

**РАЗДЕЛ IV**  
**РАБОЧЕЕ МЕСТО**  
**И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА**

**ГЛАВА 11 РАБОЧЕЕ МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Письменный стол руководителя должен быть подобен палубе военного корабля во время боя, не должно быть ничего лишнего, и все должно находиться на своих местах.*

П.С. Таранов

Золотая книга руководителя

*Организация рабочих мест — Планировка рабочих мест — Техническое оснащение рабочих мест — Совершенствование условий труда*

Работая в своем офисе или кабинете, менеджер ежедневно пользуется различными техническими устройствами, которые существенно облегчают и ускоряют работу руководителя.

Если бы он устраивался на работу конторским работником сто лет назад, наниматель обязательно поинтересовался бы тем, красив ли у него почерк. Сейчас же в первую очередь спросят о том, умеете ли вы пользоваться компьютером, факсом и прочими техническими средствами.

Как же сделать рабочее место по-настоящему удобным для работы, чтобы ничто не отвлекало менеджера и все было под рукой?

**11.1. Организация рабочих мест**

Сложность и разнообразие управленческих задач и методов, необходимых для их реализации, большие объемы информации, которые требуется хранить и перерабатывать, и ряд других факторов организационного управления предъявляют высокие требования к организации рабочих мест руководителей, технике информационного обслуживания и применяемым средствам механизации и автоматизации управленческого труда.

На основе специальных исследований, проведенных в ряде строительных организаций г. Пензы (ОАО трест «Промстрой», ОАО трест «Жилстрой» и др.) были изучены и проанализированы организация рабочих мест и условия труда руководителей, применение технических средств и информационного обеспечения их работы, необходимых для реализации функций управления.

В ходе обследования было опрошено 102 руководителя различного уровня. Результаты исследований выявили значительные резервы для улучшения организации труда руководителей, в частности — в сфере рационализации их рабочих мест.

Значение организации рабочего места и условий труда работников аппарата управления как факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность труда, трудно переоценить. Исследования специалистов показали, что за счет этих факторов, реализуемых с учетом требований эргономики, психофизиологии, сангигиены и технической эстетики, производительность труда работников управления возрастает более чем на 50%.

*Организация рабочего места* — это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами.

Рациональная организация рабочего места и создание наилучших условий труда для работников управления включают следующий комплекс основных проблем:

- планировку рабочих помещений на основе изучения и анализа технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ и потоков информации на предприятии или в учреждении;
- размещение мебели и оборудования на рабочих местах исходя из функций и состава работ, выполняемых каждым работником, и максимального снижения физических усилий при выполнении работ;
- эффективное использование рабочих площадей с учетом требований рабочего процесса, эксплуатационных характеристик оборудования и оптимальных условий труда.

Особенностью труда руководителя является большой удельный вес умственных (творческих и логических) операций. Этим в значительной степени определяются требования к организации и оборудованию рабочих мест, а также к условиям труда руководителя. На повышении производительности труда благоприятно сказываются шумовой, температурный и влажностный режимы, хорошее освещение, рационально организованное и оборудованное рабочее место, оснащенное современными средствами офисной и вычислительной техники.

*Обустройство кабинета (офиса).* Внешний вид офиса, кабинета — это лицо его хозяина. По внешнему виду офиса, как правило, составляется определенное впечатление о характере, вкусе и интеллекте руководителя.

Внешний вид офиса зависит от многих факторов, в том числе и от таких, как пол руководителя, возраст; характер, вкус, привычки; характер работы.

Как отсутствие визитной карточки является несоблюдением делового этикета, так и примитивный, а тем более неряшливый вид рабочего места и служебных кабинетов наносит труднопоправимый ущерб деловой репутации фирмы. В итоге страдает профессиональный имидж ее

работников. Совершенно верно подмечено, что скупой платит дважды, особенно когда речь идет о личном престиже или о репутации фирмы, учреждения, организации [105, с. 269]..

Невозможно давать какие-то конкретные советы, не зная ни планировочных особенностей помещения, ни специфики работы человека, который будет пользоваться кабинетом, поэтому речь идет о принципах, положенных в основу оформления любого офиса. Основными из них можно считать следующие:

1. Мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле.

2. Прежде чем начать обставлять офис, руководителю необходимо изучить свое помещение. Размеры офиса должны соответствовать размерам и количеству предполагаемых к размещению предметов.

3. Необходимо решить, подойдет ли руководителю мягкое освещение или офису нужен яркий свет.

4. Если окна офиса выходят на шумную улицу, придется подумать о шумоизоляции. Солнечная сторона «просит» жалюзи или затемненных стекол.

5. Необходимо решить вопросы декоративного оформления офиса. Например, современные офисы принято украшать цветами, картинами. Они преобразуют рабочее место, поднимают настроение не только самому руководителю, но и клиентам, посетителям. Важно не увлекаться — слишком много украшений отнюдь не говорит о хорошем вкусе.

6. Офис должен быть не только красив, но и удобен как для хозяина (руководителя), так и для посетителей.

7. Важно учесть и экологическую чистоту материалов, из которых изготовлена мебель. Натуральная кожа, стекло, сталь, дерево безвредны. В то же время искусственная кожа, обилие лаков, красок вряд ли будут способствовать укреплению здоровья руководителя.

8. Мебель должна быть расставлена удобно с точки зрения пользования ею. Прежде всего, это касается рабочего стола. Среди предъявляемых к нему требований на первое место следует выделить его функциональность (удобство пользования столом как рабочим инструментом) и комфортность (создание рабочего настроения у руководителя и посетителя).

9. Размер стола следует подобрать так, чтобы до любого размещенного на нем предмета можно было легко дотянуться либо доехать, если рабочее кресло на колесиках.

10. Не рекомендуется накрывать стол оконным стеклом, так как оно дает блики, отвлекает внимание, плохо влияет на зрение, да и на здоровье в целом; гораздо безобиднее плексиглас (оргстекло), еще лучше обтянуть стол зеленым сукном или обить кожей. Слева, вне зоны прямой

вытянутой руки, целесообразно положить листы бумаги («чистовики» и «черновики»). В этой же зоне могут находиться рассортированные карандаши, фломастеры, клей, ножницы и прочие канцелярские принадлежности.

11. Целесообразно завести две папки: «К исполнению» и «Выполнено»; первая — справа, вторая — слева. Папка «К исполнению» поможет уменьшить риск забыть что-либо важное или потерять на своем столе.

Рабочие помещения также оснащаются необходимым оборудованием и мебелью.

В комплект мебели для оборудования рабочего места руководителя входят:

- письменные столы (обычные и специализированные);
- вспомогательные столы и тумбочки; предназначенные для хранения справочного материала;
- кресла, стулья (подъемно-поворотные);
- шкафы обычного типа или специальные (для хранения документов).

При организации рабочих мест могут быть использованы готовые образцы мебели, выпускаемые промышленностью или изготовленные по индивидуальным заказам.

## **11.2. Планировка рабочих мест**

*Рабочее место* — это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.

Кабинет (офис) руководителя организации может занимать различную площадь и предназначается, кроме работы за столом, для приема посетителей, проведения деловых совещаний.

Наиболее характерна для рабочего места руководителя Т-образная планировка, когда непосредственно к рабочему столу перпендикулярно ставится стол-приставка для совещаний. Применение подъемно-поворотного кресла обеспечивает удобства пользования средствами связи и сигнализации, расположенными на приставном столике слева (рис. 12).

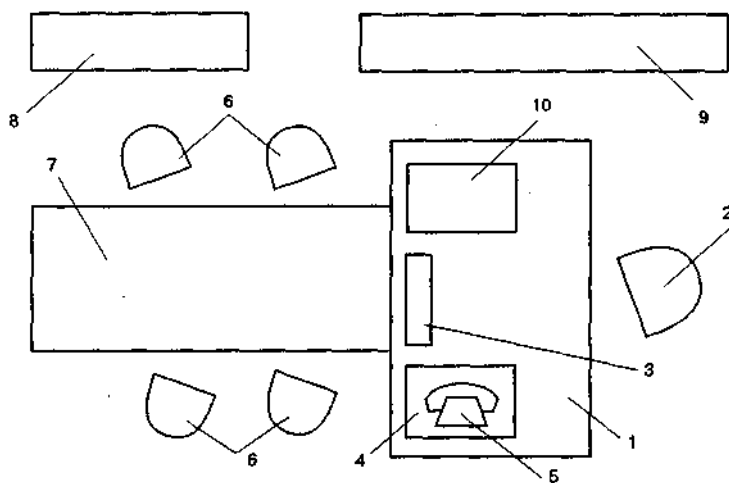


Рис. 12. Схема рабочего места руководителя:

1 — стол двухтумбовый; 2 — кресло рабочее; 3 — комбинированный канцелярский прибор; 4 — телефонный справочник; 5 — телефон; 6 — стулья; 7 — стол для совещаний; 8 — подцветочница; 9 — шкаф трехсекционный; 10 — лотки для документов

В соответствии с действующими нормами площадь служебных помещений устанавливается из расчета не менее 4 м<sup>2</sup> на одного работника.

Исходя из рациональной структуры и утвержденного штатного расписания организации, решается вопрос о наиболее удобном размещении работников и распределении площади между отделами пропорционально их численности и с учетом взаимосвязи между ними.

При изыскании дополнительной «полезной» площади следует обратить внимание на габариты столов, шкафов и других видов мебели, которые могут загромождать помещение и создавать неудобства.

Большую экономию полезной площади при увеличении емкости дают пристенные шкафы-стенки во всю высоту служебных помещений. Емкость пристенных шкафов и шкафов-перегородок при той же занятости площади пола в 2,5 раза больше, чем у обычных конторских шкафов. Увеличение емкости шкафов часто бывает необходимо для размещения папок-регистраторов, которые удобнее обычных папок-скоросшивателей, но занимают на 30— 40% больше объема шкафа.

Рациональная организация управленческого труда связана и с правильной планировкой и размещением помещений.

При этом следует соблюдать следующие правила:

- отделы, связанные с приемом посетителей (отдел кадров, касса, бухгалтерия, отдел труда и заработной платы), следует располагать вблизи входа в здание;
- смежные отделы должны располагаться рядом.

Например, зал заседаний должен размещаться рядом с кабинетами руководства и отделами, которые будут его часто использовать. Канцелярия должна располагаться на одинаковом расстоянии от всех отделов.

Планировка рабочих мест считается рациональной, если выполнены следующие требования:

- рабочие места расположены в соответствии с технологическим процессом обработки документов. В результате устраняются ненужные перемещения сотрудников и документов;
- площадь рабочих комнат в расчете на одного работающего соответствует нормативной;
- расстояния между рабочими местами, рабочими местами и стенами, проходы не затрудняют передвижения;
- предусмотрено оперативное пространство рабочего места, ограниченное зоной максимальной досягаемости и включающее стол и стул, средства составления, обработки, хранения и поиска документов индивидуального пользования;
- предусмотрено вспомогательное пространство для рабочего места, где располагаются предметы труда и средства оргтехники, применяемые реже;
- группировка рабочих мест при создании зон должна базироваться на общности выполняемых работ;
- столы сотрудников, которые чаще других принимают посетителей, размещают ближе к выходу, что исключает лишнее перемещение посетителей;
- шкафы, картотека и другие средства оргтехники общего пользования расположены так, чтобы сотрудникам было удобно подходить к ним и пользоваться ими;
- естественный свет из окон падает на рабочее место слева и спереди;
- обеспечен свободный и безопасный доступ к местам включения в сеть средств оргтехники;
- исключено неблагоприятное воздействие теплового излучения от приборов отопления (батареи рекомендуется прикрывать щитами);
- рабочие места расположены так, что исключено отвлекающее влияние уличных раздражителей.

При использовании на рабочем месте профессиональной персональной ЭВМ следует предусмотреть зоны размещения процессора, дисплея, клавиатуры и печатающего устройства, определить места подключения питания.

### **11.3. Техническое оснащение рабочих мест**

Офисная техника. Важными составными частями современного кабинета (офиса) являются компьютеры, принтеры, мониторы, автоответчики, факсы, средства связи.

Главное условие, которое должно выполняться при работе на компьютере, — облегчение работы руководителя, а не усложнение ее. В современных условиях предлагается широкий выбор компьютерной связи. Став абонентом подобной системы, можно получить связь с партнерами, а также с библиотеками программного обеспечения, с различными банками данных, системами международных телеконференций, другими информационными службами. На основе ее применения строится обмен информацией и накопление заявок абонентов. Такие сети работают в пакетном режиме, реализуя автоматический обмен информацией абонента с узлом.

Выбор модели компьютера и другой офисной техники осуществляют, как правило, исходя из критерия «качество—стоимость» в интересах наиболее эффективного вложения средств и их окупаемости.

Чтобы правильно выбрать, например, необходимое печатающее устройство по его качеству и стоимости, необходимо рассчитать стоимость печатной страницы, исходя из учета следующих факторов:

- стоимости печатного устройства;
- цены используемой бумаги;
- затрат на техническое обслуживание;
- стоимости красящей ленты, картриджа;
- стоимости печатной головки, озонного фильтра, оптического элемента, установки проявления.

Неотъемлемой частью кабинетов (офисов) являются факсы. Прежде чем приобретать факс, необходимо обязательно ознакомиться с инструкцией, обратить внимание на возможности аппарата и соотнести потребности с предстоящими затратами.

Факсы обычно работают на специальной термобумаге в рулонной упаковке, однако в последнее время уже появились аппараты, работающие на обычной бумаге; правда, они стоят дороже [116, с. 55].

Если ваш факс подсоединен к компьютеру, то вся поступающая информация может сбрасываться на какой-то определенный файл памяти, а потом, когда у вас появляется время, вы садитесь и просматриваете его.

Телефон и другие периферийные системы должны располагаться так, чтобы к ним можно было легко получить доступ. Немного места надо оставить для вспомогательных атрибутов, таких, как блокнот, бумага, на тот случай, если вы конспектируете содержание телефонного разговора [15, С. 107].

Автоответчики просто незаменимы в ряде случаев, ибо позволяют:

- оставить телефон, как говорится, без присмотра, а позднее прослушать сообщения тех, кто вам

звонил;

- переключить свой телефон на автоответчик и заняться срочной работой без опасения, что вас потревожат ненужными звонками;
- в некоторых моделях автоответчиков вы даже можете слышать, кто вам звонит, решать прямо по ходу действия — снимать трубку или нет;
- вы можете записать информацию, необходимую для вашего потенциального абонента, и тем самым освободить себя от необходимости звонить ему лично.

Автоответчик позволяет вам даже обходиться без услуг секретаря, обычно отвечающего на звонки вместо вас. Возьмите себе за правило всякий раз, уходя из комнаты, переключать телефон на автоответчик. Вскоре это войдет в привычку, и вы станете делать это автоматически. У вас будет полная уверенность, что ни один важный звонок не останется без внимания.

Некоторые типы автоответчиков оборудованы специальной системой мониторинга, благодаря которой вы слышите, кто вам звонит, а они вас слышать не могут. Это полезная вещь, ибо позволяет избирательно относиться к звонкам. Вполне возможно, что среди них есть такие, на которые вы захотите ответить сразу же, невзирая на свою занятость. И при этом остальные абоненты так и не узнают, что вы в это время у себя в кабинете [15, с. 95].

Офисная техника включает в себя и различные модели копировальных аппаратов.

Существующие технические средства обработки документов предназначены для выполнения широкого круга работ, связанных с обработкой входящей и исходящей корреспонденции, организацией контрольно-справочной службы, хранением документов, ускорением их движения и доведением до исполнителей.

По назначению выделяют две группы таких средств: средства обработки документов и средства хранения, поиска и транспортировки документов.

К средствам обработки документов относятся: оборудование, устройства и приспособления для фальцовки, сортировки, скрепления документов, их датирования, регистрации, адресования и маркирования, а также машины для уничтожения ненужных бумаг.

К средствам хранения, поиска и транспортировки документов принадлежат картотеки, перфокарты, ручные тележки, подъемники, пневматическая и электромагнитная почта.

Средства административно-производственной связи используют для оперативного управления производственными процессами, а также для обмена между объектами и органами управления оперативной и экономической информацией. Могут быть использованы документальные средства передачи информации — телеграфные, фототелеграфные и бездокументальные: телефон, радио, телевидение и т.д.



Комплект технических средств, организационной техники и канцелярских принадлежностей для оснащения рабочего места руководителя организации (предприятия) может быть следующий:

1. Профессиональная персональная ЭВМ (1 компл.).
2. Коммутатор директорский (1 компл.).
3. Часы настольные электронные (1 шт.).
4. Прибор канцелярский (1 шт.).
5. Папки с быстросействующим прижимом (6 шт.).
6. Лотки для документации (2 шт.).
7. Блокнот-шестидневка (1 шт.).
8. Деловой блокнот (1 шт.).
9. Фломастеры, маркеры, механические карандаши (набор).
10. Линейка пластмассовая (1 шт.).
11. Клеевой карандаш (1 шт.).
12. Лента липкая прозрачная и цветная (набор).

#### **11.4. Совершенствование условий труда**

Мероприятия по улучшению условий труда работников управленческого аппарата должны быть направлены на повышение их работоспособности и сохранение здоровья путем создания освещения, соответствующего нормативным требованиям; необходимой чистоты, влажности и температуры воздуха; благоприятной окраски рабочего помещения; устранения шумов; установления правильного режима труда и отдыха, а также на основе применения современных средств оргтехники.

Освещенность помещений в зависимости от их назначения должна удовлетворять требованиям действующих норм. Для обеспечения рассеянного освещения при малой яркости светильников рекомендуется применять люминесцентные лампы типа ЛБ и ЛХБ.

Служебные помещения должны по возможности иметь естественное освещение, которое оказывает благоприятное психологическое воздействие на человека.

Свет должен падать на рабочее место поверхности столов и средств оргтехники слева или спереди, ослепляющий эффект недопустим. Световые лучи должны попадать на рабочую поверхность письменного стола под углом более 50° от горизонтальной линии обзора; поле зрения человека охватывает примерно 45% объектов во всех направлениях, и любой свет в этих границах должен рассеиваться.

Освещение рабочих мест может быть общим (светильники установлены на потолке) или местным (настольные лампы).

В соответствии с действующими нормами температура в служебных помещениях должна быть в пределах 18—20 °С, относительная влажность воздуха в зимний период 45—50%, а в летний — 50—55% [24, с. 260].

Улучшению состава воздуха и снижению нервно-психологического и зрительного утомления работников способствует размещение в служебных помещениях цветowych композиций. В небольших помещениях цветы размещают на стенках, при достаточной освещенности растения могут устанавливаться также в специальных подставках на полу. Они не должны занимать проходы, закрывать оконные проемы и светильники.

Уровень посторонних шумов, проникающих в служебные помещения извне, определяется в соответствии с действующими нормами (не более 40 дБ). Понятие шума включает все акустические явления, которые ухудшают самочувствие человека, снижают работоспособность, отражаются на здоровье, вызывая ухудшение физического состояния или психические отклонения.

Бороться с шумами, проникающими в помещения офиса извне, бывает довольно трудно, но все же возможно снизить их уровень за счет звукоизоляции. Это касается снятия шумов, возникающих от работы внутреннего оборудования; тут помогают звукоизоляция окна, стен, потолка, различные акустические перегородки (устанавливаются на 15—20 см выше головы сидящего человека), войлочные или поролоновые подкладки под пишущие машинки.

В определенных дозах шум не только не вреден, но даже полезен. Так, приятная, правильно подобранная музыка стимулирует производительность труда, способствует его ритмичности. Это свойство шума используется при выработке ритмичного письма у машинисток. Доказано, что при полном отсутствии шума (звуковом вакууме) человек творчески работать не может.

Режим труда и отдыха регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка, которые разрабатываются в соответствии с действующим законодательством о труде. В них определяются начало и окончание рабочего дня, перерыв на обед, физкультурные паузы и т.д. Регламентируя распорядок дня служащих, как правило, предусматривают и определенные перерывы для кратковременного отдыха в течение рабочего дня (помимо обеденного перерыва). Сотрудникам, работа которых связана с долговременным пребыванием на рабочем месте, целесообразно представлять 5—8-минутные перерывы через каждые 2 ч работы.

Одним из современных технических средств, способствующих совершенствованию условий труда руководителя, являются и автоматизированные рабочие места (АРМ).

Автоматизированное рабочее место представляет собой программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Технической основой АРМ чаще всего являются персональные ЭВМ, расположенные непосредственно на рабочем месте руководителя. Основой информационного обеспечения АРМ руководителя являются базы данных, содержащие нормативно-справочную и оперативную информацию, необходимые для выполнения работы на данном рабочем месте.

Разработка АРМ руководителя на основе персональных компьютеров дает возможность перейти к внедрению информационных систем обеспечения управленческих решений. На начальном этапе формируется минимум требований к системе, затем, по мере накопления опыта, руководитель сам дополняет свою информационную систему.

Требования руководителя к информационной системе, как правило, распространяются на следующие задачи:

- систематизированное хранение информации;
- быстрый поиск информации;
- регулярное обновление информации и ее корректировка;
- статистическая обработка данных для выявления тенденций и прогноза;
- доступ к данным других ЭВМ и др.

Для решения указанных задач необходимы специальная операционная среда, пакеты прикладных программ. В их числе: управление базой данных, составление таблиц и их расчет, построение графиков и диаграмм, обработка текста, статистика и т.д.

Основными задачами, которые решаются на АРМ управленческого персонала, являются следующие:

- получение справок об основных показателях, характеризующих текущее состояние хозяйственной деятельности объекта управления;
- анализ работы объекта управления и выявление наступающих и ожидаемых отклонений от плана, которые по своей величине относятся к компетенции данного руководителя;
- информационная поддержка процесса принятия решений, направленных на ликвидацию отклонений от плана: выявление причин и виновников отклонений, предложение решений в типовых ситуациях, моделирование работы объекта управления в случае принятия конкретного решения и т.п.;
- сбор информации по принятию управленческих решений;
- принятие коллегиальных решений в процессе телесовещаний;
- контроль исполнительской дисциплины;
- контроль качества управленческих решений подчиненных линейных руководителей;
- составление плана личной работы руководителя с последующим напоминанием сроков.

С помощью системы АРМ может быть организовано проведение телесовещания, создание

электронной почты, предусматривающей безбумажный обмен служебной документацией между пользователями.

Эффект от внедрения АРМ управленческого персонала проявляется в улучшении работ объекта управления благодаря научной обоснованности, комплексности и оперативности управленческих решений.

Значительная экономия времени работы руководителей с информацией позволит им больше времени уделять работе с людьми, а также социальным вопросам.

Каждое рабочее место руководителя имеет свои конкретные особенности, поэтому создание АРМ требует активного участия самого пользователя.

### **Резюме**

Рабочее место — это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.

Организация рабочего места — это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами.

Правильно организованное рабочее место играет важную роль для успешного осуществления трудовой деятельности, так как именно на рабочем месте протекает большая часть времени руководителя. Поэтому серьезно подойти к вопросу организации своего рабочего места должен каждый руководитель: от менеджера низшего звена до директора крупного предприятия.

Научный подход при организации рабочего места требует изначально определенных единовременных затрат, но в будущем это позволит руководителю сэкономить свое время и сохранить здоровье.

Обеспечение рабочего места необходимой оргтехникой позволяет ускорить процесс принятия решений, подготовки служебных записок, отчетов, освобождает руководителя от ненужной, зачастую очень трудоемкой работы.

Эффективность работы руководителя напрямую связана с правильно спланированным и хорошо оснащенным рабочим местом. Не следует забывать при этом, что прибыль любой организации в первую очередь зависит от эффективности деятельности управляющего персонала.

### **Практическое задание**

1. Сформулируйте письменно основные требования к организации рабочего места:

а) студента;

б) руководителя.

2. Изобразите графически планировку рабочего помещения руководителя при Т-образном расположении рабочего стола.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные правила при организации рабочего места руководителя.

2. Назовите принципы оформления офиса, кабинета руководителя.

3. Перечислите виды технического оснащения рабочих мест.

4. Что представляет собой автоматизированное рабочее место руководителя? Какими преимуществами оно обладает?

5. Назовите основные мероприятия по улучшению условий труда.

6. Сформулируйте правила рациональной организации управленческого труда.

### **Рекомендуемая литература**

Сомлев Е.И. Научные основы управления и организации труда. — М.: Высшая школа, 1998.

Курс «Личная организация». — М.: Менеджер-сервис, 2001.

Ламекин В.Ф. Оргтехника (для eaiuerq офиса). — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. -470с.

Ниссенен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Пер. с финск. — М.: Экономика, 1988. — 192 с.

Передерни Н. Организация труда руководителя фирмы на базе ЭВМ // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высшая школа, 2000. — 304 с.