Содержание

Задача 1

Расчет показателей

Задача 2

Тесты

Список используемой литературы

## Задача 1

Цель выполнения задачи - приобрести навыки классификации работ и затрат рабочего времени управленческого персонала, анализа рациональности его использования и выработки управленческих решений.

В таблице 1 приведены данные о затратах рабочего времени на выполнение отдельных Филов работ и операций управленческим персоналом, полученные в результате проведения самофотографий рабочего дня. Исходя из этих данных предлагается:

1. Провести индексацию затрат рабочего времени по его видам, по содержанию труда и по характеру деятельности, пользуясь индексами, приведенными в примечании к таблице 1.

2. Провести анализ затрат рабочего времени в следующих направлениях:

А) выявить степень экстенсивного использования рабочего времени (Кэ), определить коэффициент потерь времени, зависящих от работников (Кпнд), коэффициент потерь времени, вызванных нарушением режима работы (Кпнр), величину и удельный вес регламентированных перерывов (Котл), оценить их соответствие рекомендуемым или нормативным значениям;

Б) Определить структуру затрат рабочего времени по содержанию труда (в %).

В) Определить структуру затрат рабочего времени по характеру деятельности (в %).

3. На основе проведенных расчетов по каждому из указанных направлений анализа сделать выводы и сформулировать конкретные предложения по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени.

В таблице приведены данные, характеризующие среднедневные затраты рабочего времени у различных работников и поэтому не отражают последовательности выполнения отдельных видов работ и перерывов в работе.

В работе применяется следующая индексация отдельных видов затрат рабочего времени:

ВР - время работы или производительное время,

ПЗ - подготовительно-заключительное время,

О - время основной работы,

ОРМ - время обслуживания рабочего места,

А - время организационно-административной работы,

Т - время творческой работы,

ФЛ - время формально-логической работы,

И - время технической (исполнительной) работы,

ОТЛ - время на отдых и личные надобности,

ПНД - время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины,

ПНР - время перерывов, вызванных нарушением режима работы или недостатками в организации производства.

Таблица 1.

Данные о затратах рабочего времени по элементам у работников различных должностных групп отдела

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п  | Элементы затрат рабочего времени | Затраты времени, мин.  |
| Ст. экономист |
| 1 | Получение задания от руководителя | 15 |
| 2 | Получение в тех. Архиве документации | 20 |
| 3 | Консультации с начальником отдела, руководителем бюро по выполнению работы | 10 |
| 4 | Ознакомление с методикой расчета, анализа, рекомендациями | 10 |
| 5 | Подготовка на компьютере форм для анализа | 30 |
| 6 | Запись в формы данных из журнала учета | 20 |
| 7 | Приведение простых (стандартных) расчетов, пользуясь инструкцией | 20 |
| 8 | Ожидание приема у зам. директора для подписи отчета, плана | 30 |
| 9 | Заполнение данных расчетов в заготовленную форму | 15 |
| 10 | Проведение анализа показателей, подготовка выводов и рекомендаций | 98 |
| 11 | Обсуждение полученных вариантов решения, выводов и рекомендаций с руководителем | 15 |
| 12 | Подготовка доклада для совещания об организации многостаночной работы и совмещении профессий | 42 |
| 13 | Выдача заданий цехам на подготовку дополнительной информации | 20 |
| 14 | Разговор по телефону (личный)  | 10 |
| 15 | Ожидание получения информации от смежного отдела | 25 |
| 16 | Отдых | 23 |
| 17 | Разговоры посторонние | 20 |
| 18 | Получение информации от цехов по ранее выданному заданию и запись данных в журнал | 20 |
| 19 | Участие в совещании по организации обследования рабочего времени | 30 |
| 20 | Уборка рабочего места | 7 |

Решение:

Индексация затрат рабочего времени приведена в таблице 2.

Анализ затрат рабочего времени в следующих направлениях:

## Расчет показателей

Степень экстенсивного использования рабочего времени:

Где Ф - фонд рабочего времени; П - регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе.

Таблица 2.

Индексация затрат рабочего времени по его виду

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п  | Элементы затрат рабочего времени | Затраты времени, мин.  | Присвоенные индексы | Затраты времени в% |
| 1 | Получение задания от руководителя | 15 | ПЗ | 3,1 |
| 2 | Получение в тех. Архиве документации | 20 | ПЗ | 4,2 |
| 3 | Консультации с начальником отдела, руководителем бюро по выполнению работы | 10 | ПЗ | 2,1 |
| 4 | Ознакомление с методикой расчета, анализа, рекомендациями | 10 | ПЗ | 2,1 |
| 5 | Подготовка на компьютере форм для анализа | 30 | И | 6,3 |
| 6 | Запись в формы данных из журнала учета | 20 | ПЗ | 4,2 |
| 7 | Приведение простых (стандартных) расчетов, пользуясь инструкцией | 20 | ПЗ | 4,2 |
| 8 | Ожидание приема у зам. директора для подписи отчета, плана | 30 | ПНР | 6,3 |
| 9 | Заполнение данных расчетов в заготовленную форму | 15 | ПЗ | 3,1 |
| 10 | Проведение анализа показателей, подготовка выводов и рекомендаций | 98 | Т | 25,0 |
| 11 | Обсуждение полученных вариантов решения, выводов и рекомендаций с руководителем | 15 | Т | 3,1 |
| 12 | Подготовка доклада для совещания об организации многостаночной работы и совмещении профессий | 42 | И | 4,2 |
| 13 | Выдача заданий цехам на подготовку дополнительной информации | 20 | ПНД | 2,1 |
| 14 | Разговор по телефону (личный)  | 10 | И | 5,2 |
| 15 | Ожидание получения информации от смежного отдела | 25 | ОТЛ | 1,7 |
| 16 | Отдых | 23 | ОТЛ | 3,1 |
| 17 | Разговоры посторонние | 20 | ПНД | 4,2 |
| 18 | Получение информации от цехов по ранее выданному заданию и запись данных в журнал | 20 | И | 4,2 |
| 19 | Участие в совещании по организации обследования рабочего времени | 30 | А | 10,4 |
| 20 | Уборка рабочего места | 7 | ПЗ | 1,5 |
|  | ИТОГО | 480 | - | 3,1 |

Коэффициент потерь времени, зависящих от работника:

Коэффициент потерь времени, вызванных нарушением режимов работы:

Удельный вес регламентируемых перерывов

Определение структуры затрат рабочего времени по содержанию труда.

Затраты рабочего времени по содержанию труда представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Затраты рабочего времени по содержанию труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы затрат рабочего времени | Затраты в мин.  | Структура затрат |
| ПЗ | 117 | 24,4 |
| ПНР | 30 | 6,3 |
| ПНД | 30 | 6,3 |
| И | 95 | 19,8 |
| А | 50 | 10,4 |
| Т | 113 | 23,5 |
| ОТЛ | 23 | 4,8 |
| Итого:  | 480 | 100 |

Определение структуры затрат рабочего времени по характеру деятельности.

Затраты рабочего времени характеру деятельности представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Затраты рабочего времени по содержанию труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы затрат рабочего времени | Затраты в мин.  | Структура затрат |
| Перерывы  | 83 | 17,3 |
| Основное время | 280 | 58,3 |
| Подготовительно-заключительное время | 117 | 24,4 |
| Итого:  | 480 | 100,0 |

Интенсивность труда, согласно рекомендуемым значениям, не достаточная, для ее повышения, с моей точки зрения необходимо устранить нарушения трудовой дисциплины на предприятии путем введения штрафных санкций за личные беседы, опоздания и т.п.; сократить до минимума время вынужденных перерывов в работе путем улучшения согласования между начальниками отделов и другими подразделениями.

## Задача 2

1. На основе фактических балансов затрат рабочего времени работников структурного подразделения, составленных по данным самофотографий рабочего времени, и запланированного снижения трудоемкости за счет мероприятий по совершенствованию организации труда работников разных должностей рассчитать:

А) комплексный фактический и проектный затрат рабочего времени подразделения по отдельным по отдельным должностным группам

Б) значение ограничения, при котором установленный объем необходимых работ должен быть выполнен.

В) несколько допустимых проектных вариантов квалификационно-должностного состава работников подразделения.

Г) экономическую эффективность от рационального разделения труда и изменения должностного состава работников в подразделении

Д) Степень использования работников по квалификации

2. Выбрать и обосновать оптимальный вариант квалификационно-должностного состава работников

3. Перераспределить объемы работ между сотрудниками в оптимальном варианте

Решение

Численность работников:

Инженеры: 5

Техники: 2

Служащие: 1

Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.:

Инженеры: 11,1

Техники: 9,8

Служащие: 8,2

Планируемое сокращение трудозатрат, час.

Инженеры - 25

Техники - 15

Завышение трудозатрат на основные функции, %:

Техники - 7

Служащие

Месячный фонд рабочего времени: 160

Инженеры: 160\*5 = 800 ч

Техники: 160 \* 2 = 320 ч

Служащие: 160 ч

Распределение затрат рабочего времени по инженерам:

1. Работы, свойственные инженеру:

800\* 0,6 = 480 ч

2. Работы, свойственные технику:

160\* 0,20 = 32 ч

3. Работы, свойственные служащему:

160\*0, 15=24ч

Потери рабочего времени:

160\* 0, 025 = 20ч

Время на отдых:

160\* 0, 025 =20 ч

Распределение затрат рабочего времени по техникам:

1. Работы, свойственные инженеру:

320\* 0,12 = 38,4ч

2. Работы, свойственные технику:

320\* 0,78= 249,6ч

3. Работы, свойственные служащему не выполняются

Потери рабочего времени:

320\* 0, 05 = 16ч

Время на отдых:

320\* 0, 05= 16ч

Распределение затрат рабочего времени по служащим:

1. Работы, свойственные инженеру не выполняются

2. Работы, свойственные технику:

160 \* 0,32 = 5,12ч

3. Работы, свойственные служащему:

160\* 0, 58= 9,28 ч

Потери рабочего времени:

160 \* 0, 035 = 5,6 ч

Время на отдых:

160\* 0, 104 = 16,64 ч

Полученные данные заносятся в фактический баланс рабочего времени.

Построение проектного баланса основывается на анализе фактического.

Работы, свойственные инженеру

((480+38,4) - 25) = 493,4 ч

Время отдыха:

0,06\*493,4 = 29,6 ч

Проектируемые затраты рабочего времени техников на выполнение свойственных им работ, учитывая планируемое сокращение трудозатрат и завышение трудозатрат рассчитываются следующим образом:

((40+249,6+5,12) - 15) \*1,07 = 299,3ч

Время на отдых:

299,3ч \* 0,06 = 17,95 ч

299,3+17,95= 317,25 ч

Проектируемые затраты рабочего времени служащих на выполнение свойственных им работ, учитывая планируемое сокращение трудозатрат рассчитываются следующим образом:

(120++9,28) \*1,06= 137,04ч

Время на отдых равно:

137,04\*0,06 = 8,22ч

137,04+8,22= 145,26ч

|  |  |
| --- | --- |
| Виды работ и затрат рабочего времени | Квалификационно-должностные группы работников |
| Инженеры | Техники | Служащие |
| Балансы затрат рабочего времени |
| Факт.  | Проект | Факт.  | Проект | Факт.  | Проект |
| % | час | час | % | час | час | % | час | час |
| А. Работы, свойственные инженеру | 60 | 480 | 493,4 | 12 | 38,4 | 299,3 | - | - |  |
| Б. Работы, свойственные технику | 20 | 40 |  | 78 | 249,6 |  | 32 | 5,12 |  |
| В. Работы, свойственные служащему | 15 | 120 |  | - |  |  | 58 | 9,28 | 137,04 |
| Потери времени | 2,5 | 20 |  | 5 | 16 |  | 3,5 | 5,6 |  |
| Время на отдых | 2,5 | 20 | 29,6 | 5 | 16 | 17,95 | 6,5 | 10,4 | 8,22 |
| Итого:  | 100 | 800 | 523,004 | 100 | 320 | 317,25 | 100 | 160 | 145,26 |
| Месячный полезный фонд рабочего времени |  |  | 160 |  |  | 160 |  |  | 160 |
| Необходимая численность работников |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Исходя из проектируемых затрат рабочего времени определяется необходимая численность работников отдела:

523,0/ 160 = 3,26 ~ 3 человека, 317,25/ 160 = 1,98 ~ 2 человек

145,26/ 160 = 0,9 ~ 1 человек

Следует отметить, что рассмотренная методика определения необходимой численности различных квалификационно-должностных групп работников исходит из условия, что все работники выполняют работы, свойственные только их должности. На практике достичь такого положения, обеспечив при этом их полную загрузку, удается далеко не всегда. Дело в том, что кратность трудоемкости работ, свойственных той или иной группе, фонду времени одного работника редко достижима. Поэтому, рассчитывая численность, надо выбрать наиболее рациональный вариант, учитывающий некоторую дозагрузку отдельных работников функциями, не свойственными той или иной должности. Отметим основные критерии, на которые следует ориентироваться при выборе варианта:

Наиболее полное использование работников в соответствии с их квалификацией;

Минимум общих затрат на выполнение всех работ;

Эффективность совершенствования должностной структуры (экономия на заработной плате).

Рассмотрим несколько допустимых проектных вариантов квалификационно-должностного состава работников, удовлетворяющих требования ограничения: проектная численность работников подразделения не должна быть меньше расчетной, т.е. не менее 6 человек, а проектная численность по отдельным должностям должна быть близка к расчетной.

1 вариант:

Количество инженеров: 3

Количество техников: 1

Количество служащих: 2

ФОТ составит:

11,1\*3 + 9,8\* 1 + 8,2\* 2 = 59,5 т. р.

2 вариант:

Количество инженеров: 1

Количество техников: 2

Количество служащих: 3

ФОТ составит:

11,1\*1 + 9,8\*2 + 8,2\*3 = 55,3т. р.

3 вариант:

Количество инженеров: 2

Количество техников: 1

Количество служащих: 3

ФОТ составит:

11,1\*2 + 9,8\*1 + 8,2\*3 = 56,6 т. р.

Таким образом, оптимальная квалификационно-должностная структура:

Количество инженеров: 1

Количество техников: 2

Количество служащих: 3

ФОТ составит:

11,1\*1 + 9,8\*2 + 8,2\*3 = 55,3т. р.

ФОТ до изменения:

11,1\*5+9,8\*2+8,2\*1 = 83,3 т. р.

Экономия по заработной плате равна:

(83,3-55,3) \*12 = 3444 т. р. в год

## Тесты

20. Задание: присвойте номера, позволяющие установить правильную последовательность расчёта годового экономического эффекта внедрения мероприятия по организации управленческого труда.

А) Расчёт срока окупаемости единовременных затрат финансовых средств при внедрении мероприятия;

Б) Установление годового объёма работы в натуральном выражений после внедрения мероприятия;

В) Определение себестоимости единицы работы, до и после внедрения мероприятия.

Г) Расчёт годового экономического эффекта;

Ответ:

Б) Установление годового объёма работы в натуральном выражений после внедрения мероприятия;

В) Определение себестоимости единицы работы, до и после внедрения мероприятия.

А) Расчёт срока окупаемости единовременных затрат финансовых средств при внедрении мероприятия;

Г) Расчёт годового экономического эффекта;

Пояснение:

Годовой экономический эффект от внедрения одного мероприятия можно определить по формуле

Эг = (С1 - С2) х В2+Зтек - Зед х Ен,

где Эг - годовой экономический эффект в рублях;

С1 и С2 - стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятия;

В2 - годовой объем работ после внедрения мероприятия в натуральных единицах (количество документов, чертежей и др.);

Зток - текущие или повторяющиеся затраты;

Зед - единовременные или капитальные затраты на оборудование, оплату исследователей, проектантов;

Ен - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности.

Для расчета стоимости единицы работы С1 и С2:

определяют необходимые затраты времени на выполнение единицы работы до и после внедрения мероприятия (т.е. Нвр1 и Нвр2). Они устанавливаются по нормативам, либо хронометражу, либо по фотографиям рабочего времени (в часах или минутах).

находят стоимость одного часа работы работников, занятых на этой работе до и после внедрения мероприятия (т.е. СТ1 и СТ2).

СТ1 = ФЗП1/ФРВ1, СТ2 = ФЗП2/ФРВ2,

где ФЗП1 и ФЗП2 - фонд заработной платы всех работников по данной работе за период до внедрения и после внедрения мероприятия;

ФПВ1 и ФРВ2 - фонды рабочего времени всех работников по данной работе за период до внедрения и после внедрения мероприятия.

определяют стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятия (т.е. С1 и С2):

С1 = СТ1 х Нвр1, С2 = СТ2 х Нвр2.

2. адание: в предложении пропущено несколько слов. Впишите пропущенные слова, чтобы высказывание стало истинным.

Вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление деятельностью и поведением людей - это

Ответ: первое слово - административный

Второе слово - труд

Административный труд - это специфический вид умственного труда руководителей и других работников, на которых возложены функции управления деятельностью и поведением людей.

Задание: найдите правильный вариант ответа из четырех предложенных.

Вопрос: Как можно классифицировать время выполнения аналитической работы, проектирования, планирования, поиска оптимальных управленческих решений

А) Время организационно-административной работы;

Б) Время творческой работы;

В) Время формально-логической работы;

Г) Время технической или исполнительской работы.

Ответ:

Г) Время технической или исполнительской работы.

Пояснение:

Т - время творческой работы - это время выполнения аналитической работы, проектирования, планирования, поиска оптимальных решений, т.е. время эвристического труда.

Задание: установите соответствие методов изучения содержания труда и затрат рабочего времени и их наименований.

|  |  |
| --- | --- |
| 1) Метод изучения содержания труда и затрат рабочего времени самим работником в течение рабочего дня;  | А) Хронометраж; |
| 2) Метод изучения содержания труда и затрат рабочего времени наблюдателем в течение рабочего дня | Б) Самофотография рабочего времени |
| 3) Метод изучения времени выполнения повторяющихся элементов работы | В) Фотохронометраж |
| 4) Meтод изучения структуры затрат Времени в течение рабочего дня | Г) Фотография рабочего времени.  |

Ответ: 1 - Б

2 - Г

3 - А

4 - В

Хронометражом называется такой вид наблюдений, при котором изучают циклически повторяющиеся элементы оперативной работы, а также отдельные элементы подготовительно-заключительной работы и работы по обслуживанию рабочих мест.

Фотохронометраж. Это комбинированный метод изучения затрат рабочего времени, при котором одновременно определяется структура затрат времени в течение смены или другого периода времени и длительность отдельных элементов производственной операции, не имеющих циклической повторяемости.

СФРВ - это учет затрат рабочего времени, проводимый самим работником. При этом отражаются все виды затрат рабочего времени и выявляются предложения управленческого персонала по рационализации организации труда.

ФРВ - это вид наблюдений, при котором замеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые работником за определенный период работы (за смену или ее часть).

Задание: найдите правильный вариант ответа из четырёх предложенных. Вопрос: Что характеризует совмещение должностей?

A) Получение знаний, освоение новой продукции (услуги);

Б) Освоение новой и отказ от работы по прежней должности;

B) Параллельное или последовательное выполнение работ по новой и прежней должности.

Г) Работа на двух предприятиях.

Ответ:

B) Параллельное или последовательное выполнение работ по новой и прежней должности.

Совмещение должностей является одним из направлений совершенствования разделения труда и специализации работника за счет расширения его должностных обязанностей.

Совмещение должностей - выполнение в течение рабочего дня нормальной продолжительности на одном и том же предприятии помимо установленных должностных обязанностей дополнительной работы по одной или нескольким профессиям.

Возможность совмещения возникает:

в случае неполной загрузки и невозможности ее увеличения;

в связи с высоким уровнем квалификации отдельных работников, который дает им возможность выполнить большой объем, чем они раньше выполняли.

Задание: присвойте номера, позволяющие установить правильную последовательность действий по формированию кадрового резерва.

А) Изучение, оценкам отбор кандидатов в резерв;

Б) Определение численного и должностного состава резерва;

В) Составление планов индивидуальной подготовки резервистов;

Г) Оформление и утверждение списков резерва;

Д) Теоретическая и практическая подготовка резерва.

Ответ:

1 - Б

2 - А

3 - Г

4 - В

5 - Д

Задание: присвойте номера, позволяющие установить правильную последовательность действий по выявлению содержания управленческого труда,

А) Установление управленческих операций;

Б) Определение элементов Операций;

В) Выделение видов работ;

Г) Раскрытие функции управления.

Ответ.

1 - А

2 - В

3 - Б

4 - Г

Управленческие операции по содержанию многообразны. Содержание определяется путем последовательного выделения по каждой функции управления входящих в нее работ, операций и их элементов.

Чтобы эффективно выполнять управленческие операции, необходимо разработать рациональную технологию их выполнения. Для этого:

Определить цель работы, установить подразделение и рабочее место, где будет она выполняться, определить состав и содержание требуемой документации;

Построить схему управленческого процесса и расчленить его на операции;

Выбрать источники информации для выполнения процессов;

Установить состав исполнителей по должностям и квалификациям;

Установить состав необходимых технических средств;

Спроектировать рациональный вариант выполнения каждой операции для различных ситуаций.

Задание: найдите правильный вариант ответа из четырех предложенных. Вопрос: Каковы размеры нормальной рабочей зоны в горизонтальной плоскости на стационарном рабочем месте управленца?

A) 800 мм по фронту и 250 мм в глубину;

Б) 1000 мм по фронту и 300 мм в глубину;

B) 1200 мм по фронту и 400 мм в глубину;

Г) 1500 мм по фронту и 500 мм в глубину:

Ответ: Б) 1000 мм по фронту и 300 мм в глубину;

Нормальная рабочая зона (дуга концов пальцев рук, согнутых в локтевом суставе). Нормальным считается 1000 мм по фронту и 300 мм в глубину. В нормальной рабочей зоне выполняется основная работа.

Задание: в предложении пропущено несколько слов. Впишите пропущенные слова, чтобы высказывание стало истинным.

Совокупность элементов (факторов) производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека - здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом и его эффективность - это

Ответ:

УСЛОВИЯ ТРУДА - это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на состояние организма человека - здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом и его эффективность.

1 слово - условия

2 слово - труда

Задание; найдите правильный вариант ответа из четырех предложенных,

Какие нормы используются для определения числа линейных и функциональных руководителей и их заместителей?

A) Нормы времени;

В) Нормы централизации работ;

Б) Нормы управляемости;

Г) Нормы численности.

Ответ: Б) Нормы управляемости;

Норматив числа подчиненных или норматив управляемости - это регламентированная численность управляемых работников (подразделений), которыми в определенных организационно-технических условиях должен управлять один руководитель. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и определяет численность линейных руководителей.

30. Задание: присвойте номера, позволяющие установить правильную последовательность расчёта себестоимости единицы работы до и после внедрения мероприятий по организации управленческого труда.

А) Установление необходимых затрат времени на выполнение единицы работы;

Б) Определение стоимости одного часа работы работников, участвующих в данной работе;

В) Определение годовых фондов заработной платы. и рабочего времени работников, участвующих в данной работе;

Г) Расчёт себестоимости единицы продукции.

Ответ:

1 - А) Установление необходимых затрат времени на выполнение единицы работы;

2 - Б) Определение стоимости одного часа работы работников, участвующих в данной работе;

3 - В) Определение годовых фондов заработной платы. и рабочего времени работников, участвующих в данной работе;

4 - Г) Расчёт себестоимости единицы продукции.

## Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс РФ. - 180 с.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 318 с.
3. Веснин А.Р. Основы менеджмента. Учебник М.: 1997.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2003. - 495 с.
5. Гординенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия "Высшее образование". - Ростов н/Д: Феникс, 2004. - 352 с.
6. Десслер Гари. Управление персоналом. - М.: Юристъ, 1997. - 432 с.
7. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. Новосибирск, НГАЭиУ, 1995.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2001. - 312 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия/Учеб. - практ. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2002. - 272 с.
10. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д. э. н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 365 с.
11. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 1997. - 345 с.
12. Уткин Э.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: 1999
13. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: Инфра-М, 2001. - 446 с.