

## ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРИНУЖДЕНИЯ К ТРУДУ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ НРАВСТВЕННЫХ ПРИНЦИПОВ\*

*А. С. Ковалева, И. Ю. Ларионов*

В статье рассматривается принуждение к труду и мотивация трудового поведения как проблема деловой этики в области отношений работника и руководства. Показывается, что правовое регулирование, исходящее из представления о взаимной заинтересованности изначально рациональных и свободных индивидов, в данной области оказывается недостаточным. Выделяются и описываются признаки и негативные последствия (гуманитарная деградация) чисто правового подхода к мотивации к труду, описываются ситуации «этического вакуума», чрезмерной бюрократизации, злоупотребления современными гибкими схемами организации труда, заключающие в себе принуждение. Реальный механизм организации труда и отношений в трудовом коллективе следует рассматривать как сложное социальное явление, требующее, в частности, гуманизации трудовых отношений и развитие представлений о личности, самораскрывающейся в контекстах социальных отношений, общения и предметной деятельности, т. е. как о моральном агенте. В качестве путей институционализации этих принципов, а также их реализации в управленческой практике предлагается внедрение этического кодекса, грейдинг и управление по целям.

Принуждение к труду, наряду с дискриминацией, остается одной из важных проблем деловой этики в области отношений работника и руководства организации. Данная область является предметом правового регулирования, однако это вовсе не значит, что в обращении к ней для этики бизнеса нет необходимости. С одной стороны, исследование этой темы позволяет рассмотреть возможные связи этики и права, а также возможные решения по институализации неправовых, моральных принципов. Помимо этого, для деловой этики как

---

\* РГНФ №12-03-00505 «Институализация нравственных регулятивов в профессиональных и прикладных этиках (этико-философский анализ)».

прикладной этики важен анализ случаев, в которых правовые принципы напрямую не нарушаются, однако работник очевидно страдает. Возможности моральной регуляции как метода избегания принуждения к труду позволяют выявить такую важную функцию моральных принципов, как мотивационную.

Представление о договоре как одном из универсальных регуляторов деловых и трудовых отношений, основанном на взаимной заинтересованности сторон, можно назвать общепринятым<sup>1</sup>. Заключение контракта наемным работником и работодателем ставит целью, с одной стороны, реализацию и защиту экономического интереса, с другой – подразумевает свободную волю участников соглашения и исполнение обязательств, оговоренных трудовым договором.

Идея договора отражает важное для деловой этики восприятие социального контекста бизнеса как системы взаимозаинтересованных сторон. Представление же о возможности обоюдного соблюдения заключенных в договоре обязательств основано на допущении естественного стремления каждого человека к реализации на свободном рынке собственного интереса. Это допущение исторически связано с договорной моделью общества, родоначальником которой были Т. Гоббс и Дж. Локк, а также с идеей свободной саморегулирующейся экономики А. Смита. При этом договорная модель общества предполагает *рациональное* поведение индивидов в экономической и политической жизни, а их добровольный отказ от части так или иначе понимаемых естественных возможностей и свобод порождает *право* как инструмент регуляции совместной жизни людей. Содержание права, таким образом, в данном случае принципиально не противоречит важнейшим моральными принципам, разделяемым вступившими в свободное соглашение людьми, а само право может рассматриваться как важнейший инструмент институализации этих принципов.

---

<sup>1</sup> См. напр.: Воронаева Н. Договорные отношения в системе экономического механизма хозяйствования // КАРО. 1999, № 9-10. URL: <http://gras.orgvol.ru/CARO/1999-09/14.html>

Данные положения, однако, на практике оказываются не-реализуемыми в полной мере и опровергаются постоянным поиском сторонами различных возможностей обойти, а иногда и напрямую нарушить условия договора ради собственной выгоды вопреки цели реализации общего блага или честной и надежной кооперации. Собственно, само столкновение собственных интересов наемного работника и предприятия порождает такие проблемы деловой этики, как принуждение к труду и трудовая мотивация, коррупция, трудовая дискриминация и нарушение прав человека, а также проблемы лояльности персонала, нарушения профессиональной тайны, злоупотребления корпоративными ресурсами и т. п.<sup>2</sup>

О недостаточности указанных систем регуляции в сфере трудовых отношений говорит, например, П. Козловски в работе «Принципы этической экономии». Он справедливо указывает, что повседневность отношений между работодателем и работником сопровождается неопределенностью и неуверенностью в исполнении договора. Таким образом, помимо правовых условий требуются «супергарантии» как выражение доброй воли и доверия участников отношений, которые способны обеспечить соблюдение достигнутых договоренностей. Поэтому «существование крупных фирм с получающими оклад работниками вообще возможно лишь в том случае, когда трудовой договор подразумевает этические отношения доверия между работодателем и наемными работниками. В противном случае было бы необходимо при каждой новой сделке заново нанимать всех работников через рынок труда»<sup>3</sup>.

С точки зрения Ю. Хабермаса сама рационализация своей жизни достигается человеком не за счет целерационального, а коммуникативного действия. Продуктивный труд представляет собой активность, осмысляемую посредством идеи цели и средств, т. е. посредством инструментального под-

---

<sup>2</sup> Ibarra-Colado E., Clegg S.R., Rhodes C., Kornberger M. The Ethics of Managerial Subjectivity // Journal of Business Ethics. Vol. 64. № 1 (Mar., 2006). P. 45–55.

<sup>3</sup> Козловски П. Принципы этической экономии. СПб., 1999. С. 34.

хода. Однако не все разумные человеческие действия носят инструментальный характер. В коммуникативных действиях другой человек рассматривается не как средство, а как равноправный субъект в более широком понимании, чем правовое. Коммуникативное действие, сопровождающее трудовое действие, требует иную систему принципов и иные пути их легитимации и институализации<sup>4</sup>.

Реальный механизм организации труда и отношений в трудовом коллективе является сложным социальным явлением, где не все может быть формализовано правовым образом. Таким образом, как минимум на повседневном уровне, производственная деятельность требует иной регламентации отношений. Речь не идет об отказе от правового регулирования сферы экономических отношений, а о дополнении этой регуляции иными институализированными средствами.

Распространенная склонность к исключительно правовым способам решения проблем связана с возможностью использовать право как инструмент насилия, основанную на потенциях насилия, заключенных в самой рациональности, одним из воплощений которой служит право. Ситуацию, в которой одна из сторон в поведении, построении отношений и в решении конфликтов ориентируется только на право, можно назвать «этическим вакуумом». Именно в такой ситуации возникает грубое различие между правом и моралью и даже стремление к их поверхностному противопоставлению.

Разумеется, в поиске форм институализации моральных представлений следует помнить, что применение норм морали не лишено особенностей, которые в определенных контекстах будут выглядеть как ее недостатки. Во-первых, выявление нравственной составляющей (особенно посредством индивидуального морального рассуждения и выбора) часто имеет интуитивный характер. Далее, нравственные положения, в отличие от правовых, зачастую формулируются слишком общо, и возникает традиционная проблема применения

---

<sup>4</sup> *Розенбергс Р.* Проблема социального консенсуса в работах Ю. Хабермаса // *Общественные науки и современность.* 1995. № 5. С. 117–120.

их к конкретным случаям. Наконец, может возникнуть тенденция и вовсе свести анализ проблемы к чисто моральному, что неправомерно сузит область управленческих решений.

Методы прямого или косвенного принуждения к труду, принудительные меры повышения качества этого труда, к сожалению, в настоящее время продолжают использоваться. Распространен подход к работнику, трудовое поведение которого требуется мотивировать, как к субъекту, уклоняющемуся от труда вообще, выполнения своих должностных обязанностей, в частности, или стремящегося выполнить их как можно проще, легче для себя, с заведомой потерей качества.

Речь в данном случае идет не только о принуждении со стороны государства, но и о подходах к организации труда работника в частных компаниях, где мотивирование часто достигается вовсе не путем согласования его личного интереса с интересами организации, а путем прямого или косвенного принуждения.

Обсуждение данной проблемы ведется очень давно, и, можно сказать, что достигнуто (по крайней мере, в развитых странах) нормативное согласие, нашедшее выражение в законодательных документах. Так, в первых разделах Трудового кодекса Франции подробно говорится о недопустимости дискриминации и различного рода насилия в трудовых отношениях (partie Ier; livre Ier; titre III, V). В Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. 2) запрещение принудительного труда признается одним из основополагающих принципов трудового законодательства (наряду с защитой достоинства работника в период трудовой деятельности, правом на повышение квалификации, запрещением той же дискриминации и обеспечением справедливых условий труда). Таким образом, мы видим четкое соответствие правовых положений и моральных норм, когда можно без преувеличения сказать, что принципы, лежащие в основании права (современного трудового права), имеют существенное этическое содержание.

Несмотря на это, помимо прямого нарушения положений трудового законодательства, работодатель нередко пользуется недостаточно четкими формулировками закона или противоречиями в формулировках (подход «закон – что дыш-

ло...»), а также неизбежными пробелами в законодательстве (поиск «лазеек»)<sup>5</sup>.

Современный отечественный исследователь Б. Г. Прошкин<sup>6</sup> выделяет следующие симптомы неэффективной регламентации сферы организации труда правовыми механизмами, которые маскируют принуждение:

- запретительный характер издаваемых руководством организации документов, превалирование в них требований, указаний на наведение порядка, дисциплины;

- превалирование указаний на ответственность, риторика обязанностей;

- наличие множества инструкций, распоряжений, постановлений, циркуляров, решений;

- наличие списков лиц, ответственных за контроль, учет качества деятельности, присутствия работника на рабочем месте и т. п.

Отметим, что перечисленные типы регламентирующих документов ориентированы именно на рациональность работника и наличие у него определенного субъективного интереса, который может пострадать в результате неверного выполнения тех или иных требований.

В полной мере отражающее социальную сущность производственных отношений представление о субъекте труда как о личности, носителе индивидуального начала, самораскрывающегося в контекстах социальных отношений, общения и предметной деятельности, а значит – и как о моральном агенте, формируется в связи со стремлением к гуманизации многих сфер жизни. Чисто правовой, а также технократический подход к мотивации труда скрыто содержит ограничен-

---

<sup>5</sup> Напр., ст. 37 Конституции РФ запрещает применение принудительного труда; в соответствии с ч. 1 ст. 74 ТК РФ работодатель в случае производственной необходимости вправе переводить работника на срок до 1 месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней [Архипов В. Принуждение к труду – сомнительное благо // Домашний адвокат. 2004. № 19].

<sup>6</sup> Прошкин Б. Г. Принуждение как метод трудовой мотивации // Управление персоналом. 2008. №11.

ное понимание личности, негативные последствия которого можно описать как страдание. Представляется возможным предварительно определить это страдание как реакцию на ограничение потребностей человека и личности, экзистенциальной потребности в безопасности и развитии. Конкретнее в сфере трудовых отношений – как ограничение потребности к профессиональной и личностной самореализации через производящую деятельность, т. е. творчество и труд.

Классическим автором, выявившим антигуманные последствия принуждения к труду, остается К. Маркс, рассматривавший труд не только как необходимую деятельность, направленную на самообеспечение, но как наиболее достойный способ самоутверждения человека. В «Экономическо-философских рукописях 1844 г.» Маркс выделяет как одно из следствий эксплуатации «отчуждение человека от собственной сущности», а систему, превращающую труд и «человеческий капитал» в товар, называет «замаскированным рабством» (первоначально термин Ч. Лаудона). Осложняет положение также и экономическая зависимость работника (т. е. обратная сторона указанной выше рациональной заинтересованности в труде). «Левая» критика злоупотреблений в данной области продолжается и в наше время<sup>7</sup>.

Выделение и утверждение гуманитарной составляющей принуждения к труду позволяет обратиться также к концепции прав человека. Она, с одной стороны, является действующей моделью в правовом поле, с другой – основана на важнейших ценностях, разделяемых современным мировым сообществом. Следование правам человека закрепляется на таком специфическом правовом уровне, как конституционный. Концепция прав человека, таким образом, может выступать как связующее звено этики и права. Можно отметить, что нарушение прав человека как таковое ярче всего проявляется, а также часто на практике реализуется именно в виде различных форм насилия и принуждения.

<sup>7</sup> См., напр., анализ использования работодателем объективных ограничений, накладываемых на личность современным обществом в книге: Ezorsky G. Freedom in the Workplace? Cornell University Press, 2007.

В современной отечественной литературе тема гуманитарных последствий принуждения к труду рассмотрена достаточно хорошо (возможно, в этом отражается специфика современной российской организационной культуры).

Т. Г. Озерникова выделяет на основании социологических исследований (Иркутск): значимость мотивов стабильности и защищенности, даже выживания; неразвитость других интересов, связанных с трудовой деятельностью; отказ от стратегических жизненных целей<sup>8</sup>. Б. Г. Прошкин акцентирует, что принуждение к труду основывается на механизме страха человека перед ухудшением удовлетворения уже удовлетворяющихся потребностей. Негативные последствия: пассивность, неуверенность, угодничество, хитрость, мелочность, происходит примитивизация личности.

Следует обратить внимание также на то, что косвенно принуждение к труду, вызывающее негативные гуманитарные последствия, может содержаться в современных управленческих (менеджерских) подходах к организации труда, использующих новые типы организации рабочего времени и современные системы коммуникаций. Постиндустриальная максима освобождения человека от тяжелого монотонного труда, появление гибких схем организации рабочего времени и пространства оборачиваются новыми формами производственной обусловленности жизни человека.

Изменения в системе организации труда коснулись не только офисных служащих, способ производства которых сегодня обладает очевидной возможностью мобильности и удаленности. Использование схем гибкого рабочего времени стало применяться и в управлении труда промышленных рабочих. Годовая схема расчета рабочего времени («фонд годового рабочего времени») позволила ликвидировать сверхурочные часы и предоставила возможность управляющим предприятий «мобилизовать» рабочую силу, исходя из текущих нужд производства. Недели или месяцы интенсивной работы могут сменяться периодами вынужденного простоя,

---

<sup>8</sup> Озерникова Т. Г. Принуждение к труду в переходной экономике // Вопросы экономики. 2003. № 9.

график работы может попросту отсутствовать, и работник должен быть готов выйти на работу в любую минуту<sup>9</sup>. Наконец, мобильность имеет своим побочным действием обратный эффект: происходит буквально физическое (временное) стирание границ досуга и производственной деятельности, наблюдается все большее проникновение труда во внерабочее время, что превращает как бы свободного и автономного сотрудника во всегда доступное средство труда. Противопоставление рабочего времени свободному, согласно исследованиям Дж. Лакоффа и М. Джонсона, порождается представлением о необходимости целесообразного использования времени. Однако развитие индустрии свободного времяпрепровождения привело к ресурсному отношению к досугу, его планированию, что также обозначило тенденцию фактического стирания различий между досугом и трудом<sup>10</sup>.

Систематическое нарушение в трудовых отношениях базовых прав человека естественным образом приводит к формированию определенного типа протестного мировоззрения (борьбы с «современным рабством», «офисным рабством»), находящего свое выражение в популярных текстах в тематических журналах и Интернет<sup>11</sup>.

Раскрытые выше проблемы представляется возможным сформулировать в виде дилеммы: *как стимулировать трудовую активность и следить за трудовой дисциплиной, не нарушая при этом права работника и не нанося ему ущерба; каким образом согласовать гуманитарные интересы и потребности сотрудников с интересами бизнеса?*

Системность описанных проблем требует, чтобы реакция на них имела институциональный характер. Традиционно эту

---

<sup>9</sup> Попов Ю., Шевчук А. Современная экономика и социология труда. М., 2003. С. 125–126.

<sup>10</sup> Лакофф Дж., Джонсон М. Метафоры, которыми мы живем / Язык и моделирование социального взаимодействия. М., 1987.

<sup>11</sup> Напр.: <http://www.hr-academy.ru/hrarticle/ofisnoe-rabstvo-v-rossii.html>; [http://slon.ru/economics/ofisnyy\\_ray\\_ili\\_ofisnoe\\_rabstvo-512812.xhtml](http://slon.ru/economics/ofisnyy_ray_ili_ofisnoe_rabstvo-512812.xhtml); Драгунская И. Код завинчивания: офисное рабство в России. М., 2010.

функцию приписывают организациям наемных работников, а также институтам гражданского общества.

Для выработки институционализационных решений требуется понимание мотивации трудового поведения человека через постижение и реализацию личностного смысла его труда. Сами управленческие парадигмы должны быть переосмыслены и сориентированы на моральные факторы трудовой мотивации, такие как личностная вовлеченность, организационная справедливость, внутренне диктуемое соучастие работника, что позволяет сделать его труд более осмысленным. Речь идет о соотношении собственной системы ценностей сотрудников с политикой компании-работодателя.

Для этого, с организационной точки зрения, требуется постановка четких производственных целей и формулировка критериев оценки деятельности и карьерного продвижения сотрудников. Данные меры способны в большей степени выступить мотивацией к труду и реализовать стремление работодателя повысить уровень организационной лояльности сотрудников, поскольку демонстрирует отношение работодателя к работнику в качестве самоценного субъекта организационной сети взаимоотношений, обладающим полнотой и разнообразием потребностей и интересов. Значительным потенциалом мотивирующего воздействия в этом отношении обладают такие системы управления персоналом, как «грейдинг» и «управление по целям».<sup>12</sup> Грейдинг (англ. «классификация», «ранжирование») – это создание системы рангов должностей. Ключевой для грейдинга выступает оценка и ранжирование должностей в соответствии с их ценностью

---

<sup>12</sup> Данные подходы только недавно стали привлекать внимание отечественных менеджеров. О грейдинге см., напр.: *Чемеков В.* Грейдинг и управление персоналом. URL: <http://www.hr-portal.ru/varticle/greyding>; *Стародетская О.* Что такое «грейдинг» и кому он нужен? URL: <http://www.hrm.ru/db/hrm/121F876425E59F01C325734B0053E632/category.html>. «Управление по целям» («Management by Objectives») – система, разработанная еще во второй половине XX века (Drucker P.F. *The Practice of Management*. 1954. Tosi H. L., Rizzo J. R., Carroll S. J. *Setting Goals In Management By Objectives // California Management Review*. Vol.12. № 4 (Summer 1970). P. 70–78).

для организации. Главная цель введения такой системы в компании – управление мотивацией персонала посредством создания справедливой и прозрачной системы компенсации труда. Поскольку каждый грейд соответствует определенному уровню значимости должности в сети корпоративных отношений, то продвижение по иерархии грейдов означает повышение собственной значимости в организации. Подкрепленное соответствующим компенсационным пакетом, оно делает это признание значимости заметным остальным работникам, удовлетворяя тем самым потребность сотрудника в признании. Необходимость процедуры описания и измерения должностей для формирования системы грейдинга также включает в себя четкие критерии оценки соответствия сотрудником занимаемой должности и, помимо того, дает представление сотруднику о требованиях, предъявляемых к интересующей его позиции. Таким образом, система ранжирования должностей также представляет собой набор желательных образцов поведения, разделяемых корпорацией способов самореализации. Методика «управления по целям» ориентирована на осознанное участие каждого сотрудника в достижении обще-корпоративных целей. Данная система подразумевает согласование целей каждого сотрудника с целями подразделения и стратегией развития компании в целом. Цели должны разрабатываться сотрудником и его руководителем совместно, чтобы позволить подчиненному, с одной стороны, проявить свою инициативность, предложить собственный план решения производственных задач, а с другой – понять ожидания и требования начальника. Т. е. данная методика является также средством внутреннего контроля деятельности компании и оценки результатов работы сотрудников. Согласование имеет также и обратную силу, поскольку оценка деятельности руководителя производится на основе оценки деятельности его подчиненных по критериям, заложенным в «управлении по целям».

Важным инструментом институализации может выступать этический кодекс, который в качестве нормативного документа не только устанавливает нормы и правила поведения, но дает также рекомендации к принятию решений и служит средством для самооценки и самоанализа. Например,

в «Кодексе деловой этики» компании «Шелл» содержание понятий равенства возможностей (недопущение дискриминации) и преследования на рабочем месте не только последовательно описывается и раскрывается, но сопровождается указаниями, что это должно значить для отдельного работника, и как он может проверить степень своего соответствия описанным принципам и правилам<sup>13</sup>.

Этический кодекс отвечает также современным тенденциям в подходах к мотивации к труду: переход от принуждения прямого или экономического к психологической и социальной мотивации. Современный этический кодекс обращен к отдельным группам работников и управленцев, описывает реальные практики, учитывает, что источником «плохих» практик может выступить не только индивид, но группа. Таким образом, этический кодекс способен учитывать реальные повседневные отношения в трудовом коллективе как сложное социальное явление. Кодекс регламентирует, фактически, коммуникативные акты; а в пределе – способствует формированию как правовой, так моральной микротрадиции в организации.

В этическом кодексе могут быть также сформулированы определенные ценности, непосредственно апеллирующие к нравственному самосознанию человека: справедливость и достоинство, профессионализм и профессиональное признание, что следует рассматривать в качестве эффективной точки приложения систем мотивации трудового поведения. Принимая во внимание указанную в начале статьи проблемность модели договорных рыночных отношений в основании управленческой парадигмы, основанной на концепте экономически мотивированного субъекта, следует высоко оценить возможности применения такого этического кодекса, в основании которого будет лежать понятие о мотивации к труду как, в первую очередь, к внутреннему психологическому процессу субъекта в постижении личностного смысла продуктивной деятельности, связанного с разделяемыми им моральными принципами.

---

<sup>13</sup> URL: <http://www.shell.com/irq/en/aboutshell/who-we-are-/our-values/code-of-conduct.html>

## Литература

1. *Архипов В.* Принуждение к труду – сомнительное благо // Домашний адвокат. 2004. № 19.
2. *Виханский О.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. М., 2009.
3. *Гоббс Т.* Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского // Соч. в 2 тт. Т. 2. М., 1991.
4. *Громова Л. А.* Этика управления. Учебно-методическое пособие. СПб., 2007.
5. *Драгунская И.* Код завинчивания: офисное рабство в России. М., 2010.
6. *Козловски П.* Принципы этической экономики. СПб., 1999. С. 34.
7. *Лакофф Дж., Джонсон М.* Метафоры, которыми мы живем / Язык и моделирование социального взаимодействия. М., 1987.
8. *Локк Дж.* Два трактата о правлении // Соч. в 3 тт.: Т. 3. М., 1988.
9. *Магура М. И.* Приверженность работников своей организации. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук по специальности 19.00.03. М., 1999.
10. *Маркс К.* Экономическо-философские рукописи 1844 г. // Маркс К., Энгельс Ф. Собр. соч. Изд. 2. М., 1974. Т. 42.
11. *Озерникова Т. Г.* Принуждение к труду в переходной экономике // Вопросы экономики. 2003. № 9.
12. *Озерникова Т. Г.* Принуждение к труду и вынужденная мотивация в современной России // Поиск эффективных институтов для России XXI в. Интернет-конференция (27.10–27.12.2003). URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/16214927/>
13. *Петров М.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (№ 16).
14. *Попов Ю., Шевчук А.* Современная экономика и социология труда. М., 2003. С. 125–126.
15. *Прошкин Б. Г.* Принуждение как метод трудовой мотивации // Управление персоналом. 2008. № 11.
16. *Розенбергс Р.* Проблема социального консенсуса в работах Ю. Хабермаса // Общественные науки и современность. 1995. № 5. С. 117–120.
17. *Davis M.* Teaching Moral Responsibility Within Organizations: Are We Doing What We Should? // Business & Professional Ethics Journal. Vol. 23, № 3 (Fall 2004). P. 77–91.
18. *Ezorsky G.* Freedom in the Workplace? Cornell University Press, 2007.

19. *Ibarra-Colado E., Clegg S. R., Rhodes C., Kornberger M.* The Ethics of Managerial Subjectivity // *Journal of Business Ethics*. Vol. 64. № 1 (Mar., 2006) P. 45–55.

20. *Pelozo J., Falkenberg L.* The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives // *California Management Review*. Vol. 51. № 3 (Spring 2009). P. 95–113.

21. *Tosi H. L., Carroll S. J.* Managerial Reaction to Management by Objectives // *The Academy of Management Journal*. Vol. 11. № 4 (Dec., 1968). P. 415–426.

22. *Tosi H. L., Rizzo J. R., Carroll S. J.* Setting Goals In Management By Objectives // *California Management Review*. Vol. 12. № 4 (Summer 1970). P. 70–78.