

УДК 316.62:658.3

ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ТЮТЛІКОВА Вікторія Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент

Найнадійнішим способом забезпечення надійності взаємодії персоналу в організації та організації із зовнішнім середовищем є формування морального капіталу, який створює підґрунтя етичної поведінки. Етичні аспекти необхідно враховувати в усіх напрямках діяльності виробничих організацій: в управлінні персоналом, при виборі критеріїв ефективності діяльності, при формуванні виробничої політики, доброчинної діяльності.

Аналіз публікацій [3, 4, 6, 8, 9, 10] показав, що оцінюючи чи формуючи етичну поведінку персоналу виробничої організації, слід зважати на той факт, що її зміст здавна визначався, по-перше, як примноження багатства шляхом отримання прибутку чесними способами; по-друге, як робочих місць; по-третє, врахуванням у діяльності суспільних інтересів. У будь-якому випадку етичними суб'єктами бізнес-діяльності вважаються ті, хто керує капіталом з урахуванням моральних суспільних критеріїв. Метою даної статті є визначення основ формування етичної організаційної поведінки.

Ділову етику бізнес-організації необхідно розробляти з дотриманням принципів філософії моралі, до яких відносяться: деонтологія, утилітаризм, телеологія, егоїзм. Узагальнення їх змісту та проблем використання подано у табл. 1.

Що більше значення для діяльності організації набуває характер її взаємодії з навколишнім середовищем, то більше вона повинна піклуватися про імідж і репутацію.

Таблиця 1

Принципи етичної поведінки організацій та проблеми їх дотримання

Зміст принципу	Проблеми використання
<i>Деонтологія.</i> Будь-яке рішення вважається правильним, якщо воно узгоджене з прийнятими для суспільства етичними принципами і законами	Нечіткість змісту вказаних правил. Незрозуміло, інтереси яких груп (працівників, споживачів, акціонерів) повинні бути пріоритетними для менеджерів
<i>Утилітаризм.</i> Оцінка вигоди будь-якого рішення чи дії з позиції врахування інтересів якомога більшої кількості суб'єктів, яких воно стосується	Критерієм моральності є приріст благ, але не ясно, хто визначає цих суб'єктів, зміст цих вигод і період їх дії
<i>Телеологія.</i> Оцінка рішення базується на відповідності результату вихідним цілям	Якщо засоби оправдовують цілі, то незрозуміло, хто визначає її етичність.
<i>Егоїзм.</i> Єдиними критеріями оцінки економічних дій є особиста або корпоративна вигода	Оскільки інтереси власників і менеджерів не співпадають, важко визначити пріоритетний інтерес

Примітка: узагальнено авторами за роботою [1].

Оскільки абсолютних, вільних від культурних контекстів етичних стандартів не існує, етичні нормативи організації повинні формуватися з урахуванням цінностей діючої культури. Для визначення змісту етичних правил поведінки, менеджерам необхідно мати уяву про структуру соціальної відповідальності організації перед суспільством і аналізувати силу впливу різних угруповань на роботу організації. Пріоритетність різних складових соціальної відповідальності наведено на рис. 1.

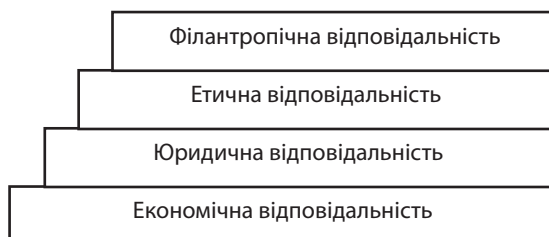


Рис. 1. Ієрархічна система соціальної відповідальності організації

Суть економічної відповідальності виробничої організації полягає у необхідності забезпечення прибуткової роботи, що сприяє прогресу як організації, так і суспільства в цілому. Оскільки закони, що діють в суспільстві, практично визначають справедливі правила діяльності та взаємодії суб'єктів господарювання, кожна виробнича організація для виконання своєї суспільної ролі повинна суворо дотримуватися їх вимог. Етична відповідальність полягає в тому, що організація повинна виробляти потрібні суспільству речі чесно і не завдаючи йому шкоди. Філантропічна відповідальність організації полягає у сприянні зростанню якості життя не тільки персоналу підприємства, а й членів суспільства в цілому.

Етична поведінка вимагає додаткових витрат і не може не обмежуватися за фінансуванням. У зв'язку з цим організація повинна визначитися з колом тих суб'єктів, інтереси яких необхідно враховувати в першу чергу. Для аналізу впливу різних суб'єктів навколишнього середовища на діяльність організації доцільно оцінювати такі параметри: вірогідність того, що зацікавлена група буде активно за-

хицати свої інтереси у взаємодії з організацією; наявність у кожної такої групи необхідних ресурсів на захист власних інтересів; ймовірний вплив очікувань зацікавлених у діяльності організації угруповань. Виробничі організації існують для забезпечення суспільства, тому менеджер повинен ефективно управляти в межах, встановлених законом та етикою. Поняття «етика бізнесу» використовується лише в суспільстві, де влада бізнесу і вплив уряду повинні обмежуватися інтересами окремих працівників, суспільства в цілому. Отже, менеджер повинен враховувати індивідуальні мотиви працівників виробничої організації, але поки вони не сприяють викривленню чи руйнуванню цілей цієї організації. Тому, щоб організація мала можливість досягти своєї мети, тобто здійснити свої цілі, усі працівники повинні співпрацювати. Організація не може реалізувати свої цілі без співпраці та єдності мети своїх працівників. Але ця співпраця не виникає автоматично, вона повинна забезпечуватися діяльністю менеджера. Керівництво організації має регулювати діяльність працівників для досягнення ефективної роботи виробничої організації. Таким чином, воно несе відповідальність за суспільну корисність виробничої організації. Суспільна корисність виробничої організації складається з різних чинників, які характеризуються тим, що вони вироблені завдяки співпраці багатьох людей; належать організації, а не будь-кому з її працівників, незважаючи на закон; усі працівники мають користь від існування цих чинників.

Суспільну корисність виробничої організації визначають не лише фізичне устаткування, патенти та контракти, а й добра воля, мораль, лояльність і єдність команди менеджерів та репутація [2, с. 30].

Менеджерам надається право контролю над різними ресурсами і процесами, але контроль ними підлеглих має особливості. Влада над працівниками повинна регулюватися насамперед етичними нормами, оскільки трудова угода, яка є джерелом більшості повноважень менеджера, настільки нечітка, що спричиняє багато суперечок стосовно чітких прав менеджера. Повноваження менеджерів обмежені метою організації в частині, що стосується випадків, пов'язаних з використанням внутрішньої інформації та конфліктами інтересів і планом розвитку виробничої організації. Крім того, повноваження менеджера обмежені чітко визначеними правами працівників, але більшість з цих прав не завжди є чіткими. Існує багато невизначених ситуацій, коли немає певної об'єктивної межі між правами менеджера та правами інших груп, і це не надає менеджерів автоматичного права ухвалювати рішення, що можуть змінити трудову угоду.

Керувати можна лише за згодою тих, ким керуєш. Якщо ця згода досягається шляхом вимагання чи примусу, маємо справу з тиранією в межах держави чи корпорації. Менеджер також «сидить на бочці з порохом» у випадку, коли немає реальної згоди на його керівництво. Навпаки, якщо згоди досягти легко, і трудова угода є взаємоприйнятною, з'являється атмосфера, при якій відповідальність і взаємна довіра значно сприяють продуктивності праці [3, с. 33].

Сучасна економіка повинна ґрунтуватися на економічній етиці – етиці трудових взаємовідносин; нормах організаційної поведінки, обов'язкової для всіх працюючих; зобов'язаннях партнерів, скріплених не лише договором, а й чесним словом менеджера [4, с. 31]. Економічна етика визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей, які ведуть до зростання продуктивності праці і сприяють підвищенню ефективності виробничої організації. Стандарти етичної поведінки залежать від культури виробничої організації, організаційної культури її підрозділів та соціотипів її колективів. Ця поведінка часто визначається національними особливостями (табл. 2). Таким чином, етика є необхідною, але недостатньою для забезпечення справедливості в людській спільноті, незалежно від того, чи йдеться про організацію, чи про політичну одиницю. Є багато сфер у житті та бізнесі, де справедливість залежатиме від існування вільних угод, які створюють певний порядок там, де його раніше не було. Вільні угоди, в свою чергу, потребують підтримки суспільства та закону, щоб запобігти домінуванню однієї групи над іншою. Крім того, існують інші сфери, де перетинаються інтереси стількох людей, що справедливість вимагає їх повного врахування.

Таблиця 2

Стандарти етичної поведінки з урахування національності

Стандарт американців	Стандарт англійців
Розвиненість розуму	Здатність делегувати владу
Чесність	Комунікабельність
Логічність	Доступність
Технікоозброєність	Уміння слухати інших
Широта кругозору	Авторитетність
Перспективність	Компетентність
Комунікабельність	Технікоозброєність
Цілісність характеру	Чесність
Лідерство	Твердість
Здатність делегувати владу	Зацікавленість в людях
Ораторські здібності	Позитивність
Уміння приймати рішення	Рішучість
Твердість	Почуття гумору
Уміння зосереджуватися	Широта здібностей
Уміння виховувати інших	Продуктивність
Почуття гумору	Дружелюбність
Уміння слухати інших	Старанність
Бажання слухати	Уміння спілкуватися
Об'єктивність	Знання спеціальності
Організаторські здібності	Відсутність балаканини

Суспільство саме визначило обов'язки та правила для встановлення певного порядку там, де його не існує через саму природу речей. Етика може допомогти у забезпеченні загальних дороговказів, але вона не може замінити творчого прийняття рішень, що є важливою функцією суспільного життя людини.

Етика задає цілі, до яких прагне організація, і те, як повинні поводитись співробітники. Вона визначає, які заходи повинна здійснити організація для досягнення своїх цілей, а також накладає обмеження на діяльність організації. Оскільки етична складова поведінки відбиває морально-мотиваційну сферу людини, вона повинна стати предметом особливої уваги. Актуальність розвитку етичної поведінки персоналу організацій обумовлена тим, що у нашій країні утворився величезний дефіцит не тільки професіоналізму, але й чесності. Конкретний суб'єкт господарської діяльності завжди знаходиться в стані вибору пріоритетів цілей, мотивів, потреб, з огляду на поведінку як власну, так і суб'єктів зовнішнього середовища. Від структури цих пріоритетів залежить поведінка організації. В залежності від надання пріоритету соціальним мотивам, уваги до інтересів колективу, суспільства – від цього залежить і відношення суспільства до неї, і оцінка результатів її діяльності.

На колектив організації, який представляє унікальну єдність професійних і особистісних якостей, впливають різноманітні регулятори його поведінки. Оскільки він включений у систему численних колективів і груп, остільки і регуляторів поведінки багато. Більшість цих регуляторів відбивають специфіку конкретного підприємства і всього, що з ним пов'язане.

Серед регуляторів поведінки можна виділити: обумовлені технологічним процесом, особливостями поділу трудового процесу на операції, використовуваних засобів праці, її змістом; обумовлені соціальною роллю, статусом людини у колективах і неформальних групах організації; регуляторні форми організації: накази, розпорядження, положення, інструкції, регламенти, традиції, звичаї; регулятори зовнішнього середовища: державні закони, правила громадської поведінки, сімейні традиції.

Колектив є не тільки об'єктом впливу: він виступає і як суб'єкт, здатний активно впливати на діяльність усіх названих систем.

Стійкість структури організації, збереження її традицій, звичаїв досягається за рахунок церемоніально-субординаційної складової поведінки. Правила етикету, манера звертання до співробітників, начальства, підлеглих відтворюють культуру організації і її особливості.

Дуже часто ми проявляємо, а іноді стаємо жертвами так званої характерологічної поведінки, коли особливості характеру, неприкрита демонстрація своїх емоцій, свого психічного стану різко виділяються та визначають поведінку людини в організації.

У складних умовах взаємодії колектив демонструє різні форми поведінки, що залежить від багатьох обставин [5]. Через етичні норми можна сформувати домінуючу форму, що дає змогу підібрати відповідний метод впливу на неї.

Розвиток етичної поведінки організації багато в чому обумовлюється поведінкою членів колективу. Для управління нею необхідно знати її різновиди. Видатний соціолог Курашвілі Б. І. [6] виділив чотири типи працівників на підприємствах, пов'язані з різним відношенням до праці і трудовою поведінкою, та установив співвідношення між типами і мотивами поведінки працівників ще радянських підприємств. Ця типологія не перестала бути актуальною, оскільки елементи радянського менталітету, відношення до праці ще впливає на свідомість багатьох українців. Ці висновки були доповнені визначенням адекватної форми поведінки з тільки що приведеної типології і зведені в табл. 3.

Робота з виявлення мотивів і стимулювання працівників субнормативного і ненормативного типів вимагає залучення фахівців. Хоча найбільш часто застосовуваний зараз спосіб боротьби з тими, хто поводить, на думку керівництва, неправильно – звільнення.

У такий спосіб необхідно опиратися на форми поведінки і враховувати дані табл. 4 та соціотип працівників, а також соціотип колективів для розробки інструментів управління поведінкою колективів та організації в цілому. До таких інструментів можна віднести: психологічний контракт, моральний, етичний та корпоративний кодекс, використання яких наведено у табл. 4.

Таблиця 3

Типи працівників і форми їх трудової поведінки

Тип працівника	Відсоток	Ступінь мотивації до праці	Форма поведінки
Наднормативний, винятково сумлінний	5 %	Ідеальна мотивація і стимулювання	Інноваційна, економічна
Нормативний, досить сумлінний	60 %	Достатня мотивація і стимулювання	Економічна організаційна
Субнормативний, недостатньо сумлінний	30 %	Мотиви неясні, стимулювання неадекватне	Характерологічна, деструктивна
Ненормативний, несумлінний	5 %	Мотиви неясні, стимулів немає	Характерологічна деструктивна

Примітка: узагальнено автором за роботою [6, с. 87].

Інструменти формування етичної організаційної поведінки

Завдання впливу	Рівень впливу	Інструмент впливу
Інформатизація в організації прав і привілеїв, обов'язків і зобов'язань у поведінці кожного працівника	Особистісний рівень	Психологічний контракт
Інформатизація моральних норм поведінки, які декларуються організацією	Особистісний рівень	Моральний кодекс
Впровадження в бізнес-процеси організації загальних моральних норм і принципів поведінки, а також механізму контролю за їх дотриманням	Груповий рівень	Етичний кодекс
Впровадження унікальних для конкретної організації правил корпоративної культури, правил поведінки працівників і механізмів контролю за їх дотриманням	Організаційний рівень	Корпоративний кодекс

Примітка: узагальнено авторами за роботою [7].

Психологічний контракт – це угода щодо права й привілеїв, обов'язків і зобов'язань, які не включаються у формальну угоду, проте впливають на поведінку людей [7, с. 187].

Моральний кодекс – документ, що описує норми, які декларуються організацією, а також правила поведінки, очікувані компанією від своїх працівників. Цей інструмент дозволяє управляти поведінкою особистості, яка починає відчувати себе членом певної групи [7, с. 189].

Етичний кодекс – це збірка основних для організації моральних норм і принципів, процедур їхнього впровадження в бізнес-процеси організації, а також механізмів контролю за їхнім виконанням. Цей інструмент дозволяє впливати на поведінку не тільки особистості, а й певної групи, підрозділу організації [7, с. 189].

Корпоративний кодекс – це завжди унікальний документ конкретної організації, який описує: правила корпоративної культури, які підвищують ефективність роботи співробітників і прояснюють для зовнішнього світу основні принципи поведінки й управління організацією; процедури впровадження правил поведінки й управління в бізнес-процесі організації; механізми контролю за дотриманням цих правил [7, с. 190 – 191]. Цей інструмент дозволяє управляти поведінкою особистості, яка починає відчувати себе членом даної організації.

Вирішальну роль у всіх аспектах діяльності організації відіграють цінності, тобто сформована організаційна культура, що забезпечує злагодженість дій, цілісність організації, що є основою для поліпшення показників діяльності організації і підтримки поведінкової моделі відповідної організаційним цілям. Доводити свої цінності до загально-відома організація може за допомогою корпоративного кодексу, що дозволяє через прийняття сформульованих цінностей регулювати поведінку організації. Таким чином, велике значення при розробці корпоративного кодексу необхідно приділяти культурологічному аспекту, дослідженню процесів, що відбуваються на підприємствах через призму культури організації, виокремлення культури організації як провідного фактора, який визначає специфіку організації, особливості взаємодії працівників, вимоги до працівників і відношення до них.

Етичні цінності, правила та норми, як їх відображують, – це інтегральна частина корпоративної культури організації. Саме вона допомагає спрогнозувати характер поведінки персоналу за певних обставин [8, с. 370].

Формування сильної культури в організації, етичні норми якої відповідають інтересам і організації, і суспільства, дають їй можливість отримувати конкурентні переваги [8, с. 370 – 371].

Для забезпечення контролю над поведінкою організації можна штучно формувати особливі культурні цінності. Серед них – етичні і моральні на принципах, що підкреслюють важливість позитивного відношення в колективі один до одного, справедливості і підтримки [8, с. 369 – 370].

Цінності, що складають основу етичної поведінки, визначаються цілями, які стоять перед організацією. Усвідомлення колективом тактичних цілей надає йому енергії для їх досягнення і створює підстави для формування і досягнення цілей вищого рівня. [2, с. 160]. Процес розвитку цінностей в організації можна подати схемою (рис. 2).

Формуючи корпоративний кодекс організації, її менеджери повинні виходити з існуючої організаційної культури, встановлювати норми її поведінки, з урахуванням її цілей і соціальної відповідальності. Впровадження етичного кодексу дозволяє ефективно організувати роботу, сформувати і захистити високу репутацію організації. Корпоративний кодекс дозволяє контролювати поведінку організації і формувати культурні цінності.

Для аналізу рівня розвитку етичності організації її необхідно розглядати як цивільну особу, як виробника, як роботодавця, як суб'єкта управління ресурсами, як об'єкт інвестування, як конкурента, як суб'єкта соціального розвитку. Для кожної такої ролі характерні власні ознаки етичної поведінки.

Так, корпорація як цивільна особа (тобто як колективний член суспільства) повинна піклуватися про дотримання законів (навіть якщо є можливість їх обминути при високій прибутковості); сприяти законотворчості, добровільно представляє наявну інформацію про додаткові заходи, необхідні у даній галузі промисловості; дотримуватися фундаментальних норм суспільної моралі, не прибігаючи до обману, корупції та ін.

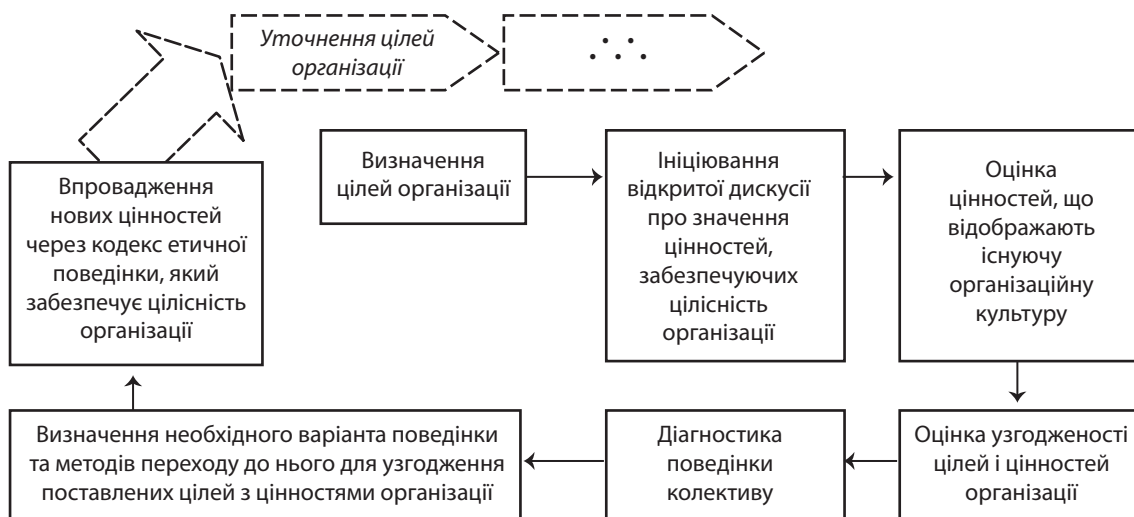


Рис. 2. Цикл розвитку цінностей в організації

Корпорація як виробник повинна орієнтуватися на виробництво безпечних і надійних товарів за справедливими цінами.

Корпорація як роботодавець повинна піклуватися про безпеку виробництва; турбуватися про позитивний емоційний стан своїх працівників; не допускати будь-якої дискримінації.

Корпорація як суб'єкт управління ресурсами повинна піклуватися про їхнє ефективне використання; про естетику займаної земельної ділянки.

Корпорація як об'єкт інвестування повинна захищати інтереси інвесторів; повністю і правдиво надавати інформацію про своє економічне становище.

Корпорація як конкурент не повинна брати участь в нечесній конкуренції, з одного боку, і необґрунтованому обмеженні конкуренції – з іншого.

Корпорація як учасник соціального розвитку повинна стимулювати нововведення і реагувати на впровадження нової продукції і технології; визнавати що її діяльність впливає на якість життя [6, с. 166 – 167].

Корпоративний кодекс створює підстави для узгодження форм поведінки, але потребує врахування соціотипів, а також культури організації в цілому і субкультур її підрозділів і стилів поведінки. При розробці етичного і корпоративного кодексів необхідно враховувати особливості сприйняття інформації різними соціотипами табл. 5.

Таблиця 5

Особливості сприйняття інформації різними соціотипами

Партнер	Особливості сприйняття інформації
Новатор Психолог	Орієнтування в часі про можливі терміни виконання завдання та витрати часу на обговорення проблем.
Художник Майстер	Орієнтування на конкретні цілі
Ентузіаст Наставник	Орієнтування на співробітництво
Аналітик Інспектор	Рівень дружності
Маршал Політик	Уявлення про те, чим ви займаєтесь і як намагаєтесь це зробити
Лірик Творець	Орієнтування на базові цілі, використання інтелектуальних можливостей
Підприємець Адміністратор	Наявність логічних аргументів
Охоронець Гуманіст	Емоційна атмосфера

Дослідження В. Ковальової показали, що впровадження того або іншого інструмента управління поведінкою персоналу багато в чому залежить від готовності трудового колективу. Так, використання психологічного контракту є доцільним, коли члени колективу не відчувають єднання з групою. Психологічний контракт жорстко не регламентує поведінку, але дає розуміння основних прав і обов'язків у поведінці персоналу й керівництва організації. Для його впровадження необхідно проаналізувати проблеми, що створюють небажану поведінку, викликану існуючими правилами поведінки, та визначити привілеї (надання фінансової допомоги у вирішенні певних життєвих проблем, одержання певних пільг від підприємства), обов'язки (приймати культуру організації, підтримувати імідж організації, дотримуватися розумних і прийнятих стандартів в одязі та зовнішності, брати участь в обговоренні проблем організації, брати на себе необхідні функції й відповідальність в організації, негайно реагувати на вимоги керівництва, розвивати почуття лояльності) і права (мати безпечні й гігієнічні умови праці, мати можливість професійно зростати й робити кар'єру, відчувати справедливе й поважне ставлення керівництва, прояв участі до особистих проблем, мати рівні можливості з іншими співробітниками).

Впровадження морального кодексу як інструмента, в якому прописуються норми й зразки поведінки, які очікуються організацією і яких має дотримуватися кожний член колективу, є раціональним, коли кожний член колективу починає відчувати себе членом певної групи. Моральний кодекс включає в себе: моральні норми (альтруїзм, свідомість, цивільна доброзичливість, терпимість, люб'язність, витривалість, вимогливість) та норми поведінки (допомога колезі у виконанні проекту, жодного пропущеного робочого дня, початок роботи раніше, якщо потрібно, економія часу на особистих дзвінках, добровільне відвідування зборів і заходів, читання програмних документів компанії, прагнення завжди бути в курсі нової інформації, виконання роботи без скарг, терпимість до недоліків компанії, переважна орієнтація на справу, дотримання поставленої мети, діяльність у груповій взаємодії й співробітництві).

Коли індивід відчуває себе членом колективу, ефективним є впровадження етичного кодексу, в якому проголошується місія організації, цінності організації, наводяться приклади поведінки персоналу, а також обумовлюється поведінка при контактах із зовнішнім середовищем організації та встановлюється певний контроль з боку керівництва. Ефективність впровадження етичного кодексу багато в чому буде залежати від використання рекомендацій соціоніки.

Найбільш повним документом, що регламентує поведінку персоналу, впроваджує механізм контролю над ним,

враховує вплив корпоративної культури, є корпоративний кодекс, який впроваджується, коли індивід починає відчувати себе членом організації. Корпоративний кодекс є унікальним документом конкретної організації, покликаний визначити систему взаємодії із зовнішнім середовищем і всередині організації. Тому розробляти його повинне вище керівництво за допомогою фахівців з управління людськими ресурсами та зв'язків з громадськістю.

Таким чином, для визначення змісту етичних правил поведінки менеджерам необхідно враховувати структуру соціальної відповідальності організації перед суспільством і аналізувати сил впливу різних угруповань на роботу організації.

Етична поведінка вимагає додаткових витрат і не може не обмежуватися за фінансуванням. У зв'язку з цим подальші дослідження треба спрямувати на визначення і оцінку параметрів для аналізу впливу різних суб'єктів навколишнього середовища на діяльність організації та визначення кола тих суб'єктів, інтереси яких необхідно враховувати в першу чергу.

Література

1. Бодди Д. Основы менеджмента: пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон / Под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.
2. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдемит. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
3. Уткин Э. А. Этика бизнеса: учебник для вузов / Э. А. Уткин. – М.: Издательство «Зерцало», 1998. – 256 с.
4. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-метод. посібн. / Ю. І. Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 350 с.
5. Доронін А. В. Використання соціоніки для прогнозування поведінки колективу / А. В. Доронін, В. В. Войтко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 3(6), 2002. – Черкаси: ЧДТУ, 2002. – 243 с.
6. Спивак В. А. Организационное поведение, управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 416 с.
7. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання / М. С. Дороніна, В. І. Ковальова. – Харків: АдвАтм, 2009. – 284 с.
8. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; пер. с англ.; под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
9. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Амстронг; пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
10. Джен Ягер. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в бизнесе / Джен Ягер; пер. с англ. – М.: «Джон Уайли энд Санз», 1994. – 288 с.