КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Управление персоналом»

Тема: «Управление поведением персонала в организации»

На материалах: ОАО «Санаторий «Джинал»

Кропоткин, 2008г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теория поведения личности. Поведение личности в группах

2. Этика деловых отношений

3. Организационно- экономическая характеристика ОАО «Санаторий Джинал»

4. Пути совершенствования управления поведением персонала в организации

Заключение

Список использованных источников

**ВВЕДЕНИЕ**

Тема курсовой работы «Управление поведением персонала в организации» актуальна и значима, т.к. анализ отношений в коллективе и изучение процессов взаимодействия руководителя с подчиненными могут осуществляться на основе социометрических измерений, которые позволяют дать количественные и качественные оценки человеческих отношений, имеющих место в группе на основе взаимных симпатий и антипатий.

Формирование рыночной экономики в Росси создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве, в бизнесе: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности деловых организаций.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной экономической практике отсутствовало. В условиях командно-административной системы управления отделы кадров на советских предприятиях рассматривались как вспомогательные или посреднические службы, имевшие дело с инструкциями и приказами, с ведением и хранением личных дел работников.

Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению.

Полученные результаты руководитель может использовать для анализа социально-психологического климата в группе, проведения деловой оценки кадров управления и разрешения социально-психологических конфликтов в группе.

Управление персоналом - это комплексная прикладная наука об эффективных формах и методах воздействия на человеческий фактор организации (работника, группу, коллектив).

Цели курсовой работы:

1. Раскрыть содержания и понятия «поведения человека в организации»

2.Определение проблемы и тенденции развития трудовых отношений в сфере курортных услуг.

3.Раскрыть пути совершенствования управления поведением персонала в организации.

Задача предпринимателя не столько контроль над подчиненными людьми, сколько формирование команды единомышленников. Полное отсутствие регламентации инициативы, интенсивное неформальное общение, которое и становится формой, а также основой контроля,- отличительные черты управления на предприятии. Сердцевина его- работа на взаимном доверии, взаимопонимании. Работников предприятия определяет общее стремление добиться успеха, избежать банкротства. Руководителю фирмы нужны люди, с которыми он мог бы посоветоваться, обсудить все основные решения, на кого он мог бы положиться полностью. Поэтому представители бизнеса стремятся привлечь людей, способных к инновационным идеям, к предприимчивости. Сейчас сформировалось мнение, что новые технологии, новые технические идеи, изобретения внедряются до коммерческого выполнения быстрее на небольших предприятиях, нежели это происходит в крупных корпорациях и концернах. Это обусловлено в основном именно простотой формы управления, немногочисленностью штата. Собственник фирмы, как правило, все руководство осуществляет сам, весь риск принимает на себя и ориентируется только на новое.

**1. Теория поведения личности. Поведение личности в группах**

Поведение человека — совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы — подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя обязательно, таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться со временем, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, от чего зависят его предпочтения, что для него приемлемо, а что нет. Естественно, что на поведение человека оказывают большое влияние цели, которые он преследует, условия, в которых разворачиваются действия, его реальные возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает некоторой стабильностью и предсказуемостью, присущими ему особенностями.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно возможности с успехом включить человека в организационное окружение, научить поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие), а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т.п.).

Любая личность характеризуется:

* общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
* специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности); способности могут быть общими, присущими в той или иной степени всем людям (воспринимать, мыслить, учиться, работать); элементарными частными (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и пр.); сложными частными, в том числе профессиональными (к отдельным видам деятельности), специальными (интерсоциальными, т.е. ориентированными на организацию взаимодействия людей, управление ими, и конструктивными, т.е. направленными на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности);
* подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
* направленностью (ориентированностью социальной активности, возникающей под воздействием социальных моментов — интересов, стремлений, идеалов, убеждений);
* определенным складом характера;
* биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
* психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым, специальным; стилем работы (форма воздействия, основывающаяся на знаниях, опыте, эмоциях) и динамикой психики (характеризуется силой, подвижностью, возбудимостью);

Помимо социальных основ поведением человека в рабочем коллективе управляют и психологические, заложенные наследственностью и воспитанием. Так как психика бесконечно индивидуальна, то главной задачей этого раздела автор считает выработку теоретических основ дифференцированного, бережного и щепетильного подхода не только руководства к персоналу, но и персонала к руководству, а также систематизацию методов психологического воздействия на персонал в целях повышения эффективности его работы и раскрытия внутренних резервов организации. Психологическое, прямое или косвенное, воздействие на работников является одним из самых мощных нематериальных средств стимулирования и управления, однако, на наш взгляд, оно требует от руководителя обязательных мер предосторожности по нескольким причинам.

1. Психологическое воздействие редко дает гарантированные результаты. Большинство психологических исследований строятся на средних показателях, а отклонения обусловлены индивидуальностью психики каждого человека. Однако это воздействие приносит свои плоды тогда, когда все другие бессильны.

2. Психологические методы требуют бережного и щепетильного подхода к психике каждого человека, так как ошибки и просчеты в этой области могут привести к непредвиденным и разрушающим отношения последствиям. Человек, пользующийся психотехническими приемами, должен быть готов к высокой степени ответственности за свои действия.

3. Воздействие в области психологии предполагает постоянные тренировки и обрабатывание навыков, указанных в пункте 2.

Рассмотрим поставленные проблемы с вопросов, связанных с индивидуальной психологией и поведением работников. Наиболее популярную в наше время в управлении персоналом теорию психологического построения человеческой личности (теорию психоанализа) разработал З. Фрейд и развили К. Юнг, А.Адлер, К. Хорни, Х. Салливан и Э. Фромм. Остановимся на тех ее положениях, которые могут принести практическую пользу сотрудникам организации малого и среднего бизнеса. Данная концепция основана на двух взаимосвязанных базовых принципах:

1) на доктрине психического детерминизма, согласно которой каждое психическое явление, на первый взгляд кажущееся случайным, имеет определенную причину, представляющую собой результат влияния действующих бессознательных мыслей;

2) на роли бессознательных процессов в формировании мышления и поведения, которые намного значительнее, чем сознательные. То есть человек не осознает некоторых своих подлинных стремлений и желаний и его действия могут противоречить им. Когда же в результате противоречий появляется угроза психическому состоянию человека, его психика старается смягчить опасность либо с помощью реального, сознательного решения проблемы, либо искажая ситуацию с целью самозащиты.

Существуют 4 основные защитные механизмы психики: вытеснение — вытесняется "запретное чувство" индивида, которое противоречит его системе ценностей; перенесение —-чувства и мысли переносятся на других индивидов; рационализация — смягчение или замена слишком неприятных для сознания причин, мыслей или поступков на другие, более приемлемые; замещение — замена неприемлемых для психики желаний или мыслей на противоположные.

Хотя теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения практических проблем, с которыми сталкивается управляющий коллективом, можно отметить, что на основе ее изучения он может в основном понять поступки других людей, усвоить, что поведение не всегда бывает логичным и обоснованным, диктуемым сознательными процессами. Это очень существенно для решения проблемы кадров в России, так как десятилетия иждивенческого подхода к труду и дискредитации моральных ценностей привели не только к стойкой деформации психики работников, но и к образованию у них сложных психологических комплексов, которые часто определяют поведение в работе и кажутся окружающим (особенно молодым) беспричинными и смешными страхами и причудами.

К знаковым системам относят язык, письмо, систему традиций, принятый в организации образ трудовой деятельности и другие виды деятельности, где проявляются высшие психические функции человека. Представляет значительный интерес вывод о природе сложной знаковой деятельности: она не определяется суммарным опытом, интуицией и логическим мышлением, а является продуктом эволюции высших психических функций, формирующимся под воздействием воспитания и обучения.

Для налаживания хороших отношений в фирме необходимо владеть всеми состояниями свободно, прежде всего ,самому влияющему. Также важно определить, какое эго-состояние является для влияющего привычным в конфликтной ситуации, и попытаться в спокойном состоянии найти альтернативное эго-состояние, более желательное для разрешения конфликта. Можно мысленно подставить найденное решение в конфликт и произойдет запоминание правильно смоделированной ситуации.

Перейдем к теории трансактного анализа. Он изучает, по крайней мере, общение двух людей и состоит из раздражения, называемого стимулом, и реакции между двумя эго-состояниями. Под трансактом подразумевается не только вербальное, но и невербальное общение, включающее жесты, взгляды, выражение лица и другие составляющие поведения. Различают три формы трансакта.

**2. Этика деловых отношений**

Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяется в одну из сфер общественной жизни. Понятно, что этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности.

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Закономерности межличностных отношений — объективно существующие, важные связи явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающие значительный отпечаток на его характер.

Одной из основных является закономерность неопределенности отклика или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностях передачи воздействия.

В отличие от внешнего внутреннее вознаграждение — состояние, представляющее ценность для человека, привносимое самим человеком в результате каких-либо действий. Внутренним вознаграждением является чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения. Наряду с внешним вознаграждением оно также может служить побудителем к определенным действиям.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений, следует упомянуть о закономерности неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Важное значение в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие — «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моделировании одежды, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т.е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

* единство стиля;
* соответствие стиля конкретной ситуации;
* разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);
* сопоставимость цветов в цветовой гамме;
* сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

Внешний облик делового человека — это первый шаг к успеху, поскольку его костюм для потенциального партнера служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно кичиться своим материальным достатком. На западе бизнесмены считают весьма неэтичным афишировать свое богатство

Основные правила риторики, описанные ниже, являются универсальными, т.е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

Предварительная отработка навыков риторики может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией. Ими могут быть, например, выступление перед воображаемой аудиторией с предварительно заданной тематикой и составом слушателей; отработка определений каких-либо терминов и понятий, используемых в профессиональной деятельности; использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений и т.п.

Непосредственная подготовка к выступлению является весьма важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуверенности в собственных силах. В этой связи следует помнить, что нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, и оно, в свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.

Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления (при необходимости — его оперативной корректировке), использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. В то же время манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

Следует помнить, что если регламентом и ситуацией не определены конкретные условия выступления, короткая и яркая речь.

**3. Организационно-экономическая характеристика ОАО**

**«Санаторий «Джинал»**

ОАО «Санаторий «Джинал» представляет собой лечебно-профилактическое учреждение, деятельность которого направлена на своевременное и квалифицированное комплексное оказание в стационарных и амбулаторно-поликлинических условиях медицинской помощи, направленной на профилактику заболеваний, поддержание и восстановление здоровья работников предприятий и организаций Минатома РФ и других отраслей, деятельность которых связана с воздействием неблагоприятных профессиональных специфических факторов.

Общество является правопреемником всех прав и обязанностей Санатория «Джинал» Российского профессионального союза работников атомной энергетики и промышленности.

Месторасположение Общества – Россия, Ставропольский край, город Кисловодск. Дата его основания 15 декабря 1986г.

Целью деятельности общества является извлечение прибыли. Оно имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенные законом.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

* диагностическая медицинская помощь;
* комплексное восстановительное лечение;
* санаторно-курортное лечение;
* организация лечебного питания;
* проведение культурно-массовых мероприятий;

Для повышения конкурентоспособности главной целью деятельности ОАО «Санаторий «Джинал» является постоянное повышение качества предоставляемых услуг и удовлетворение установленных и предполагаемых потребностей отдыхающих в такой степени, которая будет гарантировать неуклонный подъем спроса на услуги санатория и его устойчивую работу.

Помимо главной цели Общество решает ряд других задач:

* повышение конкурентоспособности;
* совершенствование менеджмента (структуры Общества, подготовки кадров, бюджетирование);
* внедрение новых технологий и оборудования;
* снижение затрат на хозяйственное содержание и направление этих средств на повышение качества оказываемых услуг;
* поиск инвесторов для ввода в эксплуатацию всего комплекса с целью расширения перечня и повышения качества услуг;
* приведение услуг проживания в соответствии с требжваниями на четыре звезды.

Для достижения главной цели руководство ОАО «Санаторий «Джинал»:

1. обеспечивает всеобщее руководство качеством продукции и услугами санатория;
2. четко определяет ответственность, полномочия и взаимодействия подразделений в реализации функций управления качеством продукции и услугами санатория;
3. доводит политику в области качества до всего персонала санатория;
4. способствует вовлечению и заинтересовывает персонал в деятельности по улучшению качества предоставляемых услуг.

На предприятии существует линейно-функциональная структура управления. При такой системе управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

Совет директоров

Начальник отдела кадров

Генеральный директор

Ведущий экономист

Зам. ген. директора по питанию

Зам. ген. директора по эксплуатации

Главный

бухгалтер

Зам. ген. директора по коммерческим вопросам

Зам. ген. директора по медицинским вопросам

Заведу-ющий складом

Руководитель отдела маркетинга и реализации

Руководитель отдела материально-технического снабжения и сбыта

Руководитель группы информатизации и связи

Лечебно-диагностическое и

терапевтическое отделение

Рисунок 1 – Организационная структура управления ОАО «Санаторий «Джинал»

Организационная структура управления ОАО «Санаторий «Джинал» представлена на рисунке 1.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;

- совет директоров;

- генеральный директор.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива.

Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями услуг, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Основными каналами сбыта продукции ОАО «Санаторий «Джинал» являются:

- фонды социального страхования;

- предприятия атомной энергетики и оборонной промышленности;

- крупные нефтяные и газовые компании рф;

- туристические агентства, акционерные общества, банки;

- бизнесмены и предприниматели всех регионов россии.

Уровень качества предлагаемых санаторно-курортных услуг, включая новейшие методики, не имеющие аналогов у конкурентов на КМВ, являются одной из главных причин предпочтительного сотрудничества потребителей с Обществом.

Основными поставщиками ресурсов предприятия являются: хлебомакаронный комбинат, форелевое хозяйство, нарзанный завод, аптека, предприятия, поставляющие продукты питания и иные продовольственные товары.

Неотъемлемой частью функционирования ОАО «Санаторий «Джинал» являются трудовые ресурсы. Использование трудовых ресурсов, уровень производительности труда рассматриваются в тесной взаимосвязи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются предпосылки для повышения уровня его оплаты.

Показатели по труду и его оплате в ОАО «Санаторий «Джинал» представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика уровня заработной платы и производительности труда персонала ОАО «Санаторий «Джинал»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиепоказателей | 2006 г. | 2007г. | 2008 г. | Изменение 2008г. к 2006г. |
| Абсол.,+; - | Относит.,% |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 24591 | 39666 | 43145 | 18554 | 175,5 |
| Среднесписочная численность, чел. | 232 | 240 | 251 | 19 | 108,1 |
| Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 3774 | 5441 | 8038 | 4264 | 213,0 |
| Средняя заработная плата работников в месяц, руб. | 1300 | 1900 | 2800 | 1500 | 215,4 |
| Производительность труда, тыс. руб. | 106 | 165 | 172 | 66 | 162 |

Из данных таблицы 1 можно сделать вывод, что среднесписочная работников за отчетный период выросла на 8,1 %.

Затраты на оплату труда в 2006 г. составили 3774 тыс. руб., которые к 2008 г. увеличились на 113,0 % или на 4264 тыс. руб. Это связано с увеличением среднесписочной численности работников и повышением среднемесячной оплаты труда на 115,4% или на 1500 рублей.

Производительность труда увеличилась за отчетный период на 62,2 %.

Служащие получают оплату труда по должностным окладам. Должностные оклады разрабатываются на основе нормативных документов, важнейшим из которых является квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

Учитывая большой штат сотрудников ОАО «Санаторий «Джинал» необходимы руководители разных уровней управления, поэтому состав и структуру персонала рассмотрим в таблице 2.

Таблица 2 – Состав и структура персонала ОАО «Санаторий «Джинал», чел.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиепоказателей | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Изменение 2008г. к 2006г. |
| чел. | уд. вес, % | чел. | % | чел. | уд. вес, % | абсол,+; - | относ., % |
| Производственный персонал:* основной
* вспомогательный
 | 19076114 | 81,940,060,0 | 19175116 | 79,639,260,7 | 20786121 | 863862 | 252223 | 113,2113,1106,1 |
| Управленческий персонал:* руководители
* специалисты
 | 411033 | 18,119,580,5 | 40931 | 20,422,577,5 | 43934 | 172179 | 2-11 | 104,90,90103,0 |
| Всего  | 232 | 100 | 240 | 100 | 251 | 100 | - | - |

Данные таблицы 2 показывают, что производственный персонал в 2007 г. составляет 86 % от общей численности. В 2006 г. он составлял 190 человек, который увеличился за отчетный период на 13,2 % или на 25 человек. Основной персонал и вспомогательный персонал за 2006-2008 гг. увеличился на 13,1 % и 6,1 % соответственно.

Управленческий персонал увеличился за отчетный период на 4,9 %, хотя в группе «руководители» произошло уменьшение на 1 человека или на 10 %.

Уровень профессиональной подготовки персонала ОАО «Санаторий «Джинал» рассмотрим в таблице 3.

Таблица 3 – Уровень профессиональной подготовки персонала ОАО «Санаторий «Джинал» за 2008 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Врачи | Средний и младший мед. персонал |
| человек | % | человек | % |
| Высшая квалификационная категория | 11 | 25,6 | 62 | 45,3 |
| I квалификационная категория | 19 | 44,2 | 26 | 19,0 |
| II квалификационная категория | 13 | 30,2 | 30 | 21,9 |
| Без категории | - | - | 9 | 6,6 |
| Курсы совершенствования | - | - | 5 | 7,3 |
| Всего  | 43 | 100 | 132 | 100 |

Анализ таблицы 3 показал, что среди врачей высшую квалификационную категорию имеют 11 человек, которые составляют 25,6%. Следовательно, первую квалификационную категорию получили 19 человек и вторую – 13. В курсах усовершенствования врачи не нуждались. А вот средний и младший персонал отправили на курсы усовершенствования и составили 5 человек среди персонала без категории.

Использование трудовых ресурсов в ОАО «Санаторий «Джинал» и уровень производительности труда рассматриваются в тесной взаимосвязи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты.

Пути совершенствования работы персонала включают как материальное, так и нематериальное стимулирование:

* заработная плата, которая должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда в аналогичных организациях;
* система внутрифирменных льгот работника организации: субсидирование и предоставление беспроцентных ссуд;
* нематериальные льготы и привилегии персоналу: предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
* создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных барьеров между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, моральное поощрение работников.

Данные мероприятия позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повышать его конкурентоспособность на рынке.

Таблица 4 – Эффективность использования трудовых ресурсов ОАО «Санаторий «Джинал»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Абсол. изменен.2008 г. к2006 г., +; - |
| Производительность единицы персонала, тыс.руб. | 106 | 165 | 172 | +66 |
| Коэффициент оборота по приему рабочих | 6,9 | 6,4 | 6,8 | -0,1 |
| Коэффициент оборота по выбытию рабочих | 3,0 | 4,2 | 4,8 | +1,8 |
| Коэффициент текучести кадров | 3,0 | 4,2 | 4,8 | +1,8 |
| Процент постоянства состава персонала, % | 95,6 | 96,7 | 97,2 | +1,4 |

Из данных таблицы 4 можно сделать вывод, что производительность единицы персонала увеличилась на 65895 руб. или на 62,2 %. Коэффициент оборота по приему рабочих в начале отчетного периода составил 6,9, который за отчетный период уменьшился на 0,1. Коэффициент оборота по выбытию в 2006 г. составил 3,0, который по сравнению с 2008 г. увеличился на 1,8. Коэффициент текучести кадров также увеличился на 1,8. Коэффициент постоянства состава персонала в 2008 г. составил 97,2 %, который за анализируемый период увеличился на 1,4 %.

Рассмотрим структуру и динамику внеоборотных активов ОАО «Санаторий «Джинал» в таблице 5

Таблица 5- Динамика и структура внеоборотных активов ОАО «Санаторий «Джинал» тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006г. | 2007 г. | 2008 г. | Относ.измен. 2008 г. к2006 г., % |
| Тыс. руб. | уд. вес. % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Нематериальные активы | 51 | 0,1 | 48 | 0,08 | 25 | 0,04 | 49,0 |
| Основные средства | 48060 | 79,8 | 49203 | 80,22 | 50552 | 81,85 | 105,2 |
| Незавершенное строительство | 10254 | 17,1 | 10926 | 17,81 | 10029 | 16,23 | 85,9 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 1818 | 3,0 | 1161 | 1,87 | 1153 | 1,86 | 63,3 |
| Итого | 60208 | 100 | 61338 | 100 | 61759 | 100 | 102,6 |

Из данных таблицы 5 следует, что основную долю в структуре внеоборотных активов занимают основные средства, которые увеличились за отчетный период на 2492 тыс. руб. или на 5,2 %. Это связано с приобретением нового оборудования на сумму 1276 тыс. руб. и переводом объектов незавершенного строительства в группу основных средств на сумму 1216 тыс. руб.

Следовательно, сумма незавершенного строительства уменьшилась на 14,1 %, а также и долгосрочные финансовые вложения увеличились в 3,7 раза. В т. ч. уменьшились и нематериальные активы на 51,0 %, а по отношению 2008 г. к 2007 г. сумма нематериальных активов уменьшилась на 47,9 %. В общей сумме внеоборотные активы увеличились за отчетный период на 2,6 %.

Рассмотрим структуру и динамику оборотных активов ОАО «Санаторий «Джинал» в таблице 6.

Таблица 6 - Структура и динамика оборотных активов ОАО «Санаторий «Джинал» тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006 г. | 2007 г. | 2008г. | Относ. изменен. 2008 г. к 2006 г., % |
| Тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес,% |
| 1. Запасы, в т.ч.:- сырье и материалы- готовая продукция и товары для перепродажи- расходы будущих периодов  | 3405326710038 | 24,495,92,91,1 | 4616425985272 | 39,592,31,85,9 | 4515418485246 | 44,592,71,95,4 | 132,6128,185,0647,4 |
| 2. Дебиторская задолженность,в т.ч.:- покупатели и заказчики- прочие дебиторы | 20128261186 | 14,441,158,9 | 20079971010 | 17,249,750,3 | 16112591352 | 15,916,183,9 | 80,131,4113,9 |
| 3. Краткосрочные финансовые вложения  | 5540 | 39,7 | 4141 | 35,5 | 1247 | 12,3 | 22,5 |
| 4. Денежные средства, в т. ч.:- касса- расчетные счета | 299102989 | 21,50,399,7 | 91221891 | 7,82,397,7 | 2762342728 | 27,31,298,8 | 92,1340,091,3 |
| Итого  | 13956 | 100 | 11676 | 100 | 10135 | 100 | 72,6 |

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что за отчетный период структура оборотных активов несколько изменилась: увеличилась доля запасов сырья и материалов и др. аналогичных ценностей на 28,1 %, а готовая продукция и товары для перепродажи уменьшились на 15,0 %.

Дебиторская задолженность, которая на начало отчетного периода составляла 2012 тыс. руб., сократилась на 19,9 %. Соответственно дебиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками уменьшилась на 69,6 %, а задолженность перед прочими дебиторами увеличилась на 13,9 %.

В том числе увеличились денежные средства в кассе 3,4 раза %, а на расчетном счете соответственно уменьшились на 8,7 %.

Рассмотрим структуру и динамику капитала (пассивов) предприятия за отчетный период в таблице 7.

Таблица 7 - Структура и динамика статей пассива ОАО «Санаторий «Джинал»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Относит. изменен. 2008 г. к 2006 г., % |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Уставный капитал | 38148 | 62,5 | 38148 | 60,7 | 38148 | 59,2 | 100 |
| Добавочный капитал | 21140 | 34,6 | 22521 | 35,9 | 22504 | 34,9 | 106,5 |
| Резервный капитал | 321 | 0,5 | 455 | 0,7 | 455 | 0,7 | 141,7 |
| Фонд социальной сферы, накопления, потребления | 202 | 0,3 | 10 | 0,02 | 522 | 0,8 | 258,4 |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет | 790 | 1,3 | 1682 | 2,68 | 310 | 0,5 | 39,2 |
| Нераспределенная прибыль отчетного года | 474 | 0,8 | - | - | 2527 | 3,9 | 533,1 |
| Итого: капиталы и резервы | 61075 | 100 | 62816 | 100 | 64466 | 100 | 105,6 |
| Кредиторская задолженность,в т. ч.- поставщики и подрядчики- задолженность перед персоналом организации- задолженность перед государственными внебюджетными фондами- задолженность перед бюджетом- прочие кредиторы | 1308942629216744711756 | 1003,32,21,33,489,8 | 101158744772682418255 | 99,28,64,72,62,481,6 | 734612587834842734548 | 98,917,110,76,63,761,9 | 56,1295,3268,2289,861,138,9 |
| Доходы будущих периодов | - |  | 83 | 0,8 | 83 | 1,1 | - |
| Итого: краткосрочные обязательства | 13089 | 100 | 10198 | 100 | 7429 | 100 | 56,7 |
| Итого  | 74164 | 100 | 73014 | 100 | 71894 | 100 | 96,9 |

Из данных таблицы 7 следует, что на анализируемом предприятии за отчетный период произошли изменения в размере капиталов и резервов: значительно увеличилась доля резервного капитала – на 41,7 %. Доля добавочного капитала увеличилась на 6,5 %. Это произошло вследствие использования нераспределенной прибыли и фонда накопления. В свою очередь фонд накопления увеличился в 2,6 раза или на 320 тыс. руб.

Нераспределенная прибыль прошлых лет сократилась на 60,8 %. Нераспределенная прибыль отчетного года в 2008 г. составила 2527 тыс. руб., которая за отчетный период увеличилась в 5,3 раза.

Общая сумма капиталов и резервов увеличилась на 5,6 %.

В структуре краткосрочных пассивов тоже произошли изменения: доля кредиторской задолженности уменьшилась на 43,9 %. Наибольший удельный вес в структуре краткосрочных обязательств на протяжении отчетного периода занимает задолженность перед кредиторами по расчетам за путевки, который составляет в 2006 г. - 89,8 %, 2007 г. – 81,6 %, 2008 г. – 61,9 %.

В общем объеме сумма пассивов сократилась на 43,3 %.

Капитал предприятия формируется как за счет собственных, так и за счет заемных (внешних) источников. Соотношение собственного капитала и заемных средств ОАО «Санаторий «Джинал» рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8 – Соотношение собственного капитала и заемных средств ОАО «Санаторий «Джинал»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006г. | 2007 г. | 2008 г. | Абсолютное изменения 2008г. к 2006 г., % |
| Собственный капитал, тыс. руб. | 61075 | 62899 | 64531 | 105,7 |
| Заемные средства, тыс. руб. | 13089 | 10115 | 7346 | 56,1 |
| Итого источников средств, тыс. руб. | 74164 | 73014 | 71894 | 96,9 |
| Коэффициент автономии | 0,82 | 0,86 | 0,89 | - |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 0,18 | 0,14 | 0,11 | - |

Приведенные данные в таблице 8 показывают, что на начало отчетного периода текущие активы были сформированы на 17,6 % за счет заемных средств, а на конец отчетного периода доля заемных средств в формировании текущих активов составила 9,9 %, а собственных – 91,1 %. Это свидетельствует о понижении финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов.

Значения коэффициента автономии остались практически без изменений. За отчетный период он вырос всего лишь на 8,5 %, что свидетельствует о том, что предприятие финансово устойчиво, стабильно.

Снижение коэффициента соотношения заемных средств и собственных средств от 0,18 в 2006 г. до 0,11 в 2008 г. свидетельствует о том, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы, стало приходиться 11 копеек заемных средств, т.е. на 3 копеек меньше, чем в 2007 г. и на 10 копеек меньше, чем в 2006 г. Это положительно влияет на возросшую финансовую устойчивость Общества.

Далее отразим показатели финансовой устойчивости ОАО «Санаторий «Джинал» в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели финансовой устойчивости ОАО «Санаторий «Джинал»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Норматив-ное значение | 2006 г. | 2007 г. | 2008г. | Абсол. измен. 2008г. к 2006г., +; - |
| Коэффициент автономии | > 0,6 | 0,82 | 0,86 | 0,89 | 0,07 |
| Коэффициент финансовой зависимости | < 2,0 | 0,17 | 0,14 | 0,10 | -0,07 |
| Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами | > 0,1 | 0,13 | 0,27 | 0,19 | 0,06 |
| Коэффициент «маневренности» | < 0,5 | 0,51 | 0,52 | 0,53 | 0,2 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | > 0,5 | 0,9 | 0,8 | 0,9 | - |

Данные таблицы 9 показывают, что рост коэффициента автономии за отчетный период на 0,07 и снижение коэффициента финансовой зависимости на 0,07 свидетельствует о том, что Общество стало финансово устойчиво, стабильно и менее зависимо от внешних кредиторов.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами вырос в 2006 г. до 0,13 и достиг нормы в 2008 г. в связи с увеличением добавочного капитала (финансирование строительства котельной за счет собственной прибыли), а также уменьшение денежных средств на расчетном счете и краткосрочных финансовых вложений.

Увеличение коэффициента финансовой устойчивости также свидетельствует о том, что данная организация финансово устойчива и способна своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность.

Увеличение коэффициента маневренности в 2006 г. сверх нормы показывает увеличение собственных средств, находящихся в мобильной форме, позволяющей свободно маневрировать ими. К 2008 г. он достиг 0,53. Это говорит о том, что предприятие может маневрировать своими средствами на 53 %.

Основные средства занимают, как правило, основной удельный вес в общей сумме основного капитала организации. Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели фондоотдачи, фондоемкости и фондорентабельность. Отразим эти показатели в таблице 10.

Таблица 10– Эффективность использования основных средств ОАО «Санаторий «Джинал»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Абсол. изменение 2008 г. к 2006г., +; - |
| Фондоотдача, руб. | 0,51 | 0,81 | 0,85 | 0,34 |
| Фондоемкость, руб. | 1,95 | 1,24 | 1,17 | -0,78 |
| Фондорентабельность, % | 0,99 | 5,42 | 4,98 | 3,99 |

Данные таблицы 10 показывают, что рост показателя фондоотдачи достигнут не вследствие изнашиваемости основных средств, а за счет увеличения выручки от реализации услуги составил 0,85 тыс. руб. Показатель фондоемкости понизился на 0,78 тыс. руб.

Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчивость организации, является его платежеспособность или ликвидность, т.е. возможность наличными денежными средствами своевременно погашать платежные обязательства.

Размер и структуру затрат санаторно-курортных услуг ОАО «Санаторий «Джинал» рассмотрим в таблице 11.

Таблица 11- Структура и динамика затрат санаторно-курортных услуг, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006г. | 2007 г. | 2008 г. | Изменение 2008г. к 2006г. |
| Абсол., +; - | Относ., % |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Затраты на оплату труда | 5341 | 9,4 | 8038 | 22,6 | 12016 | 29,4 | 6675 | 224,9 |
| Отчисления на социальные нужды | 2221 | 3,9 | 3411 | 9,6 | 4809 | 11,8 | 2588 | 216,5 |
| Продукты питания | 4027 | 7,1 | 5995 | 16,9 | 6042 | 14,8 | 2015 | 150,0 |
| Лечебные процедуры | 1098 | 1,9 | 1268 | 3,6 | 1359 | 3,3 | 261 | 123,8 |
| Культмероприятия | 73 | 0,1 | 213 | 0,6 | 172 | 0,4 | 99 | 235,6 |
| Хозяйственные расходы | 5250 | 9,3 | 7789 | 22 | 7858 | 19,2 | 2608 | 149,7 |
| Амортизация основных средств | 2047 | 3,6 | 2278 | 6,4 | 2476 | 6,1 | 500 | 125,3 |
| Общехозяйственные расходы | 1132 | 2,0 | 1686 | 4,8 | 1718 | 4,2 | 586 | 151,8 |
| Оплата услуг по реализации путевок | 560 | 2,3 | 1695 | 4,7 | 1472 | 3,6 | 912 | 262,9 |
| Расходы на рекламу | 254 | 1,3 | 1440 | 4,5 | 1677 | 4,1 | 1423 | 660,2 |
| Налоги и сборы | 465 | 1,9 | 1181 | 4,3 | 1309 | 3,1 | 844 | 281,5 |
| Итого | 24394 | 100 | 35484 | 100 | 40908 | 100 | 5312 | 167,7 |

Из данных таблицы 11 видно, что первое место в структуре затрат занимают затраты на оплату труда, которые выросли за отчетный период на 124,9 %, а по сравнению с 2007г. на 49,5 %.

Хозяйственные расходы занимают второе место и увеличились за отчетный период на 49,7 % или на 2608 тыс. руб., которые были потрачены на текущий ремонт, а также на электроэнергию, водоснабжение, канализацию, и теплоснабжение. Затраты на теплоснабжение снизились за счет перехода на снабжение теплом от собственной котельной.

Затраты на продукты питания занимают третье место в структуре затрат, которые в 2006г. составили 4027 тыс. руб., а к 2008г. они увеличились на 50 % или на 2015 тыс. руб.

Затраты на культмероприятия в 2006г. составили 73 тыс. руб. По сравнению с 2008 они увеличились на 191,8 %, а по сравнению с 2008г. выросли на 99 тыс. руб. или 135,6 %. Хотя по сравнению 2008г. к 2007г. они снизились на 19,2 %.

**4. Пути совершенствования управления поведением персонала в**

**организации**

Рассмотрим организационные рекомендации, связанные с построением Организации (фирмы) и налаживанием ее работы. Они условно подразделяются на: структурные; связанные со стимулированием персонала; коммуникационные. Структурные рекомендации.

Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим. При этом необходимо помнить, что в России сложные иностранные наименования могут произвести неблагоприятное впечатление на поставщиков, клиентов и сотрудников.

Если руководитель готовит своего потенциального преемника, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов. Для проверки способностей каждого, следует уехать, оставив их, по очереди, на посту руководителя, дав слово по возвращении поддержать и одобрить все, что бы они ни сделали. При этом возвращаться лучше всего внезапно.

При добросовестном и преданном отношении к работе и фирме никто не позволит себе задерживаться надолго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Стремитесь ликвидировать совместительство, если это причиняет вред фирме. Дело может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате.

Избегайте кумовства — оно снижает качество работы сотрудников и подрывает авторитет руководителя в том случае, если его родственники не желают или не могут работать как положено. Но и тогда, когда они работают хорошо, первая же ошибка послужит сигналом к халатности для остальных сотрудников. Кроме того, не работая с родственниками, легче избежать сплетен и излишнего освещения в коллективе личной жизни руководителя. Совет исключается, если в фирме работают одни родственники.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников организации: сокращение специального дорогого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефоны; запрещение найма штатных психологов или проведение психологических исследований для начальства; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но несимпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в организации.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе было проведено исследование управления поведения персонала в организации. Здесь были рассмотрены теория поведения личности, этика деловых отношений, пути совершенствования управления поведением персонала и, конечно же, организационно-экономическая характеристика объекта исследования.

Опыт развития бизнеса, как в России, так и за рубежом, показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства и сбыта.

Большинство предприятий находится в частной собственности, в результате чего происходит трансформация производственных отношений работодателя и наемного работника. Отсюда первоочередную важность для эффективного управления персоналом приобретает внедрение оптимальной системы внутрифирменных отношений, а также нематериального стимулирования труда, которое во многих ситуациях может быть действеннее, чем материальное. Следовательно, основной проблемой современного управления персоналом является формирование эффективной системы нематериального стимулирования труда и основ психологического гуманного управления работниками.

Анализ теорий психоанализа и поведенческого подхода позволяет сделать несколько важных для практики управления выводов:

- основанное на параллельном протекании сознательных и бессознательных психических процессов, поведение человека не всегда бывает осознанным, логичным и предсказуемым. Кроме того, иждивенческий подход к труду и дискредитация моральных ценностей в России привели не только к стойкой деформации психики российского работника, но и к образованию у нег сложных психологических комплексов.

- гораздо более глубоким, нежели западный подход к реактивной психологии, следует признать подход отечественной школы, который заключается в том, что в поведенческой схеме «стимул- реакция» имеет место и центральное звено- совокупность сложных психотехнических приемов, знаковых систем и систем вспомогательных и искусственных стимулов.

- главным смыслом любой трудовой деятельности рано или поздно становится саморазвитие человека и обогащение с этой целью самой деятельности. Конечной целью в повышении эффективности любой деятельности для руководителя должна стать творческая деятельность в любой должности и на любом месте.

- внешняя среда через деятельность воздействует на развитие потребностей, мотивации и изменение поведения работника быстрее и эффективнее, чем изменения, проводящиеся через психику, в силу консервативности последней.

Основной проблемой является преодоление манипулятивного характера психологического воздействия на работника в процессе труда. Практическую ценность имеют и методики выхода из игр с целью ликвидации конфликтов и скрытых трансактов в общении.

Огромную роль в повышении эффективности деятельности организации имеет правильное решение проблемы управления неформальными группами в ней. Здесь следует выделить: особенности неформальных групп; причины примыкания работников к ним; социальные характеристики неформальных групп; необходимую последовательность действий руководителя при управлении неформальной группой.

Исходя из современных проблем практике управления персоналом в России, следует выделить следующие: кризис мотивации; негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности»; необходимость развития у современных работников, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей; применение манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника.

## Список использованных источников

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.03.2001 №645 «О создании комитета по решению проблем персонала»
2. «Американский менеджмент»/Под ред. Шамкалов, Ф.И.,– М.: Наука, 2006-с.54
3. «Выход из кризиса»/ Под ред Деминг, В., – Тверь: Альба,2003с.646.
4. «Я и другие: общение в трудовом коллективе» / Под ред. Гришина, И.В., – СПб: Лениздат,2005с-67.
5. «Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам» / Под ред. Дип, С., Сесмен, – М.: Вече,2003с.534.
6. «Конфликты в трудовых коллективах» Под ред Шаленко, В.Н., – М.: изд-во МГУ, 2004.32.
7. «Трудовые организации: структура, функции, поведение» / Под ред. Кравченко, А.И., – М.: Наука, 2003с.200.
8. «Руководитель и коллектив: взаимодействие» / Под ред. Кулиев, Т.А., Мамедов, В.Б., – М.: Знание, 2003с.78.
9. Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М., Экономический словарь 1-е изд. «Внимание: конфликт!» - Новосибирск: Наука,2002.
10. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. «Основы менеджмента», М.: Дело, 2005.76.
11. Грейсон Дж.К. Мл., О’Делл К. «Американский менеджмент на пороге ХХI века».М.: Экономика, 2004.64.
12. Заренок, Н.Н., «Культура управления» – Минск: Вышэйш. шк., 2004