МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Індивідуальне завдання

«Психологічний контракт»

Київ 2013

Зміст

Вступ

1. Психологічний контракт в умовах сучасного менеджменту персоналу

2. Психологічний контракт на прикладі кар'єри державного службовця

Висновки

Список використаних джерел

Вступ

В останній час спостерігається тенденція зміни характеру формального контракту. В багатьох секторах економіки спостерігається перехід від повної форми зайнятості до різних форм з частковою зайнятістю та гнучким графіком роботи. Останні десять років спостерігається значний зріст числа сучасних контрактів, робіт з частковою зайнятістю та гнучким графіком роботи (дозволяючи варіювати час роботи залежно від потреб роботодавця та робітника) та робіт на основі зовнішнього субпідряду з фізичними лицями та невеликими організаціями. Саме передача у зовнішній субпідряд робіт, які раніше виконувалися постійними робітниками, підвищила роль офіційних контрактів як механізму управління персоналом. В офіційних трудових контрактах рідко надається докладний опис роботи або описуються критерії ефективності. Такі контракти залишають розрив в очікуваннях робітників і роботодавців. Тому, дуже важливо в сучасних умовах господарювання передбачити та скоротити розриви в очікування робітників і роботодавців. Це надасть можливість підвищувати ключові показники роботи організації, такі як наприклад, ефективність та продуктивність праці.

1. Психологічний контракт в умовах сучасного менеджменту персоналу

Проведений авторкою аналіз наукової літератури свідчить про розмаїтість підходів до поняття психологічного контракту. Так, Е. Шейн зазначає, що поняття «психологічний контракт» передбачає, що у нового члена організації, різних керівників та інших членів цієї організації існує незафіксований у письмовому вигляді набір очікувань, які є справедливими в усі часи [6, с.88].

Д. Руссо та К. Уейд-Бензоні, доповнивши це визначення, зазначають, що «психологічний контракт» пов’язаний з переконаннями індивідуума щодо обіцянок його та інших. Ці обіцянки були надані, їх прийняли і на їх виконання розраховують. Оскільки «психологічний контракт» являє собою те, як люди тлумачать обіцянки та зобов’язання, то дві сторони одних і тих самих трудових відносин (працівник та роботодавець) можуть дотримуватись різних поглядів з приводу конкретних умов [3, с.382].

На думку Д. Каца і Р. Кахна, кожна роль в організації є перш за все набором поведінських очікувань, які маються на увазі, проте не обумовлюються в трудовому контракті [1, с.159].

У теорії психологічного контракту людина не розглядається як раціональний калькулятор, заклопотаний тим, щоб максимізувати результат. Навпаки, теорія займається проблемою взаємин між працівником і роботодавцем і тим, яким чином ці взаємини наповнюються конкретним змістом. В основі теорії лежить ідея про те, що через деякий час між двома сторонами виникає якась угода, яка випливає з обіцянок і відповідних зобов'язань сторін. Чим більшою мірою сторони поділяють точку зору один одного на укладання такої угоди, тим менша ймовірність виникнення конфлікту. Визначення психологічного контракту було надано ще в 1989 році провідним менеджером Руссо, він дав наступне визначення психологічного контракту - це очікування, пов'язані зі спільними зобов'язаннями. Очікування перетворюються у форму контракту, коли людина вважає, що віддає роботодавцю певний обсяг праці в обмін на певну винагороду. Як усвідомлені зобов'язання, психологічний контракт відрізняється від більш загального поняття очікування, оскільки контракт передбачає існування зобов'язань і є обопільним [1, с.139].

Ідею психологічного контракту активно розвивали спеціалісти Гарвардської бізнес школи у 1993-1997 роках. Їх трактування ідеї психологічного контракту зводиться до розуміння взаємних зобов'язань двох сторін, що беруть участь у відносинах найму, - організації та співробітника. Ці зобов'язання можуть накладатися офіційним контрактом або випливати з очікувань, які кожна сторона пов'язує з протилежною стороною-учасницею психологічного контракту і які сторони повідомляють один одному різноманітними або більш визначеними способами [4, с.151].

При розгляданні питання про трудовий контракт спеціалісти розрізняють три його форми: формальний, неформальний та психологічний контракти.

Формальний контракт - це офіційна (частіше письмова), юридично оформлена угода між роботодавцем та робітником. Неформальний контракт стосується договорів між менеджерами та персоналом, умови та обов’язки яких не прописані, але тим паче достатньо чітко обговорені. Психологічний контракт розширює поняття контракту, включає в себе ніяк не зафіксовані і не обговорювані, але такі, що приймаються як очевидні взаємні очікування робітника і роботодавця. Формальний трудовий контракт встановлює офіційні права та обов’язки робітника. Подібно до більшості письмових контрактів, формальний трудовий контракт має силу закону. В багатьох країнах зміст та виконання таких контрактів регламентуються законом.

Неформальний контракт заповнює більшість розривів офіційного контракту. Неформальні очікування можуть бути явно обговорені, наприклад при детальній розмові менеджера та підлеглих цілей роботи. Вони можуть бути і не обговорені, наприклад очікування з приводу зовнішнього вигляду або готовності робити, поки не буде досягнуто результату, незалежно від формально встановленого робочого часу. Багато можливостей нашої роботи регулюються саме такими неформальними контрактами, що не прописані, але погоджені з очікуваннями з приводу взаємних обов’язків робітника та роботодавця. Однак офіційний та неформальний контракти висвітлюють не усі аспекти взаємних очікувань робітника та роботодавця.

Ідея психологічного контракту дозволяє розширити концепцію трудового контракту. Психологічний контракт включає у себе увесь спектр очікувань робітника та роботодавця один від одного, в тому числі очікування, які відносяться до офіційного та неформального контракту. Однак психологічний контракт, окрім усього перерахованого вище, включає у себе очевидні, а не обговорювані очікування робітника і роботодавця по відношенню один до одного. Ми використовуємо термін «психологічний», тому що психологічний контракт - це сукупність розумових очікувань людини. Існує декілька причин, за якими важливі аспекти трудових відносин не промовляються:

Деякі очікування здаються настільки очевидними, що в цьому не має необхідності.

Люди можуть не замислюватись про деякі свої очікування доти, доки ситуація не наштовхне їх до цього.

Обидві сторони не можуть визнавати, чого стосуються їх очікування і як саме вони втіляться у життя.

Обидві сторони зацікавлені в тому, щоб опис роботи та очікувань змінювався з часом. Деякі очікування матеріалізуються, стають явними після тих чи інших дій. Наприклад, робітник починає розуміти, що від нього очікувалось лише після того, як його попросять виконати якесь неприємне для нього завдання. Роботодавець починає розуміти, які стандарти зовнішнього вигляду на роботі для нього прийнятні, лише після того як хтось з робітників з’явиться на роботі у шортах та спортивній куртці.

Все більше і більше досліджень свідчать про те, що для працівників одним з найважливіших критеріїв, за якими їх оцінюють, ними управляють та нагороджують, є справедливість. При цьому цінується не лише справедливість прийнятого рішення, але й справедливість процедури прийняття рішення. Ці самі дослідження є свідками того, що від сприйняття суттєво залежать поведінка та ефективність роботи працівників. Розрізняють три основних види справедливості: порівняльна справедливість, справедливість процедури та справедливість взаємовідношень.

Порівняльна справедливість відноситься до справедливості прийнятих рішень, наприклад про оплату праці, про результати атестації або про рішення у підвищенні у кар’єрі. Ми постійно думаємо про справедливість рішень, що мають відношення до нас. Як приклад, можливо навести рішення про величину оплати праці, про підвищення у кар’єрі або про долю проекту, в якому ми приймаємо участь. Досить часто на думку про рішення впливають рішення, які приймаються у відношенні контрольних груп, з якими ми порівнюємо себе. Однак ця думка суттєвим чином залежить від нашого відчуття ефективності нашої роботи та наших намагань або від ефективності та намагань контрольної групи.

Справедливість процедури відноситься до справедливості процесів: наприклад, справедливість процесу прийняття рішень про розмір заробітної плати, справедливість процесу атестації або справедливість системи розвитку кар’єри.

Важливим аспектом будь-якої процедури є сприйняття працівниками ставлення до них у процесі взаємодії з іншими людьми. Недостатньо, щоб офіційна процедура була справедливою, менеджери повинні її здійснювати справедливо, з відповідною повагою до почуттів інших.

Порівняльна справедливість означає справедливість рішень, що приймаються з приводу результатів. Ми, як правило, робимо такі висновки, порівнюючи рішення по відношенню до себе з рішеннями по відношенню до інших контрольних груп та робітників, з врахуванням затрачених нами намагань та нашої ефективності [2].

Справедливість процедури відноситься до справедливості процедур та процесів прийняття рішень, які призводять до певних результатів. Судження про справедливість процедури формується при порівнянні з нашими уявленнями про справедливий процес прийняття рішень. Такі судження також часто беруть за основу моральні принципи поведінки тих, хто приймає рішення.

Люди, які вважають, що до них відносяться несправедливо, часто відчувають бажання вжити заходів у відповідь проти організації або людини, яких ображені вважають відповідальними за несправедливе відношення до них. Така реакція може виражатися у наступних діях: пасивність, критика організації в очах її споживачів, акти саботажу, юридичні дії, а інколи навіть акти насильства.

Автори більшості останніх досліджень з прийняття підприємством справедливості вважають, що порівняльна несправедливість не призводить до відповідних дій. Швидше за все, комбінація порівняльної несправедливості рішень з несправедливістю процедури або відносин може спровокувати у відповідь заходи. Робітник може бути незадоволений тим або іншим рішенням, але, якщо він переконаний, що процес прийняття такого рішення був справедливим, то є ймовірність, що він його стерпить. Однак, якщо працівник вважає, що і рішення, і процес несправедливі, то він, найімовірніше, почне вживати відповідні кроки. Існують серйозні свідчення того, що якщо працівники вважають процес прийняття рішень справедливим, то вони проявляють більше терпимості до рішень, які мають для них негативний наслідок [5].

Останні дослідження показали, що відчуття існування справедливості в організації підвищує прихильність персоналу і віддачу, і так само сприяє скороченню кількості прогулів та плинності кадрів. Люди, які впевнені, що до них ставляться справедливо, працюють краще, практично не прогулюють і менш схильні змінювати місце роботи.

. Психологічний контракт на прикладі кар'єри державного службовця

Кар’єра державного службовця вимагає детального аналізу в усіх аспектах. Особлива увага має приділятись проблемам прогнозованості кар’єрної еволюції на державній службі, що передбачає уникнення соціальних конфліктів. психологічний контракт справедливість службовець

Сьогоднішній день породжує численні суперечності та конфлікти. Причини можуть бути різними як об’єктивні, так і суб’єктивні. Особливе значення у вирішенні конфліктів має психологічний аспект будь-якої діяльності в різних сферах державної служби. Саме тому питання кар’єри держслужбовців і роль у цьому процесі психологічних аспектів набувають актуальності як для особистості кожного держслужбовця, так і для держави загалом.

Вихідним базовим положенням для усунення конфліктів авторка вважає «психологічний контракт». Оскільки «психологічний контракт» є комбінацією переконань працівника та його роботодавця з приводу взаємних очікувань, його можна описати як набір взаємних, але незафіксованих на папері очікувань, які існують між окремим працівником та його роботодавцем.

«Психологічний контракт», на нашу думку, є обов’язковою умовою успішності професійної діяльності як окремого державного службовця, так і організації загалом. Хоча вчені Д. Гест і Н. Конвей переконані в тому, що «психологічному контракту» бракує багатьох ознак формального контракту. Свою думку ці дослідники обґрунтовують тим, що, як правило, «психологічний контракт» не записують, він не має чітких меж і не можна домогтися його виконання в судовому порядку. Його краще розглядати як метафору, слово чи фразу запозичену з іншого контексту, що дозволяють осмислити наш досвід. «Психологічний контракт» є способом витлумачити стан трудових відносин та допомогти скласти план змін [7, с.48]. Як слушно зазначив Ж.С. Спіндлер, «психологічний контракт» породжу є почуття та настанови, які формують та контролюють поведінку [7, с.53]. Р. Сімс, говорячи про важливість такого контракту, підкреслював, що збалансований «психологічний контракт» є необхідним для тривалих гармонійних відносин між співробітником та організацією. Однак його порушення може бути сигналом для учасників, що сторони більше не поділяють (чи ніколи не поділяли) загальні цінності чи цілі [5].

Очевидно, що працівники з огляду на «психологічний контракт» можуть очікувати:

на справедливе ставлення та людяність у відносинах;

надання їм роботи, де їх здібності будуть затребувані;

отримання винагороди, яка відповідає їх внеску в загальну справу організації;

можливість проявити свої знання;

можливість подальшого професійного зростання;

функціонування позитивного зворотного зв’язку.

Роботодавці, у свою чергу, можуть очікувати, що співробітники:

зроблять усе можливе для розвитку організації;

будуть повністю віддані її цінностям;

будуть поступливими та лояльними;

піднімуть репутацію організації серед клієнтів [1, с.221].

Не викликає сумніву той факт, що відсутність взаєморозуміння між суб’єктами «психологічного контракту», тобто службовцями та роботодавцями - керівниками організації, породжують непорозуміння і стреси, які можуть призвести до взаємних звинувачень, незадовільної продуктивності праці чи й до розриву трудових відносин.

Науковці підкреслюють, що розчарування сторін «психологічного контракту» є неминучими [7, с.48]. Саме тому керівництво має чітко розуміти, що управління очікуваннями співробітників входить у його обов’язки. Таке управління матиме позитивний результат, якщо керівництво не лише формулюватиме й висуватиме вимоги працівникам, а й обговорюватиме та узгоджуватиме їх з кожним новим співробітником. Це необхідно не лише для того, щоб пом’якшити неминучі розчарування співробітників, а й для того, щоб усвідомити той факт, що «психологічний контракт» розвивається разом із розвитком тривалих трудових відносин, що пов’язує організацію та кожного співробітника. При цьому важливо, щоб обидві сторони усвідомлювали властивість контракту розвиватися та впливати на обидві сторони. Про це застерігає Ж.С. Спіндлер, зазначаючи, що в «психологічному контракті» права й обов’язки сторін не сформульовані і тим більше не узгоджені. Сторони не формулюють свої очікування і насправді можуть бути зовсім нездатні це зробити [3, с.331].

М. Армстронг зазначає, що співробітникам, у яких немає чіткого уявлення про те, що вони очікують, буде незрозуміло, чому вони засмучені, якщо їх несформульовані очікування не реалізуються. Але вони будуть знати, що щось неправильно, і організації, штат якої складається з «обманутих» співробітників, які очікували більшого, ніж отримали насправді, загрожують неприємності [4, с.222].

Е. Шейн, наголошуючи на важливості «психологічного контракту», зазначає, що ефективність роботи та відданість співробітників своїй організації залежить [4, с.115]:

від того, наскільки їх власні очікування з приводу того, що їм надасть організація і що вони, у свою чергу, винні будуть їй, збігаються з очікуваннями організації;

природи того, чим насправді обмінюються: гроші в обмін на робочі години, задоволення соціальних потреб та потреби в безпеці в обмін на старанну працю та лояльність; можливість для самореалізації та цікава робота в обмін на високу продуктивність, високу якість роботи та творчі зусилля в служінні цілям організації; різні комбінації цих та інших елементів.

Фактично «психологічний контракт» дозволяє отримати відповідь на два ключові запитання трудових відносин, що постають перед кожним співробітником, а саме: «Що я насправді можу очікувати від організації?» і «Який відповідний внесок можна очікувати від мене?».

З позиції державного службовця «психологічний контракт» буде містити такі аспекти трудових відносин:

справедливе, неупереджене, послідовне ставлення до нього з боку організації;

надійність робочого місця;

межі, в яких належить демонструвати свої здібності;

кар’єрне зростання та можливість розвивати свої навички;

участь та вплив;

довіра до того, що керівництво організації дотримає свої обіцянки.

З позиції керівництва - роботодавця «психологічний контракт» передбачає такі аспекти трудових відносин:

компетентність;

зусилля;

поступливість;

відданість;

лояльність.

Це надзвичайно важливо для ефективної діяльності як організації, так і підлеглих держслужбовців.

Тим не менше, Д. Гест та Н. Конвей застерігають, що в той час як співробітники, можливо, хочуть того, чого вони завжди хотіли - безпеки, кар’єрного зростання, справедливої винагороди, цікавої роботи тощо, роботодавці більше не відчувають себе здатними чи зобов’язаними забезпечувати це. Замість цього вони вимагають від працівників більшого внеску та кращої здатності переносити невизначеність та зміни, при цьому зменшуючи безпеку і обмежуючи можливості кар’єрного зростання [7, с.51].

Цікавою у зв’язку з цим є операційна модель «психологічного контракту», запропонована науковцями в 1996 р. (рис. 2.1) [8].

Рис. 2.1. Модель «психологічного контракту»

На думку авторки, обов’язковою умовою виконання «психологічного контракту» є дотримання організацією певних принципів:

Справедливість у кар’єрі, тобто справедливе та неупереджене поводження зі співробітниками. При цьому науковці розрізняють:

справедливість розподілу, пов’язану з тим, як розподіляється винагорода. Безсумнівно, що співробітники відчувають справедливе ставлення до себе лише тоді, коли вважатимуть, що винагорода розподіляється відповідно до внеску кожного працівника;

процедурну справедливість, яка стосується способів прийняття управлінських рішень та управління кадровими процедурами [2]. Т. Тейлор та Р. Бієс пропонують п’ять факторів, які є суттєвими для сприйняття процедурної справедливості: 1) адекватне ставлення до думки співробітника, 2) запобігання особистим упередженостям щодо співробітника, 3) застосування одних і тих самих критеріїв оцінювання послідовно до всіх співробітників, 4) надання працівникам сучасного зворотного зв’язку щодо наслідків прийнятих рішень, 5) адекватне роз’яснення співробітникам прийнятих рішень [5].

Активна участь керівництва, що виявляється в налагодженні зворотного зв’язку, у регулярному оцінюванні діяльності співробітників і коригуванні на основі цього планів кар’єрного просування.

Повна поінформованість співробітників, яка стосується обізнаності про всі існуючі можливості просування в організації.

Урахування інтересів співробітників підчас планування кар’єри.

Моніторинг задоволеності співробітників кар’єрою для запобігання проблем і кризи певного кар’єрного етапу, своєчасне коригування ситуації.

Виявлення очікувань у процесі підбору кадрів.

Обговорення та узгодження очікувань як частини постійного діалогу, який передбачається за умови успішного управління показниками праці.

Застосування принципу прозорості в політиці й процедурах організації та в тих пропозиціях і рішеннях керівництва, які здійснюють вплив на співробітників.

Сприймання співробітників як зацікавлених осіб, у відносинах з якими необхідно покладатися на згоду і співробітництво, а не на контроль та примус.

Проведений аналіз свідчить про сутнісну еволюцію поняття «психологічного контракту», що відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Так, науковці акцентують увагу на тому, що в останні десятиріччя в сучасному суспільстві значно змінились шляхи розвитку кар’єри. На думку ряду авторів, традиційна кар’єра, яка розвивається в межах однієї «організації» та характеризується просуванням ієрархічною драбиною, будучи регульованою організацією за планом, відходить у минуле [4, с.253]. Сучасні організації набувають більш «плоскої» структури, а саме тому вони мають бути гнучкими, рухливими і рентабельними, оскільки майбутнє невизначене та непередбачуване. Таким чином, вони не можуть запропонувати довготривалий кар’єрний розвиток в обмін на відданість та адекватну роботу, що було частиною традиційного «психологічного контракту». Ми вважаємо, що це зауваження є слушним і для організації у сфері державного управління.

Крім того, у сучасних умовах функціонування, організації намагаються створити уявлення про те, що кар’єра може розвиватися стабільно і передбачувано в їх межах, оскільки вони зацікавлені в такому іміджі, незважаючи на умови об’єктивної реальності. Ідеться про зацікавленість організацій у створені ілюзії існування стабільних шляхів розвитку кар’єри з метою утримування першокласних співробітників [5]. Це робиться ще й тому, що наявність таких шляхів допомагає організації набирати висококваліфікованих спеціалістів, яким, можливо, буде дійсно запропоновано можливість тривалого кар’єрного зростання.

П. Херріот та С. Памбертон зазначають, що перегляд умов «психологічного контракту» між співробітником та організацією не означає відмову від концепції кар’єри, а є свідченням того, що розвивається ідея нового «психологічного контракту» [4, с.658-659]. І хоча його умови є іншими, вони так само взаємовигідні для обох суб’єктів цього контракту, а саме співробітника і організації. Причому співробітник пропонує високу продуктивність та відповідальність на час роботи в даній організації, яка, у свою чергу, гарантує підвищити шанси влаштуватись на роботу, а не довготривалу роботу. Тобто організація допомагає співробітнику розвинути навички, які мають попит, дає можливість їх застосувати на практиці й бути, завдяки цьому, на рівні сучасних вимог. Як слушно зауважують науковці, співробітник набуває навички та досвід, необхідні для отримання іншої роботи, коли він уже не буде потрібний у даній організації [1, с.221].

Аналіз свідчить, що деякі науковці переконані в тому, що «новий психологічний контракт» займе місце старого [5]. П. Херріот заявляє, що «новий психологічний контракт» є не більш ніж риторикою і що в реальності укладається багато нових типів угод [5], тоді як П. Спарроу зазначає, що вирішенням проблеми подрібнення «старого психологічного контракту» є укладання низки поетапних індивідуальних контрактів для розвитку кар’єри [3, с.350].

Свідченням відмінності сучасного і традиційного «психологічних контрактів» є порівняння різноманітних підходів (табл. 2.1) [1].

Таблиця 2.1

Відмінності між «старим психологічним контрактом» та «новим психологічним контрактом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об’єкт зобов’язання | «Старий психологічний контроль» | «Новий психологічний контроль» |
| Співробітник | Відданий організації | Зацікавлений в успіху організації, забезпечує високу продуктивність |
|  | Іде назустріч організації | Безперервно навчається, керує власною кар’єрою |
|  | Забезпечує якість роботи | Іде в ногу зі змінами |
| Організація | Забезпечує роботою | Підвищує можливості співробітників влаштуватись на роботу |
|  | Забезпечує кар’єрне зростання | Надає можливості для розвитку |
|  | Піклується про співробітника | Надає можливості для оцінки перспективи влаштування на роботу |

Висновки

. Психологічний контракт - це комплекс усвідомлених зобов'язань, які мають індивіди один перед одним та організацією.

. Зміст психологічного контракту зумовлює взаємні очікування: керівник уявляє собі поведінку працівників, їх реакцію на розпорядження; працівники очікують від керівників не тільки оплати праці, а й справедливості, довіри і можливості виявити себе.

. Особливе значення в усуненні соціальних конфліктів на державній службі має психологічний стан державного службовця.

. Важливою складовою механізму усунення конфліктів є прогнозованість кар’єри службовця, в якій психологічний контракт має стати основою взаємовідносин у форматі «керівник - службовець».

. «Психологічний контракт» між державним службовцем та керівництвом організації має набути статусу обов’язковості для успішної діяльності та кар’єрного зростання як окремого службовця, так і для організації загалом.

. Управління очікуваннями державних службовців має стати складовою управлінської діяльності та кадрової політики організації.

. Результативність виконання «психологічного контракту» залежить від готовності керівництва до виконання низки принципів, які покликані посилити переконання підлеглих державних службовців у їх важливості для організації.

. Виконання керівництвом організації зазначених у роботі принципів безпосередньо впливає на рівень задоволеності державним службовцем своєю професійною діяльністю.

. Розмаїтість підходів до тлумачення сутності та значення «психологічного контракту» свідчить як про його необхідність для успішної діяльності у форматі «організація - державний службовець», так і про його вплив на розгортання професійної кар’єри кожного співробітника.

Список використаних джерел

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - 8-е изд. / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордвиновой. - СПб.: Питер, 2004. - С. 221.

Ликбез. Основы менеджмента [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.publ/osnovy\_menedzhmenta/motivacija/ teorija\_psikhologicheskogo\_kontrakta/37-1-0-41

Маслоу А. Г. Мотивация и личность: Пер. с англ. - СПб.: Евразия, 1999. - 403 с.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2002. - 704 с.

Основы менеджмента [Електронний ресурс]. - Режим доступу: publ/osnovy\_menedzhmenta/motivacija/ teorij a\_psikhologicheskogo\_kontrakta/37-1-0-41

Понимание людей на работе: Кн. 1. Учебное пособие / Пер. с англ. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007. - 104 с.

Толочко В. М., Галій Л. В., Васілін В. Ю. Дослідження організації праці провізора аптеки / / Фармацевтичний журнал. - 2007. - № 3. - С. 48-55.

Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: Кнорус, 2005. - С. 387.