

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ВУЗА

А. А. Дульзон

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ВУЗА

Рассмотрены ключевые факторы, влияющие на результативность труда персонала вуза. Рекомендовано для формулирования требований к работникам использовать модели компетенций, для обеспечения результативности работы — устранять демотивирующие факторы, определяемые с помощью модели Джонса — Чанга. Также предложено организовать систему обратной связи и изучать баланс времени сотрудников для выявления резервов повышения эффективности труда.

Ключевые слова: персонал вуза, модели компетенций, модель Джонса — Чанга, результативность труда, система обратной связи, баланс времени работников.

●
A. A. Doul'zon

University staff: the ways of increasing the effectiveness

Key university staff activity effectiveness factors are discussed. For adequate definition of requirements to the staff using of competency models and for providing work effectiveness demotivation factors elimination, which can be detected by means of Jones — Chang model, are recommended. To reserves of work efficiency promotion exposure creating of effective feed-back system and examination of staff time balance are suggested.

Key words: university staff, competency models, Jones — Chang model, work effectiveness, feed-back system, staff time balance.

Глубокий кризис системы высшего образования в России и намечаемые правительством меры по ее очередному реформированию актуализируют проблему оценки результативности деятельности вузов, их подразделений и всех категорий вузовских работников и поиск путей повышения результатов. Это тем более важно, что общий уровень науки и высшего образования в России снизился до опасного для будущего страны. Повышение финансирования науки и образования хотя и является необходимой мерой, однако не сможет решить проблем без дополнительных условий. К ним относятся формирование целей развития образования и соответствующих программ их реализации, согласованных с широкими слоями российского общества; повышение требований к профессио-

нальной квалификации и нравственным качествам лиц, принимающих решения на всех ступенях иерархии управления вузами; введение систем, позволяющих предупреждать и локализовать ошибочные решения руководителей всех уровней — от заведующего кафедрой и начальника отдела вуза до министра. Последнее в советское время более или менее успешно обеспечивалось партийными собраниями и комитетами, а также обязательностью ответа на критику в прессе. Сегодня таких защитных механизмов, к сожалению, не существует.

На реализацию вышеназванных условий отдельный вуз практически повлиять не может, однако целый ряд факторов, воздействующих на результативность работы персонала (отбор сотрудников, их развитие, обеспечение нормаль-

ных условий для работы, исключение демотивации), находится в пределах его возможностей. Ограниченный объем статьи не позволяет подробно рассмотреть множество факторов, определяющих эффективность работы сотрудников вуза и студентов, поэтому остановимся только на некоторых ключевых позициях.

Начнем с того, что основная часть научно-педагогических работников вузов готова эффективно работать и хочет быть успешной. Однако степень загрузки большинства персонала разными видами деятельности близка к максимальной, диктуемой нормативной продолжительностью рабочей недели, а порой и превышает ее. Это ведет к снижению качества работы и, соответственно, к снижению ее результативности. Экстенсивный путь повышения результативности работы вузов за счет увеличения численности персонала практически исключен. Использование метода «кнута и пряника» с активным применением различных стратегий мотивирования порой позволяет добиться впечатляющих результатов, но в долгосрочной перспективе неизбежно приводит к глубокой демотивации персонала [1]. При этом наибольшее демотивирующее влияние на сотрудников зачастую оказывает их непосредственный руководитель. Соответственно, *главная задача состоит не в поиске и внедрении инструментов мотивирования, а в том, чтобы избежать демотивации.*

По мнению Шпренгера, мотивирование — это как раз та болезнь, для лечения которой его считают средством [15]. Особенно ярко это проявляется в денежном стимулировании работников. Конечно, каждый человек хочет хорошо зарабатывать, и для решения краткосрочных задач применение финансового стимулирования может быть весьма эффективным. Но высокую производительность надолго купить нельзя. Если работа перестает быть осмысленной, полезной, эффективной, интересной, то именно лучшие сотрудники покидают организацию. Кроме того, никакой заработок не оправдывает предельного использования ресурса человека, поскольку вначале он, имея хорошее здоровье, устремляется за деньгами, а потом с деньгами ищет здоровья.

Одним из распространенных тактических приемов мотивирования персонала является соревнование. На первый взгляд оно действительно отвечает стремлению людей к признанию, к личной славе. На деле использование метода соревнования для повышения производительности труда также не может быть эффективным, поскольку быстро становится средством «наду-

вания мыльных пузырей» и «менеджментом террора». Вечные вторые, которых постоянно публично «бичуют», как правило, имеют доказуемые причины, объясняющие, почему они не могут занимать первые места, а вся система рассматривается ими как несправедливая. Результат — несколько победителей и толпа демотивированных сотрудников.

В настоящее время широкое распространение принципов экономического либерализма М. Фридмана с его беспредельной уверенностью в силах рынка привело к проникновению конкуренции и в те сферы, где она явно наносит вред, в частности в вузы. В вузах для поддержания духа соревнования достаточно честолюбия отдельных ученых, да и его надо держать в рамках, чтобы оно не мешало сотрудничеству. В многопрофильном вузе именно междисциплинарное сотрудничество, кооперация являются залогом получения принципиально новых научных результатов и высокого качества учебного процесса. *Создание культуры кооперации должно быть особой заботой руководства вуза.* Поэтому любые шаги в области мотивирования персонала, особенно материального, должны начинаться с вопроса, не мешают ли они сотрудничеству. К примеру, общая статья, написанная работниками двух кафедр, каждой кафедре будет засчитана с коэффициентом 0,5.

Очевидно, что результативность труда любого человека складывается из трех составляющих:

- способности производительно работать;
- возможности производительно работать;
- готовности производительно работать.

Руководители, жалующиеся на низкую производительность сотрудников, зачастую не могут четко сформулировать, как должна выглядеть ожидаемая ими производительность. Во всяком случае, целесообразно вместо того, чтобы «напирать» на *готовность* сотрудника производительно работать, повисить его *способность* (квалификацию) и улучшить *возможность* эффективной работы (создать необходимые условия на рабочем месте и обеспечить требуемыми ресурсами).

Если работник не способен по уровню своей квалификации, социально-коммуникативным, морально-волевым, физическим качествам и состоянию здоровья выполнять задачи, поставленные руководством, то даже при идеальных условиях работы никакие методы мотивации не обеспечат его эффективную деятельность. Руководители часто ссылаются на наличие должностных инструкций, но, как правило, в них не содержится

требований к уровню владения сотрудниками «мягкими» (обязательность, надежность и др.) и коммуникативными (например, умение слушать и слышать, готовность войти в положение посетителя, способность учитывать его состояние и т. п.) компетенциями. Поэтому обязанности руководителя включают четкое и исчерпывающее формулирование требований, предъявляемых к работникам, занимающим конкретные рабочие места, и отбор компетентных работников, способных эти требования выполнять либо сразу при поступлении на работу, либо в процессе своего профессионального развития. Эти задачи могут быть решены на основе разработки моделей компетенций для каждого рабочего места. Компетенции при этом определяются как измеряемые, наблюдаемые, воспроизводимые характеристики и качества, необходимые для достижения устойчивых, положительных, высоких результатов в различных областях деятельности (прежде всего профессиональной). Этот путь уже давно реализуется в реальном секторе экономики развитых стран и активно используется службами развития персонала зарубежных вузов [7, 8, 12, 13]. В России стратегическая карта компетенций для всех категорий сотрудников была разработана в МГИМО. В Томском политехническом университете разработана модель компетенций ППС и на ее основе создана интерактивная система самооценки и оценки преподавателей и заведующих кафедрами университета [3, 4].

Руководители отвечают за создание условий для эффективной работы (обеспечение информацией, инструментами, технологиями, создание необходимых физических и психофизиологических условий труда). К сожалению, созданию комфортных условий труда для преподавателей и студентов уделяется крайне мало внимания, а реальные условия порой исключают продуктивную работу.

Одним из инструментов, позволяющих выявить основные факторы, определяющие возможность эффективной работы персонала, и оценить уровень их влияния, является модель Джонса — Чанга [9].

Разработанная Э. Джонсом и К. Чангом модель, по мысли ее авторов, должна описывать производительность (эффективность) работников умственного труда и выявлять работников, находящихся в состоянии «внутреннего увольнения», чтобы по возможности (хотя такой вывод авторами в явной форме и не сделан) от них избавляться. Под «внутренним увольнением» сотрудников понимается их ментальный (внутрен-

ний) уход на рабочем месте в зону «внеслужебных интересов». Это иногда называют «японской забастовкой»: сотрудник сидит за рабочим столом и мечтает о Гавайях. В итоге он не находится ни на службе, ни на Гавайях [15]. Продуктивность труда при этом оказывается минимальной.

Статистическая модель состояния внутреннего увольнения (SECTCS — Statistical Evaluation of Cognitive Turnover Control System) предназначена для идентификации, измерения и документирования уровня внутреннего увольнения. Комплексный вопросник модели содержит 105 вопросов. В основу его были положены три надежных, валидных и широко используемых вопросника:

- «эмоционального выгорания» (MBI — Maslach Burnout Inventory) [11];
- удовлетворенности работой (MSQ — Minnesota Satisfaction Questionnaire) [10];
- специфический вопросник удовлетворенности работой (FSJSQ — Facet-Specific Job Satisfaction Questionnaire) [16].

Группировка вопросов отражает 11 основных факторов, определяющих состояние внутреннего увольнения (см. таблицу).

Подход авторов модели к составлению уравнения внутреннего увольнения состоял в том, что они от достаточно большой выборки анонимных респондентов получили ответы на 115 вопросов анкеты (переменные уравнения) и ответ на вопрос об уровне внутреннего увольнения (функция уравнения). После всех необходимых статистических проверок надежности уравнение с соответствующим уровнем надежности может быть использовано для оценки уровня внутреннего увольнения конкретного работника, который уже не анонимно отвечает только на вопросы анкеты.

Для характеристики уровня внутреннего увольнения — *CT (Cognitive Turnover)* применена десятибалльная шкала. Значения 1–4 характеризуют малую вероятность внутреннего увольнения и отсутствие заметных признаков «эмоционального выгорания» сотрудников. Они в значительной степени «живут» работой и от них можно ожидать высокой эффективности труда. Значения в интервале 5–8 определяют средний уровень «эмоционального выгорания», отсутствие у сотрудников желания «выкладываться» на работе и среднюю степень их стремления оставить работу. Значения 9 и 10 характеризуют высокую степень «эмоционального выгорания» сотрудников и предсказывают возможный саботаж

Характеристика факторов, определяющих состояние внутреннего увольнения

Фактор	Определение фактора
<i>D</i> — <i>Depersonalization</i> (деперсонализация)	Отношение к коллегам, дистанцирование себя от других
<i>PA</i> — <i>Personal Achievement</i> (персональные достижения)	Успешное взаимодействие с людьми и выполнение нужных и важных дел
<i>EE</i> — <i>Emotional Exhaustion</i> (эмоциональное истощение)	Способность выдерживать высокострессовые ситуации
<i>JS</i> — <i>Job Satisfaction</i> (общая удовлетворенность)	Удовлетворенность работой (степень самостоятельности, надежность рабочего места, компетентность и отношение руководителя и др.)
<i>G</i> — <i>Goals</i> (цели)	Наличие обратной связи, позволяющей оценить качество выполнения работы; чувство, что цели значимы и достижимы
<i>Co</i> — <i>Comfort</i> (комфорт)	Адекватность пространственных и физических условий требованиям к выполняемой работе
<i>Ch</i> — <i>Challenge</i> (вызовы)	Чувство, что работа нескучная и создает благоразумные вызовы
<i>F</i> — <i>Finance</i> (финансы)	Соответствие финансового вознаграждения работе и его справедливость
<i>Rel</i> — <i>Relations</i> (отношения с коллегами)	Возможность, способность и желание работать с другими
<i>Res</i> — <i>Resources</i> (обеспеченность ресурсами)	Адекватность информации, материального обеспечения и помощи для выполнения работы
<i>P</i> — <i>Promotion</i> (продвижение по службе)	Возможность справедливого продвижения по службе

работы с их стороны, если реальное увольнение по каким-либо причинам для данных сотрудников нежелательно или затруднено (например, из-за отсутствия другого подходящего места работы).

С нашей точки зрения, гораздо более важной и продуктивной задачей, чем выявление работников, находящихся в состоянии внутреннего увольнения, является выявление (и, соответственно, возможное устранение) факторов, к нему приводящих. Поскольку большинство этих факторов находится в поле ответственности руководителей организации и ее подразделений, речь должна идти о повышении уровня менеджмента.

Для проверки возможности применения модели Джонса — Чанга в российских условиях нами был максимально корректно переведен с английского языка вопросник модели (в уточнении истинного смысла некоторых вопросов нам помог профессор Э. Джонс). Конечная формула модели в исходном варианте оказалась совершенно не соответствующей российскому менталитету и, соответственно, непригодной для практического использования. Однако, поскольку профессор Э. Джонс любезно предоставил нам ключ к вопросу, у нас появилась возможность получить уравнения для российских условий [5].

Нами было проведено анкетирование 166 человек из резерва кадров, а также сотрудников

двух институтов Томского политехнического университета (ТПУ). Оказалось, что около 54 % сотрудников полностью отдаются работе, 43 % находятся в разной степени состояния внутреннего увольнения и соответственно работают с умеренными усилиями, а чуть более 2 % крайне нелояльны к ТПУ. Регрессионный анализ, выполненный с помощью программы Statistica-8, показал, что результат может быть с высокой надежностью представлен уравнением:

$$CT = 3,96 + 1,61 EE - 0,78 Ch.$$

Для выборки в целом высокий уровень внутреннего увольнения определяется стрессом, несколько смягчаемым интересом к работе.

Рассмотрим более подробно результаты применения методики для анализа состояния резерва кадров ТПУ. Сотрудникам ТПУ, составляющим кадровый резерв университета, было выдано сто анкет. Возвращена была 71 заполненная анкета. В числе респондентов — 21 женщина и 50 мужчин, из которых 54 — в возрасте от 21 до 30 лет и 17 — в возрасте от 31 до 40 лет. Три женщины и шесть мужчин отметили, что они морально «выгорели» на сегодняшней работе. У 23 человек из 71 имеется вторая работа или свой бизнес, 27 (5 женщин и 22 мужчины) рассматривают возможность покинуть работу, в том числе 19 человек ищут другую работу. Результат многофактор-



ного анализа может быть описан следующим уравнением:

$$CT = 6,22 + 1,49 EE - 1,18 Ch - 0,39 F.$$

Основными факторами, которые определяют эффективность работы кадрового резерва ТПУ, оказались «эмоциональное истощение» (EE), вызванное стрессом, «вызовы» (Ch) и «финансовое вознаграждение» (F). Корреляция с этими факторами достаточно высокая и значимая. Возвращаясь к вопросам анкеты, относящимся к соответствующему фактору, можно их конкретизировать, а затем уточнить с помощью интервью. Проведенные интервью показали, что фактор стресса связан с перегрузкой, неумением планировать время и в ряде случаев с «кислотной» атмосферой, с которой сталкиваются резервисты в своих подразделениях, поскольку непосредственные руководители и коллеги восприняли льготы для резервистов как проявление несправедливости руководства ТПУ. Положительное влияние фактора «вызовы» понятно, поскольку резервисты находятся в состоянии саморазвития. Повышенное финансовое вознаграждение на фоне других сотрудников также способствует снижению уровня внутреннего увольнения.

Среднее значение CT находится на приемлемом уровне (3,69), и от резерва кадров ТПУ в среднем можно ожидать высокой эффективности труда. В то же время у 28 % резервистов коэффициент CT находится на уровне от 5 до 9, поэтому нет оснований ожидать от них эффективной работы. Это говорит о том, что люди либо не способны выполнять ту работу, которую от них ожидает высший и средний менеджмент ТПУ, либо им не созданы условия, обеспечивающие эффективную работу. Из 20 человек, у которых $CT \geq 5$, 17, т. е. 85 %, рассматривают возможность покинуть работу. В то же время только 10 человек из 51 (т. е. менее 20 %), имеющих $CT < 5$, рассматривают возможность покинуть работу. Это однозначно свидетельствует о том, что менеджменту организации необходимо знать факторы, влияющие на величину CT , и предпринимать все необходимые организационные меры для удержания его в пределах менее 5.

Беспокойство должно вызывать то, что такие факторы, как «цели», «персональные достижения», «взаимоотношения» и даже «ресурсы», не являются значимыми для эффективности работы кадрового резерва. Это может означать, что, хотя многие резервисты занимаются интересной научной работой, они не идентифицируют эту

работу и самих себя с организацией, в которой работают, с ТПУ. Это подтверждается и высокой долей тех, кто не лоялен к вузу и готов его покинуть.

Руководство службы управления персоналом ТПУ предприняло ряд мер по улучшению методики отбора кандидатов в резерв кадров, а также предусмотрело проведение тренингов по управлению временем.

Проведенные в ТПУ и в целом ряде больших и малых предприятий и организаций г. Томска обследования показали, что основным фактором, определяющим состояние внутреннего увольнения работников, во всех случаях является высокий уровень стресса. Оказалось также, что в больших организациях, и в первую очередь таких как университет, влияющие факторы могут значительно отличаться от подразделения к подразделению. Объединение выборок приводит к получению «средней температуры по больнице» (т. е. к высокому уровню стресса по организации). Остальные факторы при этом нередко просто взаимно подавляются. Оптимальными оказались выборки, включающие по 20–30 респондентов, работающих в относительно схожих условиях. При этом были получены выразительные результаты.

Применение инструмента для выявления факторов внутреннего увольнения сотрудников кафедр, институтов, служб управления, а также хозяйственных подразделений вуза может не только поднять на международный уровень работу с персоналом, но и создать возможность радикального улучшения всей структуры управления вузом.

То обстоятельство, что выявляемые факторы внутреннего увольнения неопровержимо свидетельствуют о дефектах в управлении персоналом, может поставить под сомнение возможность эффективного применения модели Джонса — Чанга самой организацией. Этот инструмент, вероятно, более подходит для консалтинговых и аудиторских организаций. Основным препятствием на пути использования методики, как это ни парадоксально звучит, является то, что руководители крупных организаций в большинстве своем умные люди. Они быстро распознают, что методика выявляет не только состояние коллектива, но и основные дефекты менеджмента, т. е. то, что находится в поле ответственности руководителя. Один из руководителей крупного предприятия сказал нам откровенно: «Выводы верны и интересны. Но для улучшения ситуации мне надо менять свой стиль управления, а поскольку в целом дела

у меня идут неплохо, я к этому не готов. Поэтому дальнейшее обследование прекращаем».

Понятно, что на пути радикального изменения ситуации с управлением персоналом стоит нежелание или неспособность высших руководителей менять свой стиль руководства. Вместе с тем при дефиците кадров, большой их текучести, в условиях кризисного состояния организации, особенно если это угрожает сохранению организации или сохранению поста руководителем, а также при постановке новых крупных целей, для решения которых необходима консолидация усилий всего коллектива, применение рассмотренного инструмента может быть реальным. Но это требует не только больших организационных усилий от руководства организации, но и гражданской ответственности: *способности и готовности поставить общественное благо выше личного.*

Очевидно, что информация о целях трудовой деятельности является ключевой для обеспечения ее эффективности. К сожалению, «одной из характерных и специфических особенностей современной общественной жизни в мире, в том числе в России, стали *процессы, которые отражают подмену деятельности во всех ее проявлениях имитацией* как на всех уровнях организации общественной жизни — на федеральном, региональном и местном, так и во многих организациях и даже в личностном исполнении... *Имитация процветает в условиях, когда нет устойчивой обратной связи с народом*, когда не считаются с его мнением, не советуются с ним, а предлагают ему руководствоваться решениями функционеров, которые стоят у власти» [6].

Вузы функционируют в таком динамичном окружении, что набор задач, определенный в начале периода (обычно в начале учебного или финансового года), через несколько месяцев может оказаться устаревшим из-за изменения внешних условий. Поскольку приоритеты и условия непрерывно меняются, необходимо отслеживать эти изменения и вводить коррективы. Постоянный пересмотр индивидуальных задач и, в меньшей степени, общих целей формирует жизнеспособную систему, адаптирующуюся к изменениям. Ежегодно должна проводиться общая диагностика и даваться целостная оценка согласно достигнутым результатам. *Обязательно должна быть установлена обратная связь с работниками, они должны получать оценку своей деятельности в соответствии с установленными целями.* Процесс обратной связи и оценки должен стать регулярным. Совещания, посвященные оценке деятельности, должны иметь скорее диагностичес-

кий характер, нежели быть оценкой как таковой. Это означает, что менеджер всего лишь устанавливает причины, по которым цели были достигнуты или не достигнуты, а не раздает соответствующие наказания или поощрения. Совещания дают также возможность производить необходимые корректировки этих целей. В Масчусетском технологическом институте организация обратной связи поставлена в центр программы развития персонала [14]. Не в этом ли состоит один из секретов успеха вуза?

Для работников умственного труда одним из основных используемых ресурсов является время [2]. Однако в вузах не уделяется внимание исследованию и анализу потерь времени, разработке и реализации мероприятий по его экономии. А ведь именно здесь таятся почти *неисчерпаемые резервы роста эффективности труда работников.* Чаще всего дело ограничивается разработкой нормативов затрат времени на конкретные задачи. Это, безусловно, необходимо, поскольку разрыв между фактической и возможной производительностью труда нередко связан не с «дозированными усилиями» работника, а с неудовлетворительным проектированием его рабочего места. Человек порой действительно «неоддает» работодателю часть своих усилий. Но ведь это можно трактовать и так: работодатель создал рабочее место, но оказалось, что оно далеко от полной загрузки, и вопрос состоит в том, должен ли и хочет ли работник сам «дозагружаться». Если понаблюдать за людьми на некоторых рабочих местах в вузах, то можно установить, что у них явно много свободного времени. При этом вину за низкую результативность труда надо возлагать не на работника, а на руководство.

1. Дульзон А. А. Менеджмент изменений и демотивация персонала вуза // Проблемы управления в социальных системах. 2010. Т. 2, вып. 3. С. 78–92.

2. Дульзон А. А. Время как основной ресурс работников умственного труда // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 2. С. 46–50.

3. Дульзон А. А., Васильева О. М. Модель компетенций преподавателя вуза // Там же. 2009. № 2. С. 29–37.

4. Дульзон А. А., Васильева О. М. Инструмент для оценки и самооценки преподавателя вуза на основе модели компетенций // Инженерное образование. 2011. № 7. С. 30–37.

5. Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка / А. А. Дульзон [и др.] ; под общ. ред. проф. А. А. Дульзона. Томск, 2009. 292 с.

6. Тощенко Ж. Т. Новые лики деятельности: имитация // Социол. исслед. 2013. № 1. С. 23–36.



7. Competency framework [Electronic resource] / Univ. of Edinburgh. Edinburgh, 2013. URL: <http://www.ed.ac.uk/schools-departments/human-resources/learning-development/dev-opportunities/leadership-development/competency-framework>, free (usage date: 08.05.2013).

8. Competence instrument for Dutch Universities [Electronic resource] / Maastricht Univ. Last modified: 31.01.2013. Maastricht, 2012. URL: <http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main/Staff/CareerAndDevelopment/UniversityJobClassification1/CompetenceInstrumentForDutchUniversities1.htm>, free (usage date: 08.05.2013).

9. Jones E. C., Chung C. A. A Methodology for Measuring Engineering Knowledge Worker Productivity // IEEE Eng. Management Rev. 2006. Vol. 34, № 3 (Third Quarter). P. 71–80.

10. Lofquist L. H., Dawis R. W. Adjustment to work: a psychological view of man's problem in a work-oriented society. N. Y., 1969. 198 p.

11. Maslach C. The measurement of experienced burnout // J. Occupational Behaviour. 1981. Vol. 2. P. 99–113.

12. Microsoft Education Competencies [Electronic resource]. URL: <http://www.microsoft.com/education/en-us/training/competencies/pages/default.aspx>, free (usage date: 08.05.2013).

13. Performance Management Staff Competencies [Electronic resource] / Amer. Univ. Washington, [S. a.]. 32 p. URL: <http://www.american.edu/hr/upload/Performance-Management-Staff-Competencies-Guide.pdf>, free (usage date: 08.05.2013).

14. Performance development [Electronic resource] / Massachusetts Inst. of Technology, MIT Human Resources. Cambridge, [S. a.]. URL: <http://hrweb.mit.edu/performance>, free (usage date: 08.05.2013).

15. Sprenger R. K. Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. 12 Aufl. Frankfurt a. Main [et al.], 1977. 234 s.

16. The experience of work: a compendium and review of 249 measures and their use / J. D. Cook, S. J. Hepworth, T. D. Wall, P. B Warr. L. ; N. Y., 1989. 355 p.