

ADAPTAREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR CONFORM CERINȚELOR LOCULUI DE MUNCĂ

*Andrei ROTARU, lect. sup.,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

Metodele de conducere își extind acțiunea sa și asupra integrării profesionale a resurselor umane, avînd un caracter de ordin psihologic, profesional și social.

Aspectul de adaptare profesională cere în mod obligator efectuarea unui proces de integrare conform condițiilor și cerințelor mediului intern și extern al organizației. Conform cercetărilor sociologice și psihologice, cel mai des se observă tendințe spre adaptare socială și mai puțin spre procesul de producere. Adaptarea profesională însa cere aplicarea atît a aspectelor biologice, tehnice, cît și a aspectelor sociale. Managementul resurselor umane este îndeosebi destul de dependent de procesul adaptării profesionale, deoarece acesta constituie unul din instrumentele lui de bază [8, pag. 132]. Prin intermediul unei integrări efective, într-un interval de timp restrîns, se poate forma la fiecare nou angajat nivelul cerut de productivitate și calitate în procesul de muncă.

Încadrarea și trecerea la un loc nou de muncă, promovarea, procurarea noului utilaj, instaurarea noilor forme organizaționale sau a noilor tehnologii, implementarea noilor criterii de remunerare a personalului întot-deauna servesc drept cauză de schimbare a condițiilor de muncă și cer în permanență o integrare rapidă a resurselor umane. Nu mai puțin importantă este și adaptarea la condițiile de trai, organizarea petrecerii timpului liber și crearea anumitor relații efective de comunicare cu membrii colectivului.

Fenomenul de adaptare profesională este destul de complicat și poate fi cercetat din mai multe puncte de vedere. Se pot evidenția laturile psihofiziologice, profesionale și social-psihologice în dependență de faptul că fiecare angajat își are obiectul său de cercetare și obiectivele bine determinate în timp. Se cer și anumite criterii de eficacitate așteptate atît de către firma în cauză, cît și de către noul angajat.

Adaptarea social-psihologică a resurselor umane în cadrul procesului de munca este o integrare în spațiul social caracteristic echipei de muncă: se respectă tradițiile și normele stabilite de către majoritate, se acceptă a stilul de conducere managerial și relațiile interpersonale deja create [3, pag. 45]. Adaptarea social-psihologică se axează pe nivelul de compatibilitate în relațiile cu colegii de muncă, cu administrația, cu nivelul de sa-tisfacție a poziției în colectiv și în cadrul activității de muncă.

Adaptarea psihofiziologică este determinată de aspectul fizic și psihic din cadrul procesului de muncă, cît și din afara lui. Acest tip de integrare cere ca fiecare angajat să fie influențat cît mai puțin de oboseală în cadrul activității sale de munca. El trebuie să facă față în permanență tuturor cerințelor odată cu creșterea normelor fizice și psihice în organizație. Indicatorii caracteristici ai aspectului psihofiziologic al adaptării sînt operați termeni caracteristici sistemului cardiovascular, sistemului pulmonar, ținînd cont de viteza de restabilire a capacității de muncă etc. [9, pag. 123].

Integrarea profesională, totdeauna, se axează pe acțiuni profesionale de nivel, legate în mod nemijlocit de conținutul, caracterul activității promovate și a condițiilor de lucru expuse de către organizație. Deci se cere un anumit nivel de cunoștințe și abilitați profesionale, ce trebuie să fie orientate mereu spre realizarea obiectivelor cerute de către profesia aleasa. Doar în acest caz, noul angajat, într-un termen destul de scurt, este acceptat de către toți membrii colectivului.

Mediul procesului de producere cere ca fiecare nou angajat să se adapteze și la anumiți factori social-eco-nomici. Acestea sînt legate de organizarea procesului muncii, remunerarea și stimularea materială, sfera socială, organizarea odihnei angajaților, condițiile de muncă și îndeplinirii conștiințioase a obligațiilor funcționale. Realizarea efectivă a acestor activități accentuează și mai mult importanța problemei adaptării profesionale. Ea atrage toate categoriile de angajați spre promovarea unei activități fructuoase și are o importanță primordală, îndeosebi, pentru noii angajați și tinerii specialiști.

Schimbarea locului de muncă identifica adesea noi condiții de muncă, activitate într-un colectiv nou, uneori schimbare radicală a profesiei și a modului de activitate profesională, ceea ce creează adesea un caracter mai complicat de adaptare. În cadrul activității de muncă, făcînd încercări de a se încadra cît mai efectiv în me-diul productiv, angajatul este obligat de a accepta sau de a cere anumite schimbări ale acestuia [9, pag. 128]. Deci este necesar de a căuta anumite căi și modalități de influență atît asupra lucrătorului, cît și asupra mediu-lui. Reieșind din aceasta, deosebim adaptare activă a individului și adaptare pasivă. Respectiv, candidatul în-țercă să influențeze la direct mediul ce este constituit din norme, forme de influență și activități care l-ar schimba. Într-o adaptare pasivă individul nu tinde spre anumite influențe sau schimbări.

Procesul activ de încadrare în câmpul muncii este mereu în schimbare. Cu ajutorul acțiunilor manageriale și folosirea diverselor mijloace organizaționale, tehnice, social-psihologice se obține, în mod direct, un efect sporit de adaptare profesională a noului lucrător, ceea ce reprezintă o adaptare progresivă. Cea regresivă este legată de adaptarea pasivă în mediul cu conținut negativ, cum ar fi, un nivel slab de disciplină a personalului.

Adaptarea profesională are anumite caracteristici pentru persoanele, ce se angajează în activitatea de muncă ca începători. Altele sînt cerințele față de angajații, ce își schimbă modul de activitate. Sfera productivă de activitate, în permanență, este legată de așa componenți, cum ar fi condițiile de muncă, organizarea procesului de muncă, remunerarea etc. Nu mai puțin important pentru procesul de adaptare sînt caracteristicile mediului de producere și totodată caracteristicile individului însuși [10, pag. 198]. Cu cît mediul respectiv este mai dificil, cu cît mai mult el se deosebește de locul precedent de muncă, cu atît mai anevoios decurge procesul de adaptare profesională.

Însuși procesul de adaptare profesională are un început, care în sine nu este destul de semnificativ. Acest proces are și un anumit final, care totdeauna este dependent de intervalul de timp fixat de organizație. Mereu trebuie de ținut cont de perturbațiile, ce sunt create de către factorii externi în cadrul procesului de muncă a angajatului și de transformările în activitatea profesională individuală a acestuia. Procesul de adaptare, adesea, este legat și de persoanele care nu și-au schimbat locul de muncă, dar care necesită pregătire suplimentară profesională, conform apariției noilor tehnologii în cadrul procesului de muncă.

Conform cerințelor conducerii cu personalul este necesar de a fixa limitele procesului de adaptare profesională. Ele cer anumite caracteristici calitative și o serie de indicatori obiectivi. Ei arată nivelul profesional și stabilitatea de activitate a individului. Se apreciază îndeplinirea normelor stabilite, calitatea producției finite, nivelele de creștere în aspect profesional, disciplina în munca și anumiți indicatori subiectivi, care determină nivelul de satisfacție în activitatea profesională promovată, condițiile de muncă și condițiile de activitate în colectiv.

O alta apreciere a adaptării profesionale este determinată de caracteristicile și rezultatele părților ei componente. În cazul cînd gradul de profesionalism este destul de înalt, apar așa indicatori cum ar fi puterea de încadrare în intervale prestabilite de timp fixate de întreg colectivul de muncă [11, pag. 263]. Odată cu obținerea produsului finit într-un termen destul de mic de timp se determină un nivel de integrare profesională considerabilă. Acest tip de adaptare întotdeauna este legat de două extremități: turnoverul și menținerea pentru un timp cît mai îndelungat a personalului în întreprindere. Adesea adaptarea contribuie la un procent ridicat de turnover, la creșterea numărului de îmbolnăviri și, în rezultat, la micșorarea performanței și a randamentului.

Adaptarea profesională este într-o dependență directă de intervalul de timp necesar pentru a corespunde cerințelor stabilite de către echipă. Ea influențează alegerea politicii de personal, ține cont de perioada de păstrare a unor indicatori de producere caracteristici pentru noii angajați. Pentru a accelera acest proces, este necesar de a aplica anumite tehnologii prin intermediul așa-ziselor așteptări ale organizației față de tinerii lucrători. Se organizează interviuri detaliate de selecție a personalului, de angajare și de prognozare a stabilității de activitate în colectivul dat, se efectuează controlul și evaluarea adaptării acestuia în echipa de lucru, se lichidează cauzele apariției situațiilor de conflict, se lucrează asupra oformării materialelor ce țin de adaptarea acestor angajați și se organizează întâlniri cu administrația întreprinderii sau cu managerii imediat superiori.

Important este că, în primele trei luni de activitate a noilor angajați, atunci cînd se observă încă un nivel destul de scăzut în obținerea profesiei, atunci cînd nu se îndeplinesc normele de lucru prestabilite și cînd condițiile și nivelul organizării muncii și a procesului de producere nu corespund așteptărilor managerilor întreprinderii, se implică în cadrul procesului de integrare mai multe persoane cointeresate de succesul adaptării profesionale a angajatului [13, pag. 50].

Există anumite reguli ce contribuie la micșorarea perioadei de adaptare sau la excluderea consecințelor acestora. Printre acestea am putea evidenția orientarea profesională a cadrelor și, mai ales, selectarea minuțioasă, obiectivă. Selectarea face posibilă alegerea resurselor umane cu perspective deosebite de adaptare față de toți factorii sferei productive. Conducerea cu procesul de adaptare este legată de influența directă asupra factorilor ce determină intervalele de timp, micșorare a numărului de accidente, situații de conflict și urmări nefaste în cadrul procesului muncii. Necesitatea de administrare a adaptării personalului este dovedită și prin faptul excluderii unui șir de efecte negative, ce influențează atît asupra întreprinderii, cît și nemijlocit asupra angajatului.

În cadrul elaborării anumitor acțiuni, ce influențează pozitiv asupra adaptării profesionale, se cere cu-noașterea anumitor caracteristici subiective ale lucrătorului, cum ar fi vîrsta, studiile, stagiul de muncă și parti-cularitățile lui psihofiziologice. Totodată factorii mediului productiv, prin caracterul lor de influență directă sau indirectă, acționează asupra indicatorilor de performanță și a rezultatelor activității profesionale a individului. De aceea, în cadrul optimizării procesului de adaptare trebuie, să reieșim din posibilitățile întreprinderii, îndeosebi, a condițiilor de muncă, a timpului de încadrare în procesul productiv, în organizarea științifică a muncii și a limitelor de schimbare a comportamentului angajatului. Este important de a atrage atenție și la deosebirea dintre locul nou și cel vechi de muncă, dintre profesia nouă și cea precedentă. Ele se pot deosebi esențial după conținut, după modalitatea de acțiune, pot influența mobilitatea profesională și politicile de personal. Rolul adaptării profesionale se poate evidenția și în dependență de diverse situații concrete, reflectînd adesea partea psihofiziologică sau, pentru alți angajați, cea social-psihologică.

Noul angajat, întotdeauna, se ciocnește cu diverse laturi ale adaptării profesionale. Cel ce trece într-o altă subdi-viziune este afectat într-un anumit mod de latura social-psihologică, însă ea este pentru el cu mult mai puțin importantă decât cea legată de contractul colectiv de muncă. Este necesară concretizarea atitudinii față de fiecare angajat, determinarea importanței fiecărei laturi a adaptării față de condițiile de muncă, față de cerințele ergonomice în organizarea locului de muncă care, în rezultat, contribuie la micșorarea oboselei în cadrul acestui proces.

Termenii de adaptare, într-o mare măsură, depind de organizarea sistemelor profesionale de promovare a angajaților la întreprindere. La locurile de muncă cu un nivel slab de remunerare care cer activități monotone, la locurile de muncă fără perspectivă adesea sînt angajați tineri cel mai des veniți din localități rurale ce nu au o pregătire profesională necesară. Adaptarea acestora în orice firmă depinde direct de perspectivele calificării lor, de posibilitatea de a trece la promovarea acțiunilor din ce în ce mai complicate, din punct de vedere tehnologic și profesional. Totodată ei sînt într-o dependență directă de nivelul său de studii și de atitudinea sa față de munca pe care o vor promova pe viitor.

Un loc deosebit îl ocupă adaptarea profesională atunci cînd în societate apar noi cerințe și situații specifice social-economice. În acest caz are loc o readaptare la condițiile noi, apărute pe parcurs, iar angajatul este nevoit să se conformeze la cerințele actuale sociale, economice și psihologice. Legarea remunerării de rezultatele finale ale muncii promovate impune lucrătorii începători să-și dinamizeze ritmul de activitate. Acest fapt contribuie la creșterea intensivă a productivității muncii, adesea la creșterea tempoului de lucru, mării timpului de activitate și duce uneori la ignorarea regulilor de tehnică a securității și de protecție a muncii. Dezadaptarea profesională, în acest caz, se manifestă printr-o creștere considerabilă a traumatismului, îmbolnăvirilor, apariției accentuate a oboselei. Noul angajat nu mai este în stare de a-și restabili forțele de munca pentru o nouă perioadă de lucru intensivă.

Nu mai puțin important este formarea de către manager a unui climat psihologic favorabil în cadrul echipei de muncă. Relațiile trainice de activitate comună, fructuoasă, în colectivul de muncă, dezvoltă în permanență sentimentul de prietenie, ajutor reciproc, contribuie la creșterea productivității și ceea ce este cel mai important, la obținerea satisfacției pentru munca prestată. Din punct de vedere economic, climatul moral și psihologic, în întreprindere, influențează în mod deosebit asupra productivității în muncă și asupra dispoziției de activitate profesională sporită a lucrătorilor.

Adaptarea profesională la locul de muncă și conducerea efectivă a acestui proces este o activitate minuțioasă de organizare. În unele companii, cu un efectiv mare de lucrători, sînt organizate departamente specializate de adaptare a cadrelor. Ele depind de numărul de personal, structura managerială și de tendințele administrative ce ar rezolva diverse probleme sociale și de producere. Aceste grupuri pot activa ca structuri de sine stătătoare (secții, laboratoare) sau în componența altor departamente funcționale, cum ar fi secția de personal [10, pag. 189]. În unele cazuri, unitatea de specialist în adaptarea de personal poate fi înscrisă în cadrul acestei subdiviziuni cu o activitate permanent monitorizată de către departamentul de personal al întreprinderii.

Sarcinile de bază ale serviciului de adaptare a oricărei organizații sînt dependente de activitățile de elaborare și implementare a diverselor acțiuni promovate de către toate departamentele funcționale. Aceasta micșorează consecințele activității angajaților neadaptăți, creează stabilitate în activitatea colectivului, face să crească productivitatea lucrătorilor și a satisfacerii lor în muncă. Nu mai puțin importante pentru departamentul ce se ocupă de adaptarea profesională în organizație sînt acțiunile de coordonare a activității sale cu toate departamentele, ce ar contribui la o integrare cât mai efectivă și cât mai rapidă a angajatului. Efectele activității eficiente a unei secții de adaptare profesională în organizație contribuie în mod direct la micșorarea turnoverului și a cantității de rebut, la micșorarea numărului de accidente în muncă și a distrugerii unui echipament valoros, la micșorarea termenului de îndeplinire a normelor de producere medii a fiecărui angajat și la o descreștere a numărului de încălcări de disciplină.

Deoarece locurile de muncă întotdeauna cer anumite abilități și atribuții specifice, adesea, nu există posibilități de a stabili cerințe fixe față de fiecare nou angajat. Acesta, trebuie într-un termen de timp destul de mic, să fie acceptat de către echipa de muncă cu condiția că corespunde cerințelor profesionale a postului de munca respectiv. Cert este faptul că fiecare candidat își are propriile viziuni, cerințe, cunoștințe și abilități care sînt într-o permanentă schimbare. Aceasta și determină un comportament specific managerial, impune anumite eforturi în crearea unei programe de asimilare profesională efectivă atât la nivel de manager imediat superior, cât și la un management de nivel top.

În afară de acțiunile directe ce sînt promovate de către fiecare manager pentru o integrare efectivă, apare necesitatea ca individul respectiv să fie acceptat de către colegii de muncă, să fie recunoscut ca profesionist, ca persoană, ce manifesta interes și preocupări sincere față de problemele cu care se confruntă colectivul și fiecare membru al ei în parte. Doar în acest caz poate exista posibilitatea de a organiza și promova procesul de integrare într-un ritm sporit, fără a căpăta efecte negative pentru firmă și totodată de a exclude fluctuațiile de personal.

Un loc deosebit îl ocupă atitudinea managerului imediat superior față de noii angajați. El este obligat să-i prezinte celorlalți membri ai grupului de lucru, remarcînd doar informații favorabile despre aceștia și despre activitatea lor profesională.

Este necesar să-și rezerveze timp liber pentru a promova anumite activități cu noii angajați, pentru a le face cunoștință cu obligațiile și drepturile lor funcționale, cu activitatea nemijlocită a acestora la locul de muncă, organizează și promovează instructajul preventiv. Important este să se manifeste în permanență atenție și bunăvoință față de acești lucrători, ceea ce, în rezultat, ar contribui la crearea unei atmosfere benefice de muncă a noilor angajați.

Obiectivele integrării lucrătorului concret se determină în cadrul procesului de recrutare și selectare. Aceștia sînt puși în situația de a dovedi că aptitudinile și calitățile profesionale de care dispun sînt aplicabile la un mediu nou de muncă. Indivizii respectivi au nevoie de a se familiariza cu noile condiții de muncă, simt necesitatea de a fi parte componentă a echipei de muncă în cauza, își doresc siguranță și apartenență la acest grup, chiar și fiind la început supuși unei presiuni psihologice permanente. În cazul cînd se activează, conform unui plan efectiv, elaborat în prealabil, consecințele sînt în mare majoritate favorabile atît pentru firmă, cît și pentru angajat. În general, fiecare candidat la un post de muncă, pentru a obține rezultate efective, ar trebui să treacă printr-o perioadă de informare, o etapă de formare a abilităților specifice pentru postul de muncă ocupat și o perioadă de autoinstruire ceea ce i-ar perfecta atît cunoștințele, cît și abilitățile profesionale individuale [1, pag. 89]. Angajatul are posibilitate să acumuleze cunoștințe și abilități noi, să se acomodeze și să se adapteze la sarcinile, comportamentul și tradițiile echipei de lucru.

Adeesea procesul de integrare profesională decurge împreună cu perioada de probă sau, în unele cazuri, poate fi de o durată mai lungă de timp. Aceasta depinde în mod direct de motivarea, relațiile cu colegii, comportamentul, tendința de a căpăta noi abilități profesionale, performanța și un randament optim în cadrul activității de muncă efectuate în intervalul stabilit pentru fiecare candidat în parte. Apare însă adesea un anumit pericol, mai ales, atunci cînd perioada de integrare profesională este redusă. Aceasta ar putea duce la apariția situației de stres, care, la rîndul său, influențează considerabil la scăderea performanței sau la apariția așa-zisei uzuri profesionale, ambele fiind nefaste pentru firmă.

Procesul de adaptare profesională este într-o strictă dependență de activitatea managerului imediat superior, a departamentului resurse umane și, nu în ultimul rînd, a instructorului sub tutela căruia se află noul angajat al firmei. Față de tutore se stabilesc o serie de cerințe. Acestea sînt legate de stabilirea și respectarea regulilor de comportament în cadrul echipei de lucru, încurajarea inițiativelor candidatului, pregătirea echipei de lucru pentru a-l accepta pe angajat și crearea unor relații benefice interpersonale cu colectivul. Departamentul de personal în permanență monitorizează procesul de adaptare profesională a angajatului, îi face cunoștință cu amplasarea edificiilor de care se folosește organizația și de menirea lor, se aduc la cunoștință aspectele strategice și politicile de personal adoptate de organizație, se elaborează programe de integrare a noului angajat, se perfectează toate actele normative și legislative de care acesta are nevoie, se ține cont de aspectul de recompensare și se ocupă de pregătirea și dezvoltarea profesională a angajatului în cauză. Managerul imediat superior promovează în permanență activități de evaluare și de control al procesului de integrare, organizează întruniri ai angajaților cu candidatul în cauză, asigură amenajarea postului de muncă cu accesorii și instrumentar necesar, îi face cunoscuți cu fișa postului și obligațiunile funcționale, comunică orarul de muncă și de odihnă, indică cerințele față de securitatea muncii, față de normele sanitare și igienice stabilite, de disciplina organizațională și cea tehnologică.

În dependență de activitatea economică, de condițiile interne și externe de activitate, fiecare firmă, pentru a-și atinge obiectivele, își propune diverse strategii prin intermediul cărora își alege, organizează și administrează activitățile sale cu personalul. Reieșind din anumite situații în care poate fi implicată o organizație se aplică strategii specifice de activitate.

Ținînd cont de situația social-economică actuală din Republica Moldova și de faptul că, în cele mai dese cazuri, succesul oricărei organizații depinde de factorul uman, se pot propune și evidenția anumite direcții de activitate pentru a promova acțiuni de adaptare profesională cît mai efectivă. Personalul este acel principal factor care influențează nemijlocit asupra activității economice a firmei, de aceea este importantă integrarea profesională, care are ca scop valorificarea particularităților și performanțelor individuale ale noilor angajați. Un rezultat efectiv se capătă întotdeauna datorită elaborării anumitor programe preliminare și metode de integrare, ce sînt într-o corespondență directă cu mediul intern al organizației. În cazul cînd au fost aplicate deja anumite procedee, forme și metode, ce sînt influențate de o multitudine de factori externi și interni se aleg strategii specifice de integrare profesională pe diferite aspecte.

Un loc deosebit îl ocupă alegerea corectă a reprezentantului organizației, care se va ocupa de procesul de angajare și integrare profesională. Coordonatorul în cauză nu numai că ține cont de anumite divergențe și probleme cu care se confruntă noul angajat, dar și cere să se atingă un anumit nivel ce se bazează pe anumite rezultate concrete. Cerințele pe care le expune firma, îl împun pe angajat să-și realizeze potențialul profesional și să aducă un profit sporit în activitatea unității economice respective. Crearea unei atmosfere favorabile și a unei atitudini prietenoase, excluderea apariției conflictelor și stărilor stresante face întotdeauna să crească productivitatea și calitatea muncii promovate. Deci, procesul de integrare profesională efectivă se extinde nu doar asupra angajatului, ci și asupra activității unității economice în întregime. Se determină dacă a avut loc sau nu finisarea procesului de integrare profesională în baza rezultatelor activităților nemijlocite promovate de către angajat și în urma observațiilor favorabile expuse de către coordonatorul respectiv.

Trebuie de ținut cont de faptul că integrarea profesională este un proces, ce nu se finisează imediat odată cu angajarea. El depinde întotdeauna de informarea, instruirea, explicarea cerințelor, sarcinilor și drepturilor, obligațiilor și atitudinilor noului angajat față de firma dată și față de dezvoltarea propriului potențial profesional. Fie-care echipă de lucru pune în fața noului lucrător anumite cerințe față de pregătirea și dezvoltarea profesională individuală. Mediul profesional organizat la un nivel top cere o activitate extrem de eficientă și performantă a tuturor managerilor din organizație, presupune informare calitativă profesională a angajatului în dependență de activitățile pe care le realizează. Astfel, activînd conform unui sistem de integrare bine coordonat și eficient se creează un mediu performant și favorabil de activitate atît pentru angajat, cît și pentru organizația în cauză.

Bibliografie:

1. Androniceanu A., *Managementul schimbărilor: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, Editura ALL, 1998.
2. Borza A., *Managementul resurselor umane în context European*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1999.
3. Burlouiu P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, 1997.
4. Chisu V., *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura Erixon, 2002.
5. Cole G., *Managementul personalului*, București, 2000.
6. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economica, 2001.
7. Pitariu H., *Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale*, București, Editura All-Beck, 2000.
8. Rotaru A., Prodan A., *Managementul resurselor umane*, Iași, Editura Sedcom Libris, 2001.
9. Волгин А.П., Матирко В.Н., *Управление персоналом в условиях рыночной экономики*, Москва, Дело, 1992
10. Горелов Н.А., *Экономика трудовых ресурсов*, Москва, Высшая школа, 1998
11. Гаузнер Н., Иванов С, *Инновации в управлении*, Москва, Дело, 1995
12. Ивановская Л.В., *Обеспечение системы управления на предприятии*, Москва, ГАУ, 1995
13. Задоркин В.И., Пилипенко И.И., *Организация труда руководителей*, Москва, МЭГУ, 1994
14. Грачев М.В., *Управление ресурсами*, Москва, Наука, 1990
15. *Современные требования к труду и использованию трудовых ресурсов. Общество и экономика*, Москва, 1991, №1.