Содержание

1 Ситуационная задача №1

2 Ситуационная задача №2

Тестовые задания

Список литературы

# 1 Ситуационная задача №1

1. Провести индексацию затрат рабочего времени:

А) по их видам;

Б) по содержанию труда;

В) по характеру деятельности.

2. Провести анализ затрат времени работника в течение рабочего дня.

2.1. Экстенсивность использования рабочего времени.

2.2. Рациональность использования рабочего времени.

Решение:

Должность – начальник технического бюро

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Элементы труда или затрат времени | Время, мин | Индексы затрат рабочего времени | | |
| По виду | По содержанию труда | По характеру деятельности |
| 2 | Получение в техархиве документации | 10 | ВР | ПЗ | И |
| 4 | Изучение и анализ специальной литературы, документации, патентов | 75 | ВР | О | ФЛ |
| 7 | Инженерно-технические расчеты | 40 | ВР | О | ФЛ |
| 13 | Проведение простых расчетов, пользуясь инструкцией | 25 | ВР | О | ФЛ |
| 16 | Разработка планов новой техники, оргтехмерроприятий | 55 | ВР | О | ФЛ |
| 21 | Контроль выполнения заданий | 24 | ВР | О | О-А |
| 25 | Внесение изменений в конструкторскую и технологическую документацию | 18 | ВР | О | ФЛ |
| 32 | Составление инструкций, положений | 48 | ВР | О | ФЛ |
| 33 | Обсуждение вариантов решения и рекомендаций с руководителем | 18 | ВР | О | О-А |
| 39 | Подготовка приказа о премировании | 12 | ВР | О | ФЛ |
| 44 | Передача технологии цехам, участие в отладке и освоении опытных образцов изделий и новых процессов | 60 | ВР | О | И |
| 47 | Разговор по телефону (личный) | 10 | ПНД | О | Т |
| 50 | Отдых | 10 | ОТЛ | О | Т |
| 52 | Служебные разговоры по телефону | 15 | ВР | О | И |
| 54 | Контроль трудовой, технологической дисциплины и качества продукции | 20 | ВР | О | О-А |
| 59 | Участие в совещании по кадровым вопросам | 20 | ВР | О | О-А |
| 61 | Прием посетителей | 20 | ВР | О | И |

ВР = 10 + 75 + 40 + 25 + 55 + 24 + 18 + 48 +18 +12 + 60 + 15 + 20+ 20 + 20 = 460 мин

ОТЛ = 10 мин

ПНД = 10 мин

О = 75 + 40 + 25 + 55 + 24 + 18 + 48 + 12 + 60 + 10 + 10 + 15 + 20 + 20 + 20 + 18 = 470 мин

ПЗ = 10 = 10 мин

О-А = 24 + 18 + 20 + 20 = 82 мин

Т = 10 +10 = 20 мин

ФЛ = 75+40+25+55 + 18 + 12 = 225 мин

И = 15 + 10 + 20 + 60= 105 мин

Управление нормированием труда включает анализ состояния системы нормирования труда и осуществление способов перевода системы нормирования труда в заданное состояние или удержание ее в заданном состоянии. Анализ состояния нормирования труда проводится в целях оценки состояния и управления общим уровнем нормирования труда на предприятия и его структурных подразделениях, по видам работ (или группам рабочих) и по отдельным технологическим процессам (или операциям).[[1]](#footnote-1)

К основным показателям, характеризующим состояние нормирования труда и качество действующих норм на предприятии, относятся: средний процент выполнения норм по анализируемой совокупности работников, их распределение по данному показателю, доля работников, (научно обоснованных) норм в целом и по группам работников, доля норм, рассчитанных по межотраслевым и отраслевым нормативам, напряженность и равнонапряженность норм, экономия от снижения трудоемкости продукции в результате совершенствования нормирования труда.[[2]](#footnote-2)

Кэ = 1,0

Кпнд = 0,02

Кпнр = 0

Котл = 0,02

Кпз = 2%

Корм = 0 %

Ко = 98%

Для совершенствования трудовых процессов применя­ются различные методы исследования их и измерения за­трат рабочего времени на выполнение операции и ее эле­ментов. При выборе приборов и методов исследования исходят из цели и вида исследования, а также из условий, в кото­рых осуществляется трудовой процесс (повторяемость, сложность, массовость применяемых движений, приемов и операций). Обычно используют визуальные, визуально-, инструментальные методы изучения трудовых процессов, а также наблюдения с применением приборов и других средств, регистрирующих по элементам время выполнения трудового процесса.[[3]](#footnote-3)

Ко-а = 0,1

Кт = 0,4

Кфл = 0,4

Ки = 0,2

Кр = 1-∑√(Уiф - Уiн)2 = 1

Ки = Кэ\*Кр = 1\*1 = 1

Единого мнения, что понимать под управлением производительностью труда, нет: называют то элементы управления, то рассматривают его как процесс, то как систему показателей. На основе вышеизложенного можно предположить, что теория об управлении производительностью труда находится в стадии становления, постоянного развития, но в ней уже сформировались основные понятия, положения, элементы.

Управление производительностью труда представляет собой совокупность целей, средств и методов, с помощью которой оказывается воздействие на уровень и динамику производительности в зависимости от меняющихся социально-экономических, организационно-технических и других условий функционирования общества (предприятия). Управление производительностью - это процесс, поскольку учитывает изменяющиеся параметры своего целенаправленного воздействия.

Целью являются повышение производительности труда высокими темпами, максимальное приведение в действие имеющихся резервов, преодоление возникших в экономическом развитии противоречий и несоответствий поставленных задач. В рыночной экономике это целенаправленное воздействие должно способствовать повышению конкурентоспособности национальной продукции (на уровне предприятий - продукции фирм) и обеспечивать получение прибыли. Эта цель реализуется через решение ряда задач, набор которых различается в зависимости от периода времени, сложившихся обстоятельств, наличия ресурсов и т.д. (например, снижение трудоемкости продукции, полное и рациональное использование рабочего времени, развитие персонала, создание оптимальной структуры занятости и т.д.).

Стратегия и тактика управления производительностью предусматривает достижение определенных целей, использование определенных методов управления, стимулов, программ и т.п.

Далее в таблице представлены предлагаемые мной мероприятия по экономии времени.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Элементы организации управленческого труда | Предлагаемые мероприятия | Ожидаемая экономия времени, мин |
| 1 | Наблюдение | Визуальные методы изучения трудового процесса (без применения технических средств измерения) используют­ся для выявления качественных характеристик процесса. | 20 |
| 2 | Наблюдение | Визуально-инструментальные методы (с применением инструмента и привлечением наблюдателей, регистрирующих фактические данные) используются для выявления каче­ственных показателей и измерения, а также регистрации количественных показателей трудового процесса. | 20 |
| 3 | Наблюдение | Хронограф предназначенный для проведе­ния замеров по текущему времени и для измерения корот­ких промежутков времени и используется при проведении фотографии рабочего времени или фотохронометража. | 15 |
| 4 | Наблюдение | Основными методами наблюдений при изучении трудо­вого процесса являются: фотография рабочего дня, хроно­метраж и метод моментных наблюдений. Широкое применений в практике изучения метода труда получила киносъемка.. Путем ана­лиза кинограмм можно выяснить общий характер и отдель­ные элементы трудового процесса, детально изучить методы выполнения приемов, ускользающие от наблюдателя при визуальном наблюдении, уточнить перечень приемов и дви­жений и определить последовательность и длительность приемов. Использование киносъемки требует больших материальных и трудовых затрат, поэтому находила применение только в массовом и крупносерийном производстве. В настоящее время большие перспективы открываются перед изучением трудовых процессов с помощью видеосъемки. | 20 |
| 5 | Создание бригад | Организовать комплексные бригады. Комплексные бригады организуют из рабочих различных профессий и специальностей для выполнения комплекса технологически разнород­ных, но взаимосвязанных работ.  Комплексные бригады создают возможность оптимальной коопера­ции труда основных и вспомогательных рабочих. Бригады, включающие основных и вспомогательных рабочих, организуют для обслуживания сложных агрегатов, на поточных линиях и предметно-замкнутых участках. Целесообразно использование комплекс­ных бригад и на ремонтных работах. За счет совмещения профессий, гиб­кости в решении вопросов расстановки рабочих, товарищеских взаимовы­ручки и взаимоконтроля улучшается использование рабочего времени.  Работы сменных специализированных и сменных комплексных бригад, т. е. бригад, которые действуют только в течение смены и затем уступают рабочее место другой бригаде, возможна лишь в условиях возможности обеспечить полное использование оборудования и когда отсутствуют проблемы с передачей смены. На такие условия имеются не всегда. Так, например, при обработке деталей значи­тельной трудоемкости и на операциях с большим временем наладки обо­рудования, когда станочник, не успевший до конца смены обработать деталь, снимает ее со станка, а сменщик устанавливает на станок другую деталь, потери весьма существенны. | 40 |

П = 115/ 480 \* 100 = 24%

Если следовать предложенным действиям, то можно увеличить рабочее время 24 %.

# 2 Ситуационная 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

В результате изучения трудового процесса устанавливается его структура, виды трудовых действий, движений и приемов, зона и время их выполнения, равномерность загрузки обеих рек, направление движений, симметричность и ритмичность движений рук и других частей тела как рабочих органов человека.[[4]](#footnote-4)

При анализе содержания метода труда могут выявляться лишние приемы, действия, движения. Лишними движениями часто оказываются перекладывание предметов труда и инструмента из одной руки в другую, переходы в пределах рабочего места и вне его, нагибание, повороты, приседания и т.п.

На основе анализа трудовых приемов, выполняемыми несколькими рабочими, занятыми на аналогичных работах, проводится проектирование более рациональных приемов и методов труда. При этом намечается устранение лишних движений или передача их механизму, сокращение количества и протяженности движений, замена трудоемких движение менее трудоемкими, совмещение рабочим движений во времени. Новый трудовой процесс описывается в соответствующем документе (например, карте организации труда), которая содержит необходимые сведения о порядке и последовательности выполнения данного трудового процесса, а также о его техническом оснащении.

При совершенствовании трудового процесса анализу под­лежат: содержание трудового процесса, порядок и последовательность его осуществления, приемы труда, способы их выполнения и траектория движений. Поэтому при анализе и проектировании более рационального метода труда необходимо учитывать виды трудовых движений, а также разработанные учеными на основании изучения практики принципы экономии движений.[[5]](#footnote-5)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 | 58 | 97,4 | 106 | 8 | 13,44 | 17 | - | - | - |
| Б. Работы, свойственные технику | 20 | 33,6 | 42 | 70 | 117,6 | 120 | 39 | 65,52 | 67 |
| В. Работы, свойственные служащему | 12 | 20,16 | 14 | 12 | 20,16 | 25 | 51 | 85,68 | 95 |
| Потери времени | 4 | 6,72 | 0 | 3,5 | 5,88 | 0 | 3,8 | 6,4 | 0 |
| Время на отдых | 6 | 10,08 | 6 | 6,5 | 10,92 | 6 | 6,2 | 10,4 | 6 |
| Итого: | 100 | 168 | 168 | 100 | 168 | 168 | 100 | 168 | 168 |

Управление производительностью труда является составной частью управления трудом и видом управленческой деятельности. По этим причинам все, что свойственно и характерно для управления трудом и вообще для управления, с полным правом относится к управлению производительностью.

Управление трудом - это организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе рыночных отношений. По своему содержанию управление трудом охватывает всю совокупность отношений целенаправленного воздействия на воспроизводственный цикл рабочей силы, включающим ее производство, распределение и потребление. Центральное место в этом цикле занимает фаза потребления рабочей силы. Именно в трудовом процессе происходит соединение вещественных и личностных факторов производства, эффективность которого проявляется в росте производительности труда.

Рассмотрим классификацию трудовых движений. По их основным характеристикам.

Короткие и длинные движения. Во всех случаях следует стремиться производить по возможности короткие движения. Это достигается с по­мощью удобного расположения не только заготовок, инструмента, вспомо­гательных материалов, но и средств управления машинами и механизмами, вспомогательных средств.

Горизонтальные и вертикальные движения. Следует по возможности заменять вертикальные движения горизонтальными (исключить, напри­мер, нагибание и разгибание для поднятия детали с пола за счет при­менения этажерок, стеллажей и других приспособлений для укладки де­талей).

Скорость движения рук наименьшая при направлении их от себя и снизу вверх; если требуется быстрая реакция, надо проектировать дви­жение к себе.

Прямолинейные и радиальные движения. При перемещении человека целесообразнее прямолинейное движение, чем криволинейное или радиаль­ное. Для движения рук благодаря анатомическим особенностям суставов наиболее удобны радиальные движения, а не прямолинейные. Враща­тельные движения в 1,5 раза быстрее поступательных.[[6]](#footnote-6)

Индивидуальные (последовательно выполняемые) и совмещенные движения. Целесообразно везде, где только возможно, совмещение рабо­ты обеих рук или рук и ног. При этом необходимо учитывать, что с точки зрения физиологии человеку удобнее совмещать сгибание правой руки с разгибанием левой.

Такое сочетание повышает работоспособность правой руки примерно на 40%. Если же одновременно сгибать обе руки, то работоспособность правой руки снижается на 10—20 %.[[7]](#footnote-7)

При проектировании трудового процесса рекомендуется учитывать также следующее:

- движения, составляющие трудовые приемы, должны по возможности начинаться и заканчиваться обеими руками одновременно и выполняться в оптимальной зоне;

- для меньшей утомляемости рабочего трудовые приемы должны обес­печивать ритмичность движений (ритм и автоматизация легко отрабаты­ваются, если движения рук происходят одновременно, в противополож­ных направлениях, при симметричном размахе);

- последние движение одного действия должно переходить в начало движения следующего действия;

- руки рабочего должны освобождаться от работы, которая может быть эффективно выполнена с помощью зажима, приспособления или ме­ханизма, приводимого в действие ногой (при условии, если руки могут быть заняты выполнением других приемов);

- сопряжения рук рабочего с элементами инструмента и оснастки, а также с обрабатываемыми изделиями должны быть такими, при которых обеспечивались бы равномерность распределения усилий между обеими руками, выгодное положение усилий, быстрота перехватов и схваты­вания.

Анализ и проектирование метода труда необходимо проводить совместно с анализом организации труда на рабочем месте, а также использовать имеющиеся рекомендации о параметрах рабочей зоны при работе рабочего сидя и стоя.[[8]](#footnote-8)

Повышение производительности труда не происходит автоматически. Чтобы обеспечить высокий уровень производительности труда, надо знать, какими методами этого можно достичь, что для этого надо предпринять и как можно ею управлять.

Рост производительности труда имеет важное значение в развитии человеческого общества. Каждая общественно-экономическая информация развивается до сих пор, пока система ее производственных отношений обеспечивает развитие производительных сил, что отражается прежде всего в росте общественной производительности труда. Новый способ производства побеждает старый потому, что он создает более высокую производительность труда и возможность производить большее количество общественного продукта, делает общество более богатым. Аналогичных успехов и достигают страны-лидеры в производительности труда. Только путем неуклонного роста производительности труда можно обеспечить высокие темпы накопления, расширенное воспроизводство и максимально возможное удовлетворение потребностей общества.

Производительность общественного труда как показатель экономического роста служит для обоснования объема и темпов роста национального дохода и совокупного общественного продукта, для определения потребностей в рабочей силе и занятости населения по различным сферам и секторам, отраслям экономики и регионам страны, роста реальной заработной платы и доходов населения.

По мере развития и совершенствования увеличение производительности труда приобретает все большее значение в приросте общественного производства.

Рост производительности общественного труда обеспечивает не только увеличение общественного богатства, но и расширенное воспроизводство основной производительной силы общества - рабочей силы. Чем выше уровень производительности труда, тем большая масса продуктов поступает в распоряжение общества, тем выше степень удовлетворения общественных и личных потребностей и тем больше возможностей расширенного воспроизводства населения.

Достижение высокой производительности труда обеспечивает повышение уровня заработной платы.

Достижение высокой производительности труда обеспечивает повышение уровня заработной платы. Это находит отражение в соотношениях темпов роста производительности труда и заработной платы. Однако, чем больше этот разрыв, тем в большей степени растут цены. Но последнее определяется, конечно, более сложной совокупностью факторов.

Оценка производительности труда применяется и в прогнозировании затрат. Живой труд является создателем стоимости, он приводит в движение всю массу овеществленного труда, затраченного на предыдущих стадиях производства. Но в современных условиях определять продуктивность только живого труда уже недостаточно, становится актуальным рост производительности всех затрат труда, всех ресурсов (труда, капитала, др.).

В настоящее время трудно назвать сферу (область) деятельности, где бы не использовалась производительность труда. По этой причине очень важны высокие уровни и темпы роста производительности труда для любой страны.

Страна со сравнительно низкой производительностью труда всегда сможет найти для себя некие экономические «ниши» в международной экономической системе, заниматься тем, чем более развитые в экономическом отношении страны считают для себя невыгодным. Она может сохранять конкурентоспособность только за счет снижения реальных доходов и уровня жизни. Страна с низкой производительностью как бы платит таким образом за сравнительную неэффективность своей экономики, получая все меньше поступлений от экспорта, вынужденно снижая жизненные стандарты и скатываясь на более низкие позиции в табели о рангах, принятой в мировой экономике, которые соответствуют посредственному уровню эффективности ее экономики.

Лидерство же в экономическом развитии обеспечивает стране лидерство в принятии международных соглашений, позволяет строить свою политическую и экономическую политику, не обращая внимания на действия других стран, оказывать экономическую помощь другим странам, действовать в качестве кредитора, оказывать давление на другие страны и т.п.

Для количественной характеристики используются такие показатели, как уровень и темпы роста производительности труда. Уровень обозначает состояние ПТ в определенный период времени, т.е. ступень развития, на которой находится страна (отрасль, фирма). Пользуясь этим показателем, можно сравнивать уровни ПТ, достигнутые в различные периоды времени или достигнутые другими странами (фирмами).

В разных странах могут использоваться различные показатели производительности труда. Так, статистика Международной организации труда (МОТ) приводит следующие показатели по составляющим производительности труда.

# Тестовые задания

91. Какая работа должна преобладать у специалистов в рационально-организованных трудовых процессах?

а. Организационно-административная;

б. Творческая;

в. Формально-логическая;

г. Техническая или исполнительная.

92. В предложении пропущено несколько слов. Впишите пропущенные слова, чтобы высказывание стало истинным.

Период времени, в течение которого выполняется работа, соответствующая тем или иным функциям управления – это.

Ответ: 1 слово рабочее, 2 слово время.

93. Какая форма разделения труда преобладает у руководителей?

а. Закрепление за работником решения одной или нескольких однородных, связанных между собой задач, каждая из которых состоит из комплекса аналитико-конструктивных и формально-логических работ, а также некоторых элементов организационной деятельности;

б. Закрепление за работником выполнения широкого круга задач и разнородных видов работ, связанных с достижением одной цели;

в. Закрепление за работником выполнения однородных операций;

г. Разграничение и обособление деятельности групп работников по функциям управления.

94. Какая должность устанавливается работнику при выполнении им функций руководителя и ответственного исполнителя работ по одному из направлений деятельности предприятия или его структурного подразделения либо обязанностей по координации и методическому руководству группами исполнителей, создаваемых в отделах?

а. Начальник отдела;

б. Ведущий специалист;

в. Начальник бюро;

г. Старший специалист.

95. Установите соответствие признаков и их характеристик для оценки?

а. Эрудиция, работоспособность, уровень инициативности, способность организовать труд и оперативно принимать решения;

б. Образование и стаж работы специальности;

в. Полнота, качество и оперативность выполнения работ;

г. Разнообразие и комплексность работ, самостоятельность их выполнения.

1. Профессионально-квалификационный;

2. Деловые качества;

3. Сложность выполняемых функций;

4. Результаты труда.

Ответ: 1 соответствует б, 2 соответствует - а, 3 соответствует – г, 4 соответствует – в.

96. В предложении пропущено несколько слов. Впишите пропущенные слова, чтобы высказывание стало истинным.

Определение рационального содержания процессов труда, установление наиболее рациональных систем и методов их выполнения, технологическая регламентация трудовой деятельности работников по выполнению возложенных на них функций – это

Ответ: 1 слово 2 слово.

97. Установите соответствие элементов и характеристик организации рабочих мест.

1. Устройство служебных помещений а. Размещение средств и предметов труда в наиболее удобных зонах.

2. Планировка служебных помещений б. Выбор рациональных форм и габаритов служебных помещений.

3. Планировка рабочих мест в. Рациональное размещение мебели и оборудования.

4. Оснащение рабочих мест г. Обеспечение рабочих мест оргтехникой.

Ответ: 1. соответствует б, 2 соответствует а, 3 – в, 4 – г.

98. Что эффективнее с точки зрения снижения утомляемости работника и обеспечения его высокой работоспособности в течение рабочего дня?

а. Увеличение длительности обеденного перерыва;

б. Перерывы по мере возникновения усталости;

в. Применение внутрисменных регламентированных перерывов с учетом характера работы;

г. Установление более частых перерывов после обеденного перерыва.

99. Какие затраты времени персонала управления нормируются?

а. Время ожидания приема у руководителя;

б. Время исправления неправильно выполненной работы;

в. Время информационного обслуживания рабочего места;

г. Время перерывов, связанных с нарушениями режимов работы.

100. Присвойте номера, позволяющие установить правильную последовательность расчета годового экономического эффекта внедрения мероприятий по организации управленческого труда.

а. Установление годового объема работы в натуральном выражении после внедрения мероприятий;

б. Расчет единовременных затрат средств и срока их окупаемости;

в. Определение себестоимости единицы работы до и после внедрения мероприятия;

г. Расчет годового экономического эффекта.

Ответ: 1 – а, 2 – в, 3 – б, 4 – г.

# Список литературы

1. Васильев В.Н. Организация производства с условиях рынка. – М.: Машиностроение, 2000.-469с.
2. Ершова Е. Организация труда специалистов в условиях рынка. – Л.: ЛФЭИ, 1991.-566с.
3. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие/ НГАЭиУ – Новосибирск; М.: ИНФРА-М, 1997.-544с.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.-632с.
5. Левин И.Б., Мельник С.Л. Справочник экономиста-организатора труда. – Минск: Высшая школа, 2000.-537с.
6. Организация и нормирование труда: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002.-562с.
7. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие. – М.: ИНФРА, 2001.-544с.
8. Рофе А.И. Научная организация труда: Учебник. – М.: МИК, 2002.-512с.

1. Левин И.Б., Мельник С.Л. Справочник экономиста-организатора труда. – Минск : Высшая школа, 2000.-196с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Рофе А.И. Научная организация труда: Учебник. – М.: МИК, 2002.-214с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Организация и нормирование труда: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002.-163с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ершова Е. Организация труда специалистов в условиях рынка. – Л.: ЛФЭИ, 1991.-231с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.-254с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие/ НГАЭиУ – Новосибирск; М.: ИНФРА-М, 1997.-158с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие. – М.: ИНФРА, 2001.-162с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Васильев В.Н. Организация производства с условиях рынка. – М.: Машиностроение, 2000.-228с. [↑](#footnote-ref-8)