

УДК 331.101.3

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Кирилюк О.М., Легчилина Е.Ю.

*ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет путей сообщения»,
Омск, e-mail: olgaomgau@yandex.ru, legcelena@yandex.ru*

В статье рассмотрены проблемы управления мотивацией персонала ОАО РЖД в условиях внедрения системы бережливого производства. Авторами обоснована необходимость использования синергетического подхода для повышения мотивации персонала работников железнодорожного транспорта в условиях организационных изменений. В статье представлены результаты исследования проводимых организационных изменений в отрасли, проведен анализ причин, выступающих основными препятствиями в процессе организационных изменений на предприятиях железнодорожного транспорта, таких как недооценка роли системы мотивации персонала в реализации организационных изменений и инновационном развитии предприятий и отрасли, неразвитость данной системы. Обоснована необходимость совершенствования системы управления мотивацией персонала. В качестве методологической основы управления мотивацией в этих условиях предложено использовать принципы и требования синергетики и теории систем. По мнению авторов статьи, разработанный методический подход выступает дополнительным инструментом при принятии решений о совершенствовании системы мотивации, позволяет лучше обосновать стратегию развития компании.

Ключевые слова: мотивация персонала, управление мотивацией персонала, организационные изменения, синергетика, синергетический подход

MANAGE STAFF MOTIVATION IN TERMS OF ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE ENTERPRISES OF A RAILWAY TRANSPORTATION: A SYNERGISTIC APPROACH

Kirilyuk O.M., Legchilina E.Y.

*Omsk State University of Railway Transport,
Omsk, e-mail: olgaomgau@yandex.ru, legcelena@yandex.ru*

The article considers the problems of management of motivation of the personnel of JSC «RZD» in the conditions of introduction of the Lean production system. The authors substantiate the necessity of using a synergistic approach to improve the motivation of workers of railway transport in the conditions of organizational change. The article presents the results of research conducted by organizational changes in the industry, the analysis of reasons for acting the main obstacles in the process of organizational changes in the railway transport enterprises, such as the underestimation of the system of personnel motivation in the implementation of organizational changes and innovative development of enterprises and industries, the underdevelopment of this system. The necessity of perfection of a control system of staff motivation. As a methodological basis of management motivation in these conditions is proposed to use the principles and requirements of synergetics and systems theory. According to the authors, the approach serves as an additional tool in making decisions about the improvement of the motivation system, allows you to better justify the development strategy of the company.

Keywords: motivation of staff, management of staff motivation, organizational change, synergetic, synergetic approach

Результат любых организационных изменений зависит от деятельности персонала, от того, насколько персонал заинтересован и мотивирован на достижение успеха. Так, в Стратегии развития холдинга РЖД до 2030 года [1] отмечаются угрозы срыва реализации наиболее сложных организационных проектов, в том числе по причине текучести высококвалифицированного персонала.

Несмотря на большое число научных публикаций в области организационного развития и изменений среди зарубежных (Р. Бекхарда, Н. Маргулиса, А. Райа, В. Френча, С. Белла, У. Берка, Д. Порраса, П. Робертсона, Дж. Ваклавски, А. Черча,

А. Майнорса, М. Минахана) и российских авторов (Б.З. Мильнера, Г.В. Широковой, Е.М. Панина, А.И. Пригожина), по управлению трудовыми ресурсами на предприятиях железнодорожного транспорта (Б.М. Лapidуса, Д.А. Мачерета, А.П. Абрамова, В.А. Антропова, И.В. Белова, В.И. Галахова, Н.Н. Громова, В.А. Дмитриева, Н.А. Журавлевой, В.А. Козырева, Б.А. Левина, В.Л. Нестерова, Н.П. Терешинной, Л.В. Шкуриной), а также в области исследований мотивации персонала (Дж. Бентхама, Э. Лоулера, Р. Оуэна, М. Портера, Б.М. Генкина, В.И. Герчикова, П.В. Журавлева, Н.М. Кузьминой, Н.Ф. Наумова, Ю.Г. Одегова, И.П. Поварича, Я.Л. Эйдельмана,

В.А. Ядова), ряд теоретических и прикладных вопросов, связанных с управлением мотивацией персоналом предприятий железнодорожного транспорта в условиях организационных изменений, нуждаются в дальнейшем исследовании.

Целью настоящей статьи является исследование мотивации персонала при проведении организационных изменений, а также определение направлений совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях железнодорожного транспорта.

Теоретические аспекты мотивации персонала

С точки зрения процессного подхода мотивацию работника можно рассмотреть как процесс взаимосвязанных потребностей и действий, поскольку она возникает одновременно, а разворачивается во времени. Так как в условиях организационных изменений действие работника определяется более сильными мотивами (например, страхом быть уволенным), то это приводит к прерыванию или изменению самого процесса мотивации. Всякое деление процесса мотивации на шаги искусственно и служит для обеспечения понимания поведения, возможности анализа и управления. Данная концепция плохо работает в условиях организационных изменений.

Авторы атрибутивного подхода к мотивации обращают внимание на то, как работники осмысливают события, происходящие с ними, как они объясняют различные явления, которые они наблюдают и переживают в течение рабочего дня. При этом работники с высокой самооценкой воспринимают мотивацию на достижения как успех, связанный с их способностями и усилиями, а неудачу объясняют недостаточным приложением усилий. Работники с низкой самооценкой считают, что причина их успеха – удача, а причиной неудачи является недостаток способностей. Данный подход в основном отражает частные аспекты мотивации персонала и сложно реализуется в условиях организационных изменений.

Представители классических направлений теорий мотивации рассматривают различные варианты пирамид потребностей (Э. Гостик, Ч. Элтон, А. Маслоу), которые достаточно логично объясняют взаимодействие и взаимозаменяемость потребностей работника, а также те их эквиваленты, которые создает организация в соответствии со своими установками, возможностями и результатами труда человека.

Концепция партисипативного управления рассматривает заинтересованность

работника в различной внутриорганизационной деятельности, утверждая, что «работник тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительнее», то есть, предоставляя работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его функционированием в организации, мотивирует его к лучшему выполнению своей работы. Данная концепция, на наш взгляд, является весьма спорной, так как данная теория не учитывает внутриличностные мотивы работника.

С точки зрения системного подхода объясняются действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии с организационной стратегией предприятия. При организационных изменениях происходит трансформация части или всей системы управления, соответственно существующая система мотивации, эффективно действующая в обычных условиях, перестает работать.

В результате управление мотивацией в условиях любых организационных изменений требует особого внимания.

Исследование организационных изменений на предприятиях железнодорожного транспорта

В настоящее время на предприятиях железнодорожного транспорта продолжается процесс реформирования. Происходит создание новых структурных подразделений. Так, в июле 2009 года были созданы две дирекции на базе локомотивного хозяйства компании: Дирекция тяги и Дирекция по ремонту тягового подвижного состава в качестве филиалов ОАО РЖД, произошло разделение эксплуатационной и ремонтной сфер деятельности для обеспечения эффективности хозяйственно-экономической деятельности холдинга ОАО РЖД [7, 8].

В июле 2014 года 26 сервисных локомотивных депо ОАО РЖД перешли в управление ООО «СТМ-Сервис». По договору с РЖД компания обслуживает около 5 тыс. конструктивных единиц (8,2 тыс. секций) локомотивов различных серий [8].

Персонал локомотиворемонтных депо также переведен в «СТМ-Сервис». Для всех работников, переходящих в «СТМ-Сервис», были сохранены ранее установленные в РЖД социальные гарантии. Общая численность работников ООО «СТМ-Сервис» составляет более 12 тыс. человек [7].

Созданы самостоятельные коммерческие предприятия, выполняющие одну из важных функций – ремонт и обслуживание

локомотивов различных серий. Интересная особенность заключается в том, что для новых предприятий на рынке существует только один потребитель их услуг – это подразделения ОАО РЖД. Кроме того, система управления холдингом ОАО РЖД осталась прежней – на принципах жесткой централизации.

В 2014 – 1 полугодии 2015 г. по всей сети локомотивных депо ОАО РЖД наблюдается высокая текучесть персонала среди машинистов и помощников машинистов. Согласно данным исследований, проведенных по Западно-Сибирской, Восточно-Сибирской и Красноярской железным дорогам в рамках 6 дипломных проектов, текучесть персонала связана с новой системой оплаты труда, особенно в части стимулирующих надбавок.

С 2010 года в ОАО РЖД началась работа по снижению эксплуатационных затрат путем внедрения принципов бережливого производства на опытных полигонах железных дорог с последующим тиражированием опыта на всю сеть. Были утверждены и приняты к действию основные документы, определяющие реализацию проекта по внедрению бережливого производства: Концепция применения технологий бережливого производства в ОАО РЖД, Программа поэтапного внедрения бережливого производства в ОАО РЖД, Регламент управления Программой поэтапного внедрения бережливого производства в ОАО РЖД, показатели эффективности внедрения бережливого производства на пилотных подразделениях.

В течение пяти лет в ОАО РЖД были достигнуты определенные результаты, но большинство подразделений до сих пор находятся в стадии внедрения системы бережливого производства. С 2015 года проводится комплексная модернизация информационных технологий холдинга, кроме того, 2015 год объявлен годом процессного управления.

Проводимые компанией преобразования были направлены на повышение эффективности деятельности холдинга и оптимизацию издержек, а также на повышение качества услуг, предоставляемых компанией. На сегодня эти задачи практически не достигаются, издержки сохраняются высокими, качество услуг остается средним и низким.

Кроме того, создание новых структурных подразделений и коммерческих предприятий, каждое из которых действует в своих интересах, привело к дополнительному согласованию договоров, условий перевозки, подачи/уборки вагонов, заполнения документов, подачи заявок, оказания услуг, не предусмотренных тарифами, и т.п. «В результате вместо упрощения и оперативного решения вопросов, связанных с перевозкой,

на что была изначально направлена реформа железнодорожного транспорта, пришли к схеме длительных, многоступенчатых согласований, что не соответствует современным требованиям рынка услуг» [7].

Кроме того, с 2011 года в компании отмечается снижение численности персонала с 942,8 тыс. чел. (на 31 декабря 2011 года) до 902,7 тыс. чел. (на 1 января 2014 года) [12, с. 122], что обусловлено, с одной стороны, проводимыми реформами в ОАО РЖД, с другой – низкой мотивацией персонала. Наблюдается отсутствие понимания у работников, зачем именно это им нужно. Таким образом, акцент смещается на внешне видимые показатели, а не на эффективные. Изменяют рабочие места, но не меняют сознание персонала, а это значит, поддержки и тем более инициативы, креативности от персонала ждать придется очень долго.

Практически не выполняет стимулирующую функцию премиальная система, поскольку фактически система премирования подменена системой штрафов. То есть на железнодорожных предприятиях действует не система премирования, а система депремирования, которая, как показывает мировой опыт, малоэффективна. При данной системе стимулирования персонал сложно заинтересовать на улучшение производственно-технологического процесса и повышение производительности труда.

Еще одним проблемным местом на предприятии в области мотивации персонала является отсутствие возможности использования сэкономленных в результате проведения оптимизационных мероприятий средств самим структурным подразделением. Данная проблема влечет несколько негативных последствий. Первое из них сопряжено с возникновением как пассивного, так и активного сопротивления рабочих при внедрении и реализации принципов и инструментов бережливого производства. Бережливое производство направлено на устранение потерь, в том числе и потерь рабочего времени, а следовательно, ведет к увеличению интенсивности труда отдельно взятого рабочего и как следствие, сокращению штатной численности персонала. Увеличение интенсивности труда требует и определенной материальной компенсации. Однако в структурном подразделении нет дополнительного фонда и дополнительных стимулирующих выплат не предусмотрено, следовательно, и мотивировать работников на не просто формальное выполнение поставленных задач в области бережливого производства, а на совершенствование (изменения) достаточно сложно.

Только административными методами без осознанного взаимодействия с рабочим персоналом можно добиться лишь краткосрочных результатов.

Исследования показали недооценку роли системы мотивации персонала на железнодорожных предприятиях при проведении организационных изменений.

Мотивация на изменение: синергетический подход

Первейшим и необходимым условием любого успешного организационного изменения является достаточно высокая мотивация работников.

Следует понимать, что любое изменение на предприятии вынуждает работников действовать по-новому, то есть вызывает изменения на уровне личности и влечет за собой стрессовое состояние, что ведет к появлению сопротивления изменениям.

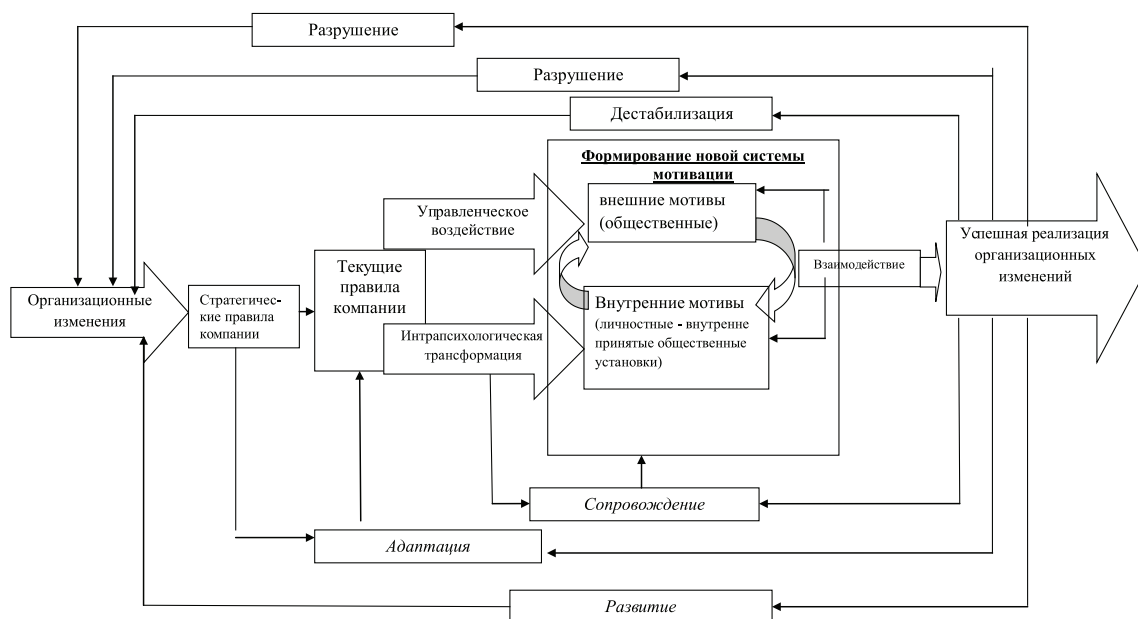
Каждый сотрудник должен осознавать свои убеждения, определять и критически оценивать свои исходные установки с тем, чтобы приступить к изменению собственного поведения и успешно достигать своих целей и целей организации.

Управление системой мотивации с точки зрения синергетической концепции определяется как взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, представляющая механизм стратегического управления инновационным развитием организации как систему, содержащую два механизма – самоорганизации и управления, – в сово-

купности образующие единый механизм его адаптации и инновационного развития.

«Чтобы люди изменились, они должны быть недовольны текущим состоянием и представлять желаемое состояние вещей» – утверждает Гэри Кокинз [11].

В рамках синергетической концепции рассмотрим мотивацию в двух проекциях оси: внешние мотивы (общественные) и внутренние мотивы (личностные – внутреннее принятие общественных установок) (рисунок). По мнению ряда специалистов (А.П. Усольцев, Е.В. Макурова), значения внутренних мотивов, формируемых обществом пропорционально внешним мотивам, то есть происходит так называемая интрапсихологическая трансформация. Причем интрапсихологическая трансформация может быть равна нулю, то есть общественные установки не переходят во внутренний план субъекта (работника) или еще не перешли (например, молодой специалист). При организационных изменениях, то есть смене общественных парадигм, данный сотрудник легко принимает новые установки руководства, а работник, внутренне разделяющий старые общественные парадигмы, так быстро не меняется (т.е. не принимает изменения). Как показывает опыт предприятий железнодорожного транспорта, возможна и экстремальная ситуация, когда интрапсихологическая трансформация больше единицы, то есть для данного сотрудника определенный вид работы становится «привычкой», он так привык работать...



Синергетическая модель управления мотивацией в условиях организационных изменений

Поэтому для преодоления сопротивления изменениям необходимо:

увеличить общественную мотивацию, то есть сформировать общественное мнение в коллективе о важности изменений, при этом обосновав их необходимость и целесообразность;

разработать систему поощрения, которая еще больше связывала бы работника с компанией. Примером такой системы может служить создание фонда «Socio-financial benefit». Сама идея пошла из Израиля и уже давно проникает в европейские ведущие компании. Суть в том, что компания и сотрудник договариваются о следующем: сотрудник добровольно из своей заработной платы отчисляет, например, 3% ежемесячно в специальный свой именной фонд. Компания из своей прибыли отчисляет в этот фонд точно такую же сумму. Таким образом, каждый месяц на «счету» появляются деньги, причем если посмотреть на это, как на депозит сотрудника, то ставка по нему 100%. Компания устанавливает правила пользования деньгами: сотрудник может поехать на отдых с семьей, пойти учиться и повысить квалификацию, потратить на свое лечение или лечение семьи, покупку/постройку недвижимости. Данные направления использования целевых средств будут полезны для сотрудника и для компании. При этом у сотрудника формируется доверие к компании и ряд необходимых компании мотивов поведения.

Увеличение общественной значимости сотрудника от его отношения к новым условиям и содержанию работы.

Так, например, в одном из подразделений Западно-Сибирской железной дороги была разработана программа по обучению персонала принципам и методам работы системы бережливого производства в малых группах и ориентирована на вовлечение персонала в развитие и реализацию мероприятий, направленных на внедрение системы Lean в Омской дистанции гражданских сооружений. Целью данной программы обучения является формирование и развитие личностной мотивации персонала к внедрению инструментов бережливого производства, формирование активной позиции лидера изменений, развитие бережливого мышления. Были определены основные критерии к кандидатам программы обучения и предложены три направления в рамках системы обучения: обучение в период командировки; обучение на форумах, конференциях; обучение в рамках реализации проекта.

Все три варианта обучения взаимодополняемы и наибольший эффект от реали-

зации будет получен при их параллельном применении.

Если повышение общественной составляющей мотивации является внешним процессом по отношению к работнику, то принятие общественных установок процесс внутренний, поэтому слабо контролируется.

Внутреннее взаимодействие ненаблюдаемых элементов системы мотивации, является основой синергетических процессов, проявляющихся тогда, когда несколько потребностей совпадают таким образом, что их удовлетворение требует одной и той же деятельности работника, соответственно они взаимоусиливаются и могут переориентироваться на другие близкие потребности. Возникает такой «нужный» для организации мотив, как отражение некой совокупности направленных в одну сторону потребностей. В случае благоприятного внешнего воздействия такой мотив становится неким «генератором», создающим некое поле поворачивая векторы других более слабых мотивов и векторов в свою сторону, таким образом происходит процесс самоорганизации интегрального мотива, то есть появление упорядоченной структуры среди хаотичного сочетания потребностей, следовательно, появляется мотивация.

Особенностью синергетических систем является способность управлять извне, лишь изменяя действующую на систему факторы, то есть в основе данной теории лежит принцип «точечные слабые воздействия, но в нужное время и в нужном месте» [8]. Появляется возможность «управлять, не управляя», то есть малым резонансным воздействием подталкивать систему на один из благоприятных для человека и организации путей развития, обеспечить самоуправляемое развитие системы, а употребление термина «управление» необходимо осуществлять в значении «направленное развитие», «корректирующее воздействие».

Итоги

Во-первых, в результате исследований выявлено, что формирование и развитие системы мотивации персонала железнодорожных предприятий на основе синергетического подхода – это основной путь к успешной реализации организационных изменений.

Во-вторых, в сложившихся условиях на предприятиях железнодорожного транспорта вырисовывается целесообразность перехода от системы управления, основанной на принуждении, к системе, основанной на самоорганизации, то есть на принципах синергетики.

Учитывая, что в основе успеха любых организационных изменений значительная роль принадлежит персоналу, представляется невозможным реализовывать данный потенциал, основываясь на сугубо кибернетическом, «субъект-объектном» подходе, при котором процесс управления предполагает приведение объекта в заданное субъектом состояние.

Объективная интеллектуальная ограниченность субъекта управления обуславливает необходимость не принуждать персонал к новому состоянию, а создавать благоприятные условия для того, чтобы система сама достигла будущего естественного состояния наиболее эффективным способом, основанным на синергетическом «субъект-субъектном» подходе как результате кооперативного действия всех уровней управления.

В-третьих, для формирования положительной мотивации работника необходимо усилить его коммуникации в неформальной (социальной) группе с позитивными для компании целевыми установками, постепенно повышая значимость для сотрудника мнения членов группы.

В-четвертых, синергетический подход к управлению мотивацией способствует пониманию взаимосвязи между изменениями, которые нужно реализовывать и необходимыми изменениями в системе мотивации персонала любого предприятия.

Список литературы

1. Алгоритм формирования организационной структуры компании: системно-синергетический подход // infomanagement [электронный ресурс]. – Режим доступа <http://infomanagement.ru/referat/44/8>, свободный.
2. Дмитриева С. И. Синергетический подход к управлению инновационным развитием организации на основе корпоративной культуры [электронный ресурс]. – Режим доступа <http://sibac.info/18740>.
3. Иванова Т.Ю. Кибернетико-синергетический подход в теории управления / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 132–137.
4. Катунина И.В. Интеллектуальный ресурс предприятий железнодорожного транспорта // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 1. – С. 19–26.
5. Катунина И. В. Системно-синергетическая концепция организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5.
6. Реорганизация РЖД серьезно усложнила решение производственных вопросов – Мурманский порт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.korabel.ru/news/comments/reorganizatsiya_rzhd.html, свободный.
7. Реформационный прагматизм как основа модернизации (Резюме доклада к «Концепции и программе социально-экономического развития России до 2015 г.» группы учёных РАН) // Российский экономический журнал. – 2014. – № 3. – С. 3–35.
8. РЖД создает две новые дирекции [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.gudok.ru/news/transport/zd/?ID=847252>, свободный.
9. Стратегия развития холдинга РЖД до 2030 года / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://doc.rzd.ru>, свободный.
10. Усольцев А.П., Макурова Е.В. Синергетическая модель мотивации учащихся к учебной деятельности [электронный ресурс]. – Режим доступа http://journals.uspu.ru/i/inst/pedobraz/ped2009/ped_3_2009_14.pdf.
11. Kang S.K. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture / S.K. Kang, S.S. Morris, S.A. Snell // Academy of Management Review. – 2007. – № 32 (1). – P. 236–256.
12. Subramaniam M. The influence of intellectual capital on the types of innovation capabilities / M. Subramaniam, M.A. Youndt // Academy of Management Journal. – 2005. – № 48 (3). – P. 450–463.
13. Youndt M.A. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns / M.A. Youndt, M. Subramaniam, S.A. Snell // Journal of Management Studies. – 2004. – Vol. 41. – № 2. – P. 335–362.

References

1. Algoritm formirovanija organizacionnoj struktury kompanii: sistemno-sinergeticheskij podhod [jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <http://infomanagement.ru/referat/44/8>, svobodnyj.
2. Dmitrieva S.I. Sinergeticheskij podhod k upravleniju innovacionnym razvitiem organizacii na osnove korporativnoj kultury [jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <http://sibac.info/18740>.
3. Ivanova T.Ju. Kibernetiko-sinergeticheskij podhod v teoriji upravlenija / T.Ju. Ivanova, V.I. Prihodko // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2014. no. 5. pp. 132–137.
4. Katunina I.V. Intellekturnyj resurs predpriyatij zheleznodorozhnogo transporta/ I. V. Katunina // Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika». 2012. no. 1. pp. 19–26.
5. Katunina I.V. Sistemno-sinergeticheskaja koncepcija organizacionnogo razvitija // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2009. no. 5.
6. Reorganizacija RZhD serezno uslozhnila reshenie proizvodstvennyh voprosov Murmanskij port [Jelektronnyj resurs]/ Rezhim dostupa: http://www.korabel.ru/news/comments/reorganizatsiya_rzhd.html, svobodnyj.
7. Reformacionnyj pragmatizm kak osnova modernizacii (Rezjume doklada k «Koncepcii i programme socialno-jekonomicheskogo razvitija Rossii do 2015 g.» grupy uchjonyh RAN) // Rossijskij jekonomicheskij zhurnal. 2014. no. 3. pp. 3–35.
8. RZhD sozdaet dve novye direkcii [Jelektronnyj resurs]/ Rezhim dostupa: <http://www.gudok.ru/news/transport/zd/?ID=847252>, svobodnyj.
9. Strategija razvitija holdinga «RZhD» do 2030 goda / [Jelektronnyj resurs]/ Rezhim dostupa: <http://doc.rzd.ru>, svobodnyj.
10. Usolcev A.P., Makurova E.V. Sinergeticheskaja model motivacii uchashhihsja k uchebnoj dejatel'nosti [jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa http://journals.uspu.ru/i/inst/pedobraz/ped2009/ped_3_2009_14.pdf.
11. Kang S.K. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture / S.K. Kang, S.S. Morris, S.A. Snell // Academy of Management Review. 2007. no. 32 (1). pp. 236–256.
12. Subramaniam M. The influence of intellectual capital on the types of innovation capabilities / M. Subramaniam, M.A. Youndt // Academy of Management Journal. 2005. no. 48 (3). pp. 450–463.
13. Youndt M.A. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns / M.A. Youndt, M. Subramaniam, S.A. Snell // Journal of Management Studies. 2004. Vol. 41. no. 2. pp. 335–362.

Рецензенты:

Катунина И.В., д.э.н., профессор, Омский государственный университет, г. Омск; Никифоров О.А., д.и.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск.