

ГЛАВА 11. ВЛИЯНИЕ УРОВНЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ЕЕ УСТОЙЧИВОСТЬ К КРИЗИСНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Адаптация персонала организации представляет собой процесс усвоения коллективом организации и его отдельными представителями норм и правил поведения, профессиональных и коммуникативных навыков, наиболее адекватных изменившимся условиям среды. Частными случаями адаптации в профессиональной среде является приспособление новичка к большим и малым группам, приспособление выпускника вуза к первому рабочему месту и проч. [1, 3, 4, 7].

Большинство исследователей рассматривают такой вид адаптации в контексте организационной культуры, так как успешность протекания адаптационного процесса во многом определяется характером культуры, сложившейся в организации [7, 14].

Под организационной культурой в данном случае следует понимать особую для каждой организации, сформированную в процессе трудовой деятельности систему средств производства и технологий, организационных ценностей и атрибутов (язык, символы, обряды, ритуалы, мифы).

Экономические следствия высокого и низкого уровня профессиональной адаптации работников организации.

Очевидно, что организация, достигшая высокого уровня адаптации персонала, выстроившая гибкую систему механизмов адаптации и обладающая организационной культурой, способствующими этим процессам, при прочих равных условиях будет работать более эффективно, устойчиво и прибыльно.

На существование такой взаимосвязи указывают многие зарубежные и отечественные авторы.

Ж.Пиаже, Р.Росс, Е.Альтмаер указывает на значительную роль адаптации к новым условиям работы в формировании способности к усвоению информации и развитию креативных способностей личности [по 11]. Указанные качества работников ор-

ганизации способствуют повышению устойчивости организации к изменениям внешней и внутренней среды за счет достижения быстрого и качественного реагирования на эти изменения (усвоение информации) и генерации решений (креативные функции) по управлению организацией в сложившихся условиях. К аналогичным выводам в своих исследованиях приходит и Т.Закревская [1].

А.Кристоф, С.Колесников, А.Климашин указывают на определяющую роль высокой адаптированности персонала организации в поддержании эффективности ее деятельности, выделяя факторы, определяющие потери от затяжной адаптации [3, 4, 13]. К основным источникам издержек, вызванных низкой адаптированностью персонала и долгими процессами адаптации авторы относят следующие:

1) неэффективное выполнение новым работником своих профессиональных обязанностей до освоения им необходимых навыков, а так же обусловленное страхом перед возможной ошибкой и неудовлетворенностью работника результатами своего труда;

2) текучесть кадров связанная с уходом работников, не выдержавших процессы адаптации;

3) высокие затраты времени руководителя и коллег нового работника в период его адаптации.

Особое внимание уделяется влиянию организационной культуры на поддержание эффективности работы предприятия. В работах Т.Дила, А.Кеннеди, Т.Петерса, Р.Уотермана представлены исследования причин успеха и кризиса организаций, работающих в схожих условиях среды, с применением схожих технологий, персоналом равной квалификации и проч. Результаты сравнения однозначно свидетельствуют о решающей роли организационной культуры в поддержании устойчивости организации [12, 15].

Схожие выводы представлены в исследованиях культуры российских организаций, представленных в трудах В.А. Стояновой, К.Фея и Д.Денисона позволяют утверждать, что отдельные

аспекты организационной культуры в значительной степени влияют на эффективность работы предприятия, его финансовое положение [8, 10]. Вместе с тем, эти исследователи указывают и на отрицательную зависимость между уровнем устойчивости организации к внешним изменениям и отдельными характеристиками организационной культуры, способствующими быстрой адаптации персонала организации (уровень интегрированности коллектива), основанную на слабой адаптивности таких компаний к изменениям [10].

Морис Гвене определяет организационную культуру как наиболее действенный механизм, обеспечивающий адаптацию к условиям внешней среды [по 11]. Схожей позиции придерживаются белорусские ученые В.А.Янчук и Л.Ф.Мирзоянова, определяющие в качестве основной цели развития адаптационных процессов поддержание гомеостаза, то есть равновесия между отдельными компонентами организации и ее среды [11]. Для экономических объектов индикаторами достижения такого состояния являются показатели эффективности его работы и финансовой устойчивости.

Таким образом, большинство исследователей адаптационных процессов, организационной культуры, в которой разворачиваются эти процессы, и устойчивости работы предприятия сходятся во мнении относительно существования зависимости между указанными характеристиками, однако существуют разногласия относительно направления этой связи. Поэтому выявление наличия и направления таких взаимосвязей, изучение влияния на них специфики белорусских организаций требует дополнительного исследования.

Методический инструментарий анализа взаимосвязей между уровнем профессиональной адаптации и устойчивостью организации к деструктивным изменениям.

Исследование влияния уровня адаптации персонала на устойчивость организации к изменениям внешней и внутренней

среды требует решения двух задач. Во-первых, выявление наличия такой связи, во-вторых, проверки тесноты связи.

Для решения поставленных задач было проведено исследование, состоящее из двух этапов. *Первый этап* – пилотажный опрос – был направлен на фиксацию наличия или отсутствия влияния систем адаптации на уровень устойчивости предприятия к изменениям среды. *Второй этап* – основной опрос – был направлен на изучение тесноты связей между элементами указанных систем.

Пилотажный опрос проводился на 8 белорусских предприятиях. в форме экспертного опроса руководителей высшего и среднего звена и охватило. В опросе принимало участие 34 эксперта – руководители высшего и среднего звена.

Для получения неискаженных формулировкой вопроса сведений, термины «организационная культура», «профессиональная адаптация», а так же названия отдельных компонентов указанных систем при опросе не использовались. В ходе исследования экспертам были заданы вопросы относительно причин деструктивных изменений, отмеченных в развитии их организаций, а так же механизмах противодействия этим изменениям. Собранные ответы были структурированы по следующим характеристикам: отношение к определенным подсистемам предприятия и его среды, характер и последовательность действия. Среди выявленных механизмов были выделены те, которые относятся к системе адаптации персонала.

Исследование взаимосвязи между уровнем устойчивости организации и достигнутым уровнем профессиональной адаптации было проведено в форме анкетирования.

Разработанная для исследования анкета содержала два типа вопросов:

1. Вопросы, направленные на исследование устойчивости работы организации;

2. Вопросы, направленные на исследование достигнутого уровня адаптации персонала организации;

В основу оценки устойчивости работы организации положены оценки ее руководителей и специалистов. Такой способ оценки представляется наиболее эффективным по следующим причинам. Во-первых, стандарты учета и оценки показателей, способных охарактеризовать устойчивость организации, в Республике Беларусь находятся в состоянии разработки. Как следствие, их применение на настоящем этапе приводит к высокой погрешности оценки [подробнее см. 6]. Во-вторых, сбор подобной информации осложнен защитой коммерческой тайны исследуемых организаций. В-третьих, экспертные мнения руководителей организации часто учитывают проявления кризиса, скрытые от внешнего наблюдения, но существенно влияющие на состояние организации и перспективы его изменения. Таким образом, с учетом указанных обстоятельств, исследование устойчивости организаций на основании экспертных опросов специалистов и руководителей организации представляется наиболее точным методом оценки.

Для оценки уровня адаптации персонала была использована модель, включающая в качестве основных компонентов *социальную, профессиональную и психологическую адаптацию* [2], формируемые в условиях сложившейся (т.е. *в стабильной ситуации*) и изменяющейся организационной культуры (*в ситуации требующей адаптации*). Показатели, применяемые для исчисления уровня адаптации персонала, представлены на рис. 1.



Рис. 1. Модель адаптации личности в профессиональной среде

В соответствии с данной моделью профессиональная адаптация определяется следующими показателями. Во-первых, уровнем профессиональных навыков, то есть набором знаний и уме-

ний, необходимых при выполнении профессиональных обязанностей. Во-вторых, уровнем соответствия этих знаний профессии. В-третьих, уровнем влияния факторов, способных отрицательно сказаться на физическом и психологическом здоровье личности (профессиональных деструкций) на производительность и качество труда. Кроме того, важными факторами, определяющими уровень профессиональной адаптации являются показатели, характеризующие созданные для адаптации условия, необходимые постоянно – уровень управления адаптацией в стабильных условиях – и необходимые в изменяющихся условиях – уровень управления адаптацией в условиях, требующих адаптации. Первый показатель раскрывается через исследование условий труда, нормирования труда, распределения трудовых функций, планировки рабочего места и его оснащенности, методического обеспечения работы и технологии работы. Второй – через исследование состава средств, предоставляемых работнику в изменившихся условиях: перечни новых обязанностей с указанием сроков их исполнения и условий оценки труда в изменившихся условиях, отдельных комплектов средств труда и информации о возможностях консультации, необходимых в новых условиях и проч. Кроме того, для оценки этих показателей исследуется степень использования руководством организации рычагов воздействия на организационную культуру предприятия, в частности рычагов атрибутивного уровня организационной культуры, к которым относятся символы, легенды, каналы распределения информации, обряды, языковые нормы и проч.

Социальная адаптация раскрывается через показатели отношения к малой группе, большой группе и руководителю.

Психологическая адаптация оценивается на основе изучения удовлетворенности работника своим положением в коллективе, трудом и собой на работе.

Каждому показателю, характеризующему уровень социальной, психологической и профессиональной адаптации, в анкете соответствовал вопрос или группа вопросов. Суммирование оценок по каждой составляющей адаптации позволяет вычислить интегральный показатель адаптации личности в профессиональной среде.

Разработанная анкета была предложена 948 специалистам 68 белорусских и российских предприятий различных форм собственности и отраслевой принадлежности. Используемая выборка была репрезентативна относительно указанных переменных.

Показатели устойчивости и адаптации персонала по каждой исследуемой организации, рассчитанные по результатам анкетирования были внесены в базу данных. Затем было выполнено исследование частоты проявления признаков дезадаптации персонала на устойчивых и неустойчивых организациях.

Основные механизмы устойчивости организации к внешним и внутренним деструктивным изменениям.

В результате *пилотажного опроса* было установлено, что в качестве причин неустойчивости предприятий, эксперты отметили широкий спектр сбоев и нарушений во внешней и внутренней среде организации. С целью уменьшения размерности проблемной области была проведена группировка выделенных механизмов по подсистемам предприятия, к которым они относятся. В результате был составлен следующий перечень механизмов противостояния деструктивным изменениям, недостаточно эффективное действие которых приводило исследуемые организации к кризисным ситуациям:

1. Система внешнего страхования;
2. Система страхования и резервирования;
3. Система запасов сырья, материалов и комплектующих;
4. Запас производственных мощностей;
5. Системы запасов продукции разной степени завершенности;
6. Оптимизация уровня специализации персонала;
7. Система исследования рынка;
8. Система противостояния конфликтным ситуациям в коллективе;
9. Система мотивации персонала к наиболее эффективной работе;
10. Система развития управленческих навыков руководителей;
11. Система технического обслуживания и ремонта оборудования;

12. Организация гибкого производства;
13. Система отбора и обучения персонала;
14. Система развития способностей работников предприятия адаптироваться к изменившимся условиям работы организации.

В полученный перечень вошли механизмы, существенно отличающиеся друг от друга по характеру и последовательности действия.

Выявление причинных и временных связей между действием указанных механизмов позволило выделить три группы механизмов: система предупреждения и механического гашения сбоев; система компенсации на уровне материальных потоков; система компенсации на уровне финансовых потоков (табл. 1.).

Механизмы, входящие в одну группу отличаются схожим характером действия, но направлены на противостояние разным сбоям.

Механизмы разных групп запускаются последовательно и дополняют действие механизмов, предшествующей группы. В случае если действие механизмов предупреждения и механического гашения сбоев оказалось недостаточным для преодоления деструктивного процесса, запускаются механизмы компенсации на уровне материальных потоков. Аналогично, если действие механизмов этого уровня оказалось недостаточным, запускаются механизмы компенсации на уровне финансовых потоков (см. рис.2).

Следует отметить, что среди перечисленных механизмов устойчивости семь относятся к системе профессиональной адаптации: отбор и обучение персонала, развитие способностей работников организации адаптироваться к изменяющимся условиям работы организации, развитие управленческих навыков руководителей, противостояние конфликтным ситуациям в коллективе, техническое обслуживание и ремонт оборудования, организация гибкого производства, мотивации персонала к наиболее эффективной работе.

Иерархия механизмов устойчивости предприятия

Уровень устойчивости	Механизмы устойчивости
Механическое гашение сбоев и их предупреждение	Оптимизация уровня специализации персонала Система исследования рынка Система противостояния конфликтным ситуациям в коллективе Система мотивации персонала к наиболее эффективной работе Система развития управленческих навыков руководителей Система технического обслуживания и ремонта оборудования Организация гибкого производства Система отбора и обучения персонала Система развития способностей работников предприятия адаптироваться к изменившимся условиям работы организации
Компенсация на уровне товарно-материальных потоков	Система запасов сырья, материалов и комплектующих Запас производственных мощностей Системы запасов продукции разной степени завершенности Оптимизация уровня специализации персонала
Компенсация на уровне финансовых потоков	Система внешнего страхования Система страховых и резервных фондов предприятия

Перечисленные элементы в сочетании с системой исследования рынка, анализа хозяйственной деятельности и диверсификацией производства образуют первый уровень системы противостояния кризисным изменениям – уровень предупреждения и механического гашения сбоев.

На основании того, что первый уровень системы устойчивости является определяющим в отношении глубинных причин деструктивных изменений, следует сделать вывод о том, что, исследование и управление элементами организационной культуры и профессиональной адаптации составляет основу превентивной диагностики и опережающего управления финансовым благополучием и неустойчивостью.

Таким образом, результаты пилотажного исследования дают основания для дальнейшего изучения степени влияния отдельных компонентов системы профессиональной адаптации на качество выполнения функции противостояния нарушениям устойчивости предприятия и возможности воздействовать на устойчивость предприятия посредством развития элементов исследуемой системы. Однако вследствие того, что глубинный уровень системы устойчивости включает помимо элементов профессиональной адаптации и ряд других механизмов, необходимо исследовать как часто недостаточное развитие организационной культуры и системы профессиональной адаптации на белорусских предприятиях сопровождается неустойчивостью и сложным финансовым положением.

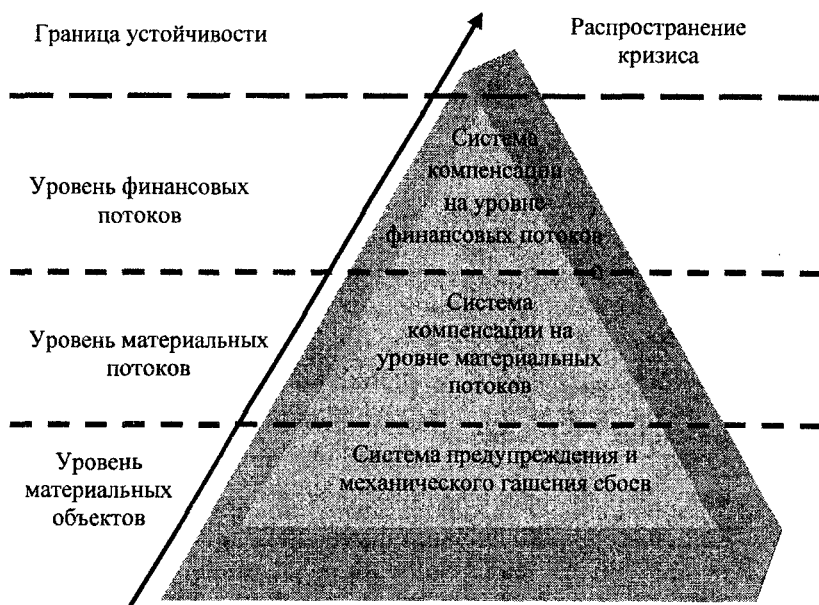


Рис. 2. Последовательность развития кризисного процесса и запуска механизмов устойчивости организации

Исследование взаимосвязей между уровнем профессиональной адаптации и устойчивостью организации к деструктивным изменениям.

Результаты основного анкетирования, направленного на изучение тесноты связи между профессиональной адаптацией и устойчивостью организации позволяют сделать следующие выводы.

Прежде всего, следует отметить достаточно низкий уровень адаптации в профессиональной среде работников большинства белорусских организаций, охваченных исследованием. Средний уровень 1,05 превышает минимальный удовлетворительный 1 достаточно незначительно (см. рис. 3). Показатели уровня профессиональной адаптации являются достаточно низкими как для устойчивых – 1,1, так и для неустойчивых организаций – 0,89.

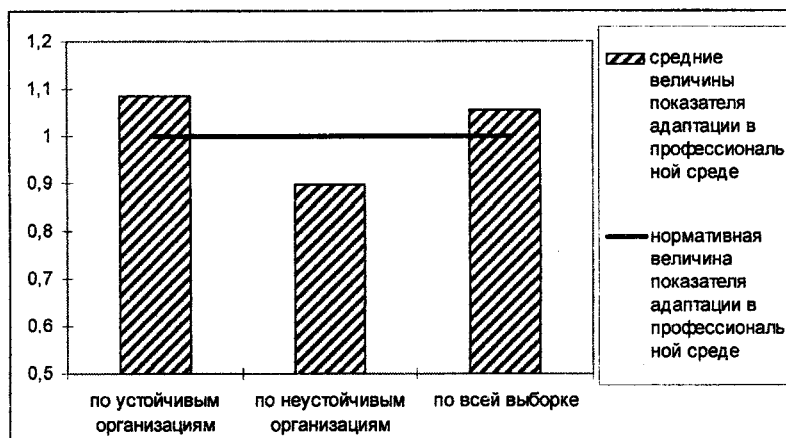


Рис.3 Средние величины интегрального показателя адаптации персонала организации в профессиональной среде

На 75% недостаточно устойчивых предприятиях отмечены низкие показатели общего уровня адаптации персонала в профессиональной среде. Из 11 признаков недостаточной адаптации на неустойчивых предприятиях зафиксированы от 2 до 10. Интегральный показатель адаптации в профессио-

нальной среде был неудовлетворительным только у 34% устойчивых организаций.

Среди зафиксированных в процессе исследования признаков недостаточной адаптации наиболее распространенные относятся к группе профессиональной адаптации. При этом уровень профессиональной адаптации работников кризисных предприятиях значительно ниже, чем устойчивых. Неудовлетворительный уровень соответствующего показателя зафиксирован в 83% неустойчивых организаций и 67% устойчивых (см. табл. 2).

Следует отметить, что состав наименее развитых составляющих профессиональной адаптации свидетельствует о значительных незадействованных резервах управления. Неудовлетворительное положение персонала в сфере профессиональной адаптации связано в первую очередь с несоответствием уровня управления адаптацией, как в стабильных условиях, так и в условиях, требующих адаптации. Респонденты отмечают отсутствие необходимых для адаптации элементов, в том числе и тех, которые считают наиболее необходимыми: улучшение условий труда, установка новой техники и ПЭВМ, отдельный комплект документов, инструмента, оргтехника и проч., информация о том, к кому следует обратиться за необходимой информацией при переходе на новое место работы.

Управление адаптацией через организационную культуру на неустойчивых предприятиях развито так же значительно слабее, чем на устойчивых. Низкий уровень показателя, характеризующего атрибутивный уровень организационной культуры зафиксирован на 42,0% кризисных предприятий и 19,4% успешных. Так как атрибутивный уровень является основным рычагом управления развитием организационной культуры, можно сделать вывод о том, что культура на большинстве белорусских предприятий складывается спонтанно. Руководители предприятий упускают широчайшие возможности управления, в том числе и управления процессами адаптации, которые предоставляет организационная культура.

Таблица 2.

Частота проявления признаков недостаточного развития системы профессиональной адаптации в белорусских организациях с различной степенью устойчивости

Признак недостаточного развития системы профессиональной адаптации	Зафиксирован в организациях, %	
	устойчивых	неустойчивых
<i>Низкий уровень интегрального показателя адаптации</i>	34,3	75,0
<i>Низкий уровень профессиональной адаптации</i>	67,2	83,3
Низкий уровень профессиональных навыков	26,7	24,3
Низкий уровень соответствия знаний профессии	20,9	16,7
Высокий уровень влияния профессиональных деструкций на производительность и качество труда	44,8	83,3
Несоответствие уровня управления адаптацией требованиям работника при стабильной ситуации	49,3	83,3
Несоответствие уровня управления адаптацией требованиям работника в ситуации наступления события, требующего профессиональной адаптации	52,2	75
<i>Низкий уровень социальной адаптации</i>	38,8	75,0
Отрицательное отношение к объединению (большой группе)	40,3	92,0
Отрицательное отношение к малой группе	16,4	33,3
Отрицательное отношение к руководителю	23,9	58,3
<i>Низкий уровень психологической адаптации</i>	34,8	58,0
Удовлетворенность своим положением в коллективе	23,9	33,3
Удовлетворенность работой (отношение к труду)	44,8	66,7
Удовлетворенность собой на работе	38,8	25,0

Низкие оценки, характеризующие уровень управления адаптацией свидетельствуют о наличии значительного резерва интенсификации управленческих воздействий в направлении создания условий для адаптации.

Кроме того, значительно больший уровень влияния профессиональных деструкций отмечен на неустойчивых предприятиях. Показатели неудовлетворительного уровня отмечены на 83,3% кризисных предприятий и на 44,8% устойчивых.

По оставшимся двум показателям профессиональной адаптации: уровню развития профессиональных навыков и соответствию знаний профессии работников устойчивых и неустойчивых организаций были получены близкие оценки (см. табл. 2).

Значительно более высокий уровень социальной адаптации отмечен на устойчивых предприятиях в сравнении с неустойчивыми. Снижение соответствующего показателя ниже удовлетворительного уровня зафиксировано в 75% неустойчивых организаций и в 38% устойчивых.

Наиболее сложное положение зафиксировано в отношении коллектива к организации в целом. Неудовлетворительные показатели зафиксированы в 92% неустойчивых организаций. Вместе с тем, следует отметить, что в устойчивых организациях положение в этой сфере так же нельзя считать удовлетворительным. Хотя процент низких значений показателя, характеризующего отношение к объединению, в успешных компаниях и вдвое ниже, чем в кризисных, но его величина значительна 40,3%.

Следующим по значимости фактором неблагополучия белорусских организаций в отношении социальной адаптации коллектива следует считать отрицательное отношение к руководителю, зафиксированное на 58% неустойчивых организаций. Соответствующий показатель для устойчивых организаций вдвое ниже – 23,9%.

На достаточно высоком уровне на белорусских предприятиях развита адаптация внутри малой группы. Неудовлетворительные величины по этому показателю зафиксированы только на трети неустойчивых предприятий и на 16,4% устойчивых.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости коррекции отношения коллектива, инициируемой именно высшим руководством и направленной на изменение имиджа организации и руководителя. Эти компоненты в большей степени поддаются коррекции, чем отношения в малой группе. Поэтому резервы управления и в отношении социальной адаптации достаточно велики.

Общий уровень психологической адаптации работников устойчивых организаций является так же более высоким, чем в коллективах кризисных предприятий. Неудовлетворительные оценки отмечены на 34,8% и 58,0% соответственно. Однако по показателю удовлетворенности собой на работе низкий уровень показателя отмечен на меньшем количестве неустойчивых предприятий, чем устойчивых – 25,0% и 38,8% соответственно. По

показателю удовлетворенности своим положением в коллективе отмечено небольшое превышение процента неудовлетворительных уровней в выборке из неустойчивых организаций – 33,3% по сравнению с устойчивыми – 23,9%. Наиболее значительной является разность показателей, характеризующих неудовлетворительное отношение к труду: 66,7% неустойчивых организаций и 44,8% устойчивых.

Следует отметить, что в целом разность показателей психологической адаптации на устойчивых и неустойчивых предприятиях заметна в наименьшей степени.

Заключение.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. В первую очередь следует отметить, что по 10 из 11 показателей, характеризующих адаптацию персонала в профессиональной среде, неудовлетворительные величины на неустойчивых предприятиях зафиксированы значительно чаще, чем на устойчивых. То есть значительная доля нарушений в системе адаптации коллектива в профессиональной среде сопровождается нарушением устойчивости и только в незначительной части случаев недостатки адаптации успешно компенсируются высоким развитием прочих элементов устойчивости, и углубление кризисных изменений не происходит. Полученные результаты дают достаточные основания для подтверждения гипотезы о существовании положительной взаимосвязи между элементами систем профессиональной адаптации и устойчивостью субъекта хозяйствования к деструктивным изменениям.

Самое значительное расхождение зафиксировано в отношении величин профессиональной и социальной адаптации. По показателям психологической адаптации оценки по устойчивым и кризисным предприятиям являются более близкими.

Анализ состава наименее развитых компонентов адаптации позволяет выявить значительные резервы управления процессом адаптации как на устойчивых, так и на неустойчивых предприятиях. Полученные выводы, учитывая выявленную связь между уровнем устойчивости и адаптацией персонала в профессиональной среде, дает основания для утверждения о наличии широкого спектра возможностей повышения устойчивости белорусских организаций за счет управления адаптацией.

Литература:

1. Закревская Т. Отбор после отбора. Секреты адаптации // Отдел кадров. – 2002. – №8. – С. 108-112.
2. Кириенко В.В., Савенко А.Ю., Клейман В.В., Масалитина Н.Н. Оценка уровня профессиональной и социально-психологической адаптации студента ВУЗа в процессе обучения // Единое образовательное пространство славянских государств в XXI веке: проблемы и перспективы: сборник материалов II МНПК (Брянск, 5-6 апреля 2006 года). – Брянск: БГТУ, 2006. – С. 384-387
3. Климашин А. Адаптация: методика, технология, опыт // Отдел кадров. – 2002. – №9. – С.99-104.
4. Колесников С. Управление процессом адаптации новых сотрудников // Отдел кадров. – 2003. – №8. – С.97-106.
5. Малинин Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО. – 2002. – №10. – С.81-98.
6. Масалитина Н.Н. Диагностика кризисных ситуаций предприятия // Белорусский экономический журнал. – 2006. №2. – С.76-86.
7. Осерко Т. Адаптация в новом коллективе: крестный путь каждого новичка // Кадровик. Управление персоналом. – 2004. – №2. – С.75-77.
8. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 3-9.
9. Твене М. Культура предприятия. – СПб.: Издательский дом «Нева». 2003.
10. Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. – 2005. № 4. – С. 58-74.
11. Янчук В.А. Психологические аспекты проблемы адаптации к профессиональной и учебной деятельности // Адукацыя і выхаванне. – 1998. – №3. – С.23-30.
12. Deal T.E. Kennedy A.A. Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. Cambridge (MA): Pursues Publishing, 2000/
13. Kristof A.L. Person-organization fit: An integrated view of its conceptualisations, measurement and implications // Personnel Psychology, Spring. 1996. P. 1-49
14. Moorhead G., Griffin R.W. Organisational behaviour: Managing people and organisations (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin, 1998.
15. Peters T.J. Waterman R/H/ In serch of excellence/ London: Profile Books, 2003.
16. Ross R., Altmaier E.A. Handbook of Counseling for Stress at Work. London: Sage Publications, 1999.