочий и ответственности в организации обладает следующим алгоритмом действий:

1. Определение общих целей деятельности организации (миссии и стратегии);
2. Определение функций группы персонала (подразделения) исходя из организационной структуры;
3. Конкретизация задач подразделения и определение контролируемых показателей, с помощью которых можно оценить уровень решения поставленных задач;
4. Оценка ресурсных, информационных, институциональных ограничений по достижению поставленных перед подразделением целей и задач;
5. Анализ требований к уровню компетенций для выполнения каждой стоящей перед подразделением задачи;
6. Анализ требований к уровням личных издержек, необходимых для решения поставленных задач с учетом их возможных диапазонов;
7. Оценка уровня компетенций сотрудников и составление сводной таблицы компетенций;
8. Оценка существующего уровня и значимости личных издержек сотрудников и составление сводной таблицы личных издержек;
9. Распределение функций и задач между подчиненными исходя из нахождения баланса между требованиями по компетенциям и уровням личных издержек со стороны организации и с позиций работника.
10. Составление описаний рабочих мест каждого работника;

11. Регулярная модификация распределения функций и задач.

Рассмотрим составные элементы приведенных этапов более подробно.

Первые два этапа распределения полномочий и ответственности являются общеорганизационными и по сути – внешними по отношению к рассматриваемой проблеме. Общие цели деятельности организации (миссия и стратегии) задаются собственниками и топ-менеджерами исходя из базовых представлений о целевых функциях деятельности организации и условий экономической конъюнктуры. Определение функций группы персонала (подразделения) происходит в рамках процессов структурирования организации и по сути состоит в наиболее общем распределении полномочий и ответственности между отдельными подразделениями организации, но не между конкретными работниками.

Здесь стоит уделить внимание определению границ деятельности по распределению полномочий и ответственности. Во-первых, система делегирования полномочий и ответственности рассматривается нами как часть системы мотивации и стимулирования труда в противовес обычному подходу, при котором и та и другая система рассматриваются отдельно в рамках объединяющей деятельности по управлению персоналом. Подобная точка зрения исходит из того, что любые действия в плане распределения полномочий и ответственности непосредственно влияют на систему стимулов работника. Наиболее эффективная модель делегирования – эта та, которая приводит к росту производительности труда отдельного работника и коллектива в целом. Но рост производительности труда не может происходить сам по себе, без соответствующих стимулов. Таким образом, получается, что система делегирования полномочий и ответственности является ни чем иным, как одним из инструментов мотивации и стимулирования труда персонала, направленного на достижение целей, решение задач, стоящих перед организацией или подразделением.

Во-вторых, в рамках данной методики, целесообразно очертить сферу делегирования процессами распределения полномочий и ответственности между начальниками и подчиненными на соответствующих уровнях управления в рамках переданных им в результате процедуры структурирования организации функций. Такая трактовка рамок процессов делегирования полномочий основана на одном из основополагающих положений концепции личных издержек, которое предусматривает расширение процессов индивидуализации системы мотивации и стимулирования труда персонала. Исходя из этого, менеджер каждого уровня управления обязан заботиться в первую очередь о создании эффективной системы стимулирования и мотивации труда своих непосредственных подчиненных с учетом общеорганизационных рамок стимулирования (см. рис. 1).

Таким образом, основная задача топ-менеджера заключается в создании системы мотивации для своих непосредственных подчиненных (менеджеров на рис. 1). При эффективной их мотивации и наделении менеджеров соответствующими полномочиями, можно рассчитывать, что они в самостоятельном режиме будут создавать эффективные системы стимулирования труда своих подчиненных (II уровень стимулирования на рис. 1), для того, чтобы достичь целей, заданных их непосредственными начальниками. Вместе с тем, высшее руководство организации (ген. директор, топ-менеджмент, собственники и пр.) ответственно и за создание общих рамок системы стимулирования труда, которые приводят в соответствие системы мотивации разных уровней и обеспечивают мониторинг их эффективности с точки зрения организации в целом.

Имея на входе цели организации и описание функций, исполнением которых должно заниматься подразделение, можно переходить к формированию задач, стоящих перед подразделением и определению системы контролируемых показателей. В данном случае, под задачами понимается совокупность действий, которые необходимо осуществить для реализации исполнения той или иной стоящей перед подразделением функции. Каждая функция конкретизируется в решении ряда последовательно или параллельно-взаимосвязанных задач. Для понимания степени решения то или иной задачи, качества исполнения возложенных на организацию функций требуется разработка оценочных (контролируемых) показателей. Требования к подобным показателям состоят в следующем:

- Существенность показателей, их соответствие функциям и задачам (например, % времени нахождения в офисе агента по продажам не является существенным показателем для оценки его работы)
- Минимальность количества показателей оценки.
- Простота определения и объективность показателей, как для работника, так и для руководителя.

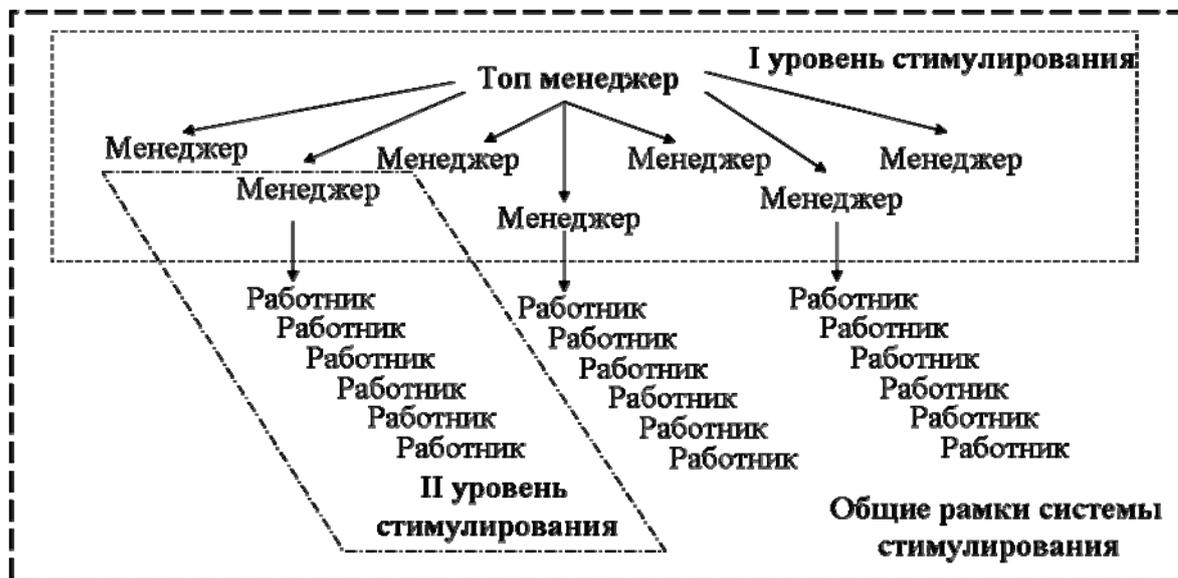


Рис. 1 Распределение зон ответственности менеджеров разных уровней за создание системы мотивации и стимулирования труда

Для облегчения процесса структурирования функций, определения задач и контролируемых показателей предполагается заполнение следующей таблицы (табл.1).

Таблица 1 – Структурирование функций подразделения и определение контролируемых показателей (пример)

№	Функция	Задача	Контрольный показатель
1	Функция 1	Задача 1.1	Соблюдение регламента
		Задача 1.2	Кол-во жалоб клиентов Соблюдение регламента
		Задача 1.3	Выполнение производственных планов Отсутствие рекламаций
		Задача 1.4	Объемы реализации Соблюдение сроков и полнота оформления первичной документации
2	Функция 2	Задача 2.1	...
		Задача 2.2	...
	
3	Функция 3	Задача 3.1	...
		Задача 3.2	...
	

На следующем этапе построения системы делегирования полномочий и ответственности происходит оценка ресурсных, информационных, институциональных ограничений по достижению поставленных перед подразделением целей и задач. В связи с

ограниченным объемом настоящей публикации, а также в связи с тем, что оценке ограничений посвящено огромное число работ в области экономики и менеджмента, мы не будем останавливаться на данном этапе подробно. Один из возможных подходов к выполнению данного этапа можно найти в одной из расширенных версий настоящей статьи [4].

В случае необходимости определения количественного состава персонала подразделения, в рамках данного этапа могут быть применены разнообразные методики нормирования труда и определения потребности в работниках [5].

Параллельно с этапом по оценке действующих на организацию и/или подразделение ограничений можно реализовывать и следующие четыре этапа в приводимом выше списке (с п.5 по п.8).

Анализ требований к уровню компетенций начинается с процесса описания и систематизации основных компетенций, необходимых для достижения поставленных перед подразделением (организацией) целей, функций и задач (табл. 2).

Таблица 2 – Структура компетенций

Код	Описание
1	Общие:
O1	Умение читать, писать, говорить
O2	...
2	Общепрофессиональные:
ОП1	Знание законодательства в профессиональной сфере
ОП2	...
3	Специальные:
C1	Знание значений допусков и припусков
C2	...
4	Коммуникационные:
K1	Терпимость к альтернативным точкам зрения
K2	...
5	Поведенческие:
П1	Настойчивость
П2	...

Все компетенции можно разделить на пять основных групп.

1. Общие, которые описывают навыки, умения, знания носящие универсальный характер и на которых базируется развитие прочих компетенций (за исключением поведенческих и отчасти коммуникационных).

2. Общепрофессиональные – общие знания и умения в профессиональной области.

3. Специальные – знания, умения, навыки специального характера, с учетом специфики исполняемых работником функций и задач.

4. Коммуникационные – способности и навыки, способствующие эффективному взаимодействию с людьми.

5. Поведенческие – являющиеся отражением личных качеств человека, способствующих достижению стоящих перед ним задач.

После составления структуры переходят к формированию требований к компетенциям, по каждой из выделенных на предыдущих этапах задач (табл. 3).

Далее проводится анализ возможных ограничений по уровням личных издержек, которые обеспечивают достижение поставленных задач (табл. 4).

Уровень личных издержек при решении конкретной задачи оценивается по каждому из их виду, исходя из анализа степени ограничений интересов персонала на рабочем месте по 7-ми балльной шкале (7 баллов - максимальное, 1 балл - минимальное значение ограничения или его отсутствие, 2-6 - промежуточные значения) [3]. При заполнении таблицы особое

внимание уделяется прогнозу максимальных значений личных издержек и возможному их диапазону. Если изменение личных издержек при решении той или иной задачи незначительно, то в соответствующей ячейке ставится знак «X».

Таблица 3 – Требования к компетенциям (пример)*

№	Функция	Задача	Компетенции									
			O1	...	OП1	...	C1	...	K1	...	П1	...
1	Функция 1	Задача 1.1	+	+	+			+			+	
		Задача 1.2		+	+	+	+		+	+		+
		Задача 1.3		+	+					+		+
		Задача 1.4		+		+			+		+	
2	Функция 2	Задача 2.1		+	+		+			+	+	
		Задача 2.2		+	+		+			+		+

*Вместо отметок необходимости наличия компетенций можно ставить баллы необходимого уровня компетенции, например: 0 – отсутствует; 1 – начальный уровень; 2 – ниже среднего; 3 – средний; 4 – выше среднего; 5 – высокий.

Таблица 4 – Требования к уровню личных издержек (пример)*

№	Функция	Задача	ЛИ 1	ЛИ 2	ЛИ 3	ЛИ 4	ЛИ 5	ЛИ 6	...
1	Функция 1	Задача 1.1	X	X	X	X	X	4-5	...
		Задача 1.2	X	3-5	X	2-4	X	X	...
		Задача 1.3	X	X	5-6	X	X	X	...
		Задача 1.4	X	X	X	X	2-3	X	...
2	Функция 2	Задача 2.1	X	X	X	3-4	X	X	...
		Задача 2.2	X	6	X	X	X	3-4	...
	

* У-У – диапазон уровней личных издержек i-го вида; X – незначимое изменение личных издержек.

Таким образом, в результате прохождения первых шести этапов создания системы делегирования полномочий и ответственности, у лица принимающего решения будет иметься достаточно полное представление о внешних по отношению к потенциальным исполнителям условиях трудовой деятельности. Следующие два этапа направлены на анализ основополагающих внутренних ограничений, целеустремлений и личных качеств работников, которые работают или которых предполагается нанять в подразделение.

Оценка уровня компетенций сотрудников и составление сводной таблицы компетенций проводится экспертным путем. В его результате производится заполнение индивидуальной и сводной таблиц компетенций (табл. 5-6).

Структура компетенций и баллы оценки их уровня по конкретным работникам должны быть унифицированы с оценками компетенций для решения задач подразделения (см. табл. 3). Для наглядности представления компетенции работника желательно размещать разные уровни компетенции в разных столбцах таблицы (табл. 5)

После составления карт компетенций отдельных работников, составляется сводная карта компетенций подразделения, которая дает представление о потенциале квалификации и личностных качеств персонала в целом (табл. 6).

На следующем этапе проводится анализ реальных и желательных уровней личных издержек с позиций персонала, а также оценка их относительной важности.

Оценка личных издержек производится по семибалльной шкале (см. выше), либо работником самостоятельно, либо совместно с непосредственным руководителем или представителем кадровых служб (табл. 7).

Таблица 5 – Карта компетенций работника

Код	Описание	Уровень оценки, балл					
		0	1	2	3	4	5
1	Общие:						
O1	...					+	
O2	...					+	
2	Общепрофессиональные:						
ОП1	...				+		
ОП2	...						+
3	Специальные:						
С1	...					+	
С2	...			+			
4	Коммуникационные:						
К1	...			+			
К2	...		+				
5	Поведенческие:						
П1	...					+	
П2	...		+				

Таблица 6 – Карта компетенций персонала (пример)

Код	Описание	Оценка компетентности работников				
		№1	№2	№3	№4	№5
1	Общие:					
O1	...	4	3
O2	...	4	5
2	Общепрофессиональные:					
ОП1	...	3	2
ОП2	...	5	1
3	Специальные:					
С1	...	4	3
С2	...	2	2
4	Коммуникационные:					
К1	...	2	4
К2	...	1	5
5	Поведенческие:					
П1	...	4	4
П2	...	1	4

В таблице приводится описание наиболее распространенных личных издержек (подробнее о методологии определения уровня личных издержек см. [6]). Если работник уже исполняет трудовые обязанности, то, прежде всего, необходимо определить с какими ограничениями он сталкивается на рабочем месте (столбец «Есть» в табл. 7).

Столбец «норма» заполняется как уже работающим персоналом, так и потенциальными кандидатами. Здесь по каждой позиции нужно оценить уровень личных издержек, который работник считает вполне приемлемым для себя с учетом того обстоятельства, что снижение одних личных издержек должно обеспечиваться соответствующим увеличением других (см. выше). В последнем столбце работник должен отметить пять наиболее важных для него условий труда (личных издержек) из предлагаемого списка. Кроме того, для лучшей оценки относительной значимости можно попросить проранжировать отмеченные позиции.

На основе индивидуальных карт личных издержек составляется сводная таблица (табл. 8).

Таблица 7 – Карта личных издержек работника (пример)

№	Виды ограничений	Есть	Норма	Важность
1	Ограничение Вашего собственного дохода	4	3	+ 1
2	Объем (время) выполняемой работы	3	5	
3	Необходимость самостоятельной разработки и применения новаторских идей на работе	2	4	
4	Уровень интенсивности и напряженности труда	2	5	
5	Ответственность за свои действия (штрафы, выговоры, увольнения, прочие санкции)	3	3	
6	Неопределенность в работе и з/пл, риски, отсутствие защищенности	5	2	
7	Неустроенность, отсутствие размеренности в работе	2	2	
8	Ограничение возможностей общения			
9	Отсутствие взаимовыручки и взаимопонимания в коллективе	2	2	+ 2
10	Принижение социального статуса	5	2	+ 4
11	Ограничение свободы, возможности самореализации	6	3	
12	Уровень контроля	4	4	
13	Ограничения возможностей карьерного роста	6	4	
14	Ущемление чувства собственного достоинства	5	2	+ 3
15	Отсутствие свободного от работы времени	3	3	
16	Негибкость рабочего времени	6	3	+ 5
17	Ограничение возможностей общения с родными и близкими	3	3	
18	Иные значимые для Вас ограничения:	-	-	-

Таблица 8 – Сводная карта личных издержек персонала

№	Виды ограничений	Работник 1			Работник 2		
		Н	В	Δ	Н	В	Δ
1	Личные издержки 1						
2	Личные издержки 2						
3	Личные издержки 3						
4	Личные издержки 4						
5	Личные издержки 5						
6	Личные издержки 6						
...

По каждому из работников в данной таблице заполняется три характеристики личных издержек. Уровень личных издержек, который работник считает для себя нормальным (столбец «Н»), уровень важности (столбец «В») и дельта, как разница между нормальным и имеющимся уровнем личных издержек конкретного вида (столбец «Δ»). Последний показатель важен как дополнительная характеристика уровня значимости личных издержек для работника. При прочих равных условиях, чем выше дельта, тем выше уровень значимости (подробнее см. [6]).

После выполнения всех вышеописанных этапов можно подходить к решению ключевой задачи, т.е. непосредственно к процессу распределения функций и задач между подчиненными исходя из нахождения баланса между требованиями по компетенциям и уровням личных издержек со стороны организации и с позиций работника. За основу при принятии решения следует брать результаты сопоставления данных таблиц №№ 3, 4, 6, 8. При этом во внимание принимаются общие ограничения, проанализированные на 4 этапе формирования системы делегирования полномочий и ответственности.

Все данные о распределении полномочий сводятся в табл. 9. По каждой задаче, назначаемой работнику необходимо определиться и с делегированием уровней их решения (см. обозначения к табл. 9), а также со степенью самостоятельности действий.

Таблица 9 – Распределение функций и задач

№	Функция	Задача	Должность 1		Должность 2		Должность 3	
			+/=	Уровень	+/=	Уровень	+/=	Уровень
1	Функция 1	Задача 1.1						
		Задача 1.2						
		Задача ...						
2	Функция 2	Задача 2.1						
		Задача 2.2						
	

Условные обозначения:

а) уровень решения (столбец «Уровень»): 1 Постановка задачи; 2 Разработка методики; 3 Согласование; 4 Выполнение; 5 Подготовка отчетности; 6 Контроль, мониторинг.

б) самостоятельность действий (столбец «+/=»): + - самостоятельно; = - под контролем.

В процессе делегирования полномочий стоит придерживаться следующих основных правил повышения мотивации работников к исполнению назначенных им задач:

1. Поставленные задачи должны быть достижимы с точки зрения имеющегося у работника уровня компетенций.

2. Для решения поставленных задач, работник наделен соответствующими полномочиями и ресурсами, а также несет необходимый уровень ответственности за принимаемые решения.

3. Необходимо поручать работнику решение тех задач, требования по которым в отношении компетенции и уровней личных издержек в наибольшей степени соответствует его потенциалу и целевым установкам.

4. При отсутствии полного соответствия уровней личных издержек, необходимо стремиться, прежде всего, к снижению до требуемого работником уровня тех из них, которые обладают наибольшей значимостью для него. За счет этого появляется возможность значительно увеличить уровень тех личных издержек, которые малозначимы для работника, но имеют большую важность для решения стоящих перед организацией задач.

5. Необходимо стремиться распределять задачи таким образом, чтобы в отношении работника доминировал компенсационный механизм стимулирования, и минимизировалось использование механизма угрозы применения санкций [6].

6. Для обеспечения большей гибкости в распределении задач, отдельные их элементы могут быть поручены разным работникам (например, разработка методики и согласование закрепляется за одним работником, а выполнение и составление отчетной документации за другими). Функция контроля выполнения задач в большинстве случаев закрепляется за руководителем подразделения.

7. На этапе распределения полномочий и ответственности данная система должна быть скоординирована с другими элементами системы мотивации и стимулирования труда (режим работы, система материального стимулирования, система коммуникации и пр.)

На основании заполнения таблицы 9 составляются описания рабочих мест для каждого работника, которые являются конкретизацией общих положений должностных инструкций персонала.

Так как значимость личных издержек и система ценностей и потребностей работников меняется во времени, то необходима процедура периодического обновления действующей в организации системы распределения полномочий и ответственности. Целесообразно проводить подобные обновления не чаще раза в полугодие и не реже раза в год, что позволяет с одной стороны обеспечить устойчивость системы управления, а с другой стороны позволяет сохранять ее адаптивность. При этом вновь появляющиеся задачи распределяются вне зависимости от сроков очередного пересмотра системы делегирования как правило путем использования механизмов совместительства, совмещения или расширения зон ответственности в рамках имеющегося контингента работников.

Выводы. Таким образом, предлагаемая в настоящей работе методика распределения полномочий и ответственности в рамках организации (подразделения) позволяет достигать эффективного решения задач, стоящих перед ее руководством и в большей мере раскрывать потенциал человеческого капитала организации в условиях наличия дефицита кадров и специфичности исполняемых персоналом трудовых функций.

Список использованных источников

1. Календжян С.О., Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2007. – 280 с.
2. Макклелланд К. Мотивация человека. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 672 с.
3. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. – СПб.: Астерион, 2009. – 265 с. ISBN 978-5-94856-595-8
4. Чекмарев О.П. Методика распределения полномочий и ответственности на базе концепции личных издержек // Инновационное развитие России: экономический и культурный потенциал: сборник научных трудов. – СПб.: ЧОУ СПб ЭКИДА, 2012
5. Нормирование труда: учебник / Под редакцией Одегова Ю.Г. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 320 с.
6. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co., Germany, 2012. – 421 с. ISBN 978-3-659-12097-8