Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ)»

Факультет заочный

Кафедра менеджмент

#### Курсовая работа

По дисциплине «Менеджмент»

Тема работы

Мотивационная направленность методов управления

Работу выполнил

Марченко В.И.

Омск – 2009

**Реферат к курсовой работе**

Курсовая работа выполнена на тему «Методы управления, их мотивационная направленность».

Пояснительная записка содержит печатного текста 39 листов, рисунков 2, использовано источников 6.

Цель курсовой работы – закрепление и углубление знаний в области управления предприятием, получение навыков самостоятельного решения сложных управленческих задач.

Объект наблюдения: ГП «Называевское ДРСУ» Омской области.

На предприятии имеется необходимый штат сотрудников, имеющих необходимые профессиональные знания и опыт работы по своей специальности. На предприятии широко используются теории управления человеческими ресурсами, правильно выбраны стратегия управления персоналом и планирование кадровой работы в организации, а также решены вопросы управлением поведением персонала организации и оценки результатов его деятельности.

Анализ работы ДРСУ показал, что система экономически эффективна, что находит своё выражение в снижении затрат на производство, при устойчивой динамике роста производительности труда и увеличении прибыли, сохраняя при этом хорошее качество собственной продукции.

**Содержание работы**

Введение

1. Общая характеристика методов управления и мотивации

1.1 Понятие и классификация методов управления

1.2 Содержание основных методов управления

1.3 Мотивационная направленность методов управления

2. Основные методы управления и мотивации в ГП «Называевское ДРСУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ДРСУ

2.2 Административные методы управления предприятием

2.3 Экономические методы управления деятельностью ДРСУ

2.4 Социально-психологические методы управления ДРСУ

3. Основные направления совершенствования методов управления и мотивации персонала ДРСУ

3.1 Управление кадровой и социальной политикой в организации

3.2 Мотивационная направленность управления

3.3 Оценка результатов управления

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Экономические реформы, проводимые в России, существенно изменили статус организации как основного звена экономики. Появились частные организации, наряду с базирующимися на государственной собственности, смешанные, имеющие коллективную собственность. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными органами, с производственными и иными партнёрами, работниками. Появились новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим изменились отношения между руководителями организации, между руководителями и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации. Моя курсовая работа ставит своей целью показать новые механизмы управления персоналом организации в складывающейся рыночной среде. В работе рассмотрены методы управления персоналом ДРСУ, а также излагаются основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации, методы формирования целей, функций, организационной структуры управления персоналом. Кроме того, в курсовой работе подробно рассмотрены поросы кадрового, информационного, технического, нормативно-методического и документационного обеспечения системы управления персоналом. Подробно рассмотрены методики мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, формы оплаты труда.

С развитием рыночной экономики, в частности в нашей стране, термины “менеджмент” и “менеджер”, быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”, “директор”. Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин “управление” имеет более широкий смысл. Вообще, “управление” это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер. К сожалению, далеко не все в нашей стране отдают себе отчет в том, что экономические цели могут достигаться не только путем наращивания капиталовложений непосредственно в производство, но и за счет вложений в социальную инфраструктуру, создания в трудовом коллективе благоприятной духовной атмосферы, способствующей высокопроизводительному труду. Как свидетельствуют результаты одного из социологических обследований, 65% экспертов сочли, что руководителям недостает умения использовать в своей деятельности социально-психологические походы. В результате существенные возможности улучшения деятельности остаются невостребованными.

Невозможно стремиться управлять людьми, если и руководителям, и подчиненным цели совершенно не ясны. Управлять – значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять других делать то, что считаешь правильным. Процесс управления базируется на нахождении и постановке цели. Однако затем наступает этап планирования, т.е. исследования и определения пути достижения цели. Ибо, не спланировав заранее, как можно добиться результата, только зря тратить деньги и время. Только тогда, когда планируют, и можно организовать процесс и определить, кто за сто отвечает (структура управления процессом), что и в какой последовательности следует предпринимать (ход процесса), какие средства для этого необходимы (обеспечение процесса) и т. д. Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико. В моей курсовой работе именно этому важному фактору отводится значительная роль, ибо мотивация - это способ побуждения себя и других людей к целенаправленному действию для достижения цели. Это определенный внешний фактор, влияющий на человека и его внутреннее состояние, который увеличивает желание человека работать. Цель курсовой работы заключается в изучении сущности и возможности применения основных методов управления для повышения степени мотивации сотрудников предприятия. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи: - раскрыть понятие методов− управления; - рассмотреть подходы к классификации методов управления; - раскрыть содержание основных методов управления; - изучить мотивационную направленность методов управления; - провести анализ практики применения− методов управления на примере исследуемого объекта; - разработать рекомендации по совершенствованию методов управления исследуемого объекта. Объектом исследования в данной курсовой работе является предприятие дорожного хозяйства Омской области ГП «Называевское ДРСУ». Предметом исследования выступают методы управления. При написании курсовой работы были использованы учебные материалы по менеджменту, а также материалы периодической литературы. Структура курсовой работы включает введение, три основных главы, заключение и список использованной литературы.

**1. Общая характеристика методов управления и мотивации**

**1.1 Понятие и классификация методов управления**

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработала три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рис.1). С их помощью орган управления влияет на отдельных работников и предприятие в целом.

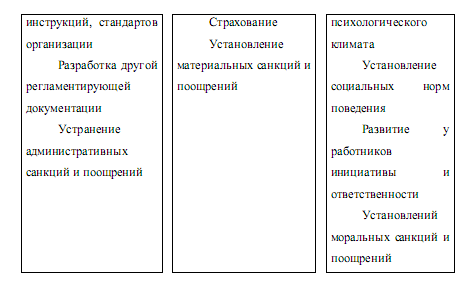


Рис. 1 Система методов управления персоналом в организации

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации), которые органически дополняют друг друга, находятся в состоянии динамического равновесия. Методы управления классифицируются по многочисленным признакам. Так, выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание определенных условий для достижения конкретных результатов. Значение методов управления определяет их направленность на достижение целей в наиболее сжатые сроки при условиях рационального использования всех видов ресурсов. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления выражает их ориентированность на конкретную систему (объект) управления. Процесс управления базируется на нахождении и постановке цели. Однако затем наступает этап планирования, т.е. исследования и определения пути достижения цели. Ибо, не спланировав заранее, как можно добиться результата, только зря тратить деньги и время. Только тогда, когда планируют, и можно организовать процесс и определить, кто за сто отвечает (структура управления процессом), что и в какой последовательности следует предпринимать (ход процесса), какие средства для этого необходимы (обеспечение процесса) и т. д.

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления. Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления. Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необхо-димы для решения общих задач управления и типичны для всего управлен-ческого процесса. Исходя из содержания выполняемых работ, общие функции управления классифицируются следующим образом:

* прогнозирование и планирование
* организация работы
* координация и регулирование
* активизация и стимулирование
* контроль, учет и анализ.

Реализация каждой из функций управления предприятием, включает в себя вышеуказанные типовые элементы управленческого цикла.

**1.2 Содержание основных методов управления**

Содержание - это специфика приемов и способов воздействия. Организационная форма - специфическое воздействие на реально сложившуюся ситуацию. Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Их соотношение отражает характерные черты стиля управления. По содержанию методы управления идентифицируются с основными функциями управления: планированием, организацией, мотивацией, регулированием и контролем. В соответствии с этим есть следующие основные группы методов управления: административные, экономические, социально-психологические, правовые, идеологические и технологические. Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных законов, присущих системе управления, а также потребностей и интересов лица или лиц, на кого направлено воздействие. По этому признаку выделяют методы управления:

- административные, которые основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия; - экономические- это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации; - социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

В более общем виде все методы управляющего воздействия можно разделить на две группы: основные и комплексные. К основным относятся такие, в которых четко выделяется содержательный аспект по признаку соответствия методов управления требованиям тех или иных объективных законов (например, социальных, экономических, организационно-технических и др.). Сложными, или комплексными, методами управления являются комбинации основных методов. Экономические методы управления представляют собой способы достижения экономических целей управления (средства) на основе реализации требований экономических законов. Иными словами, под экономическими методами в современном значении понимается экономический расчет, основанный на сознательном использовании всей системы экономических законов и категорий рыночной экономики. Среди многообразия экономических методов управления можно выделить, например, методы экономического стимулирования. Экономическое стимулирование представляет собой метод управления, опирающийся на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада. Система экономического стимулирования есть совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении возможно высокой прибыли. Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах: - взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития организации; − дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства; - сочетание экономического− стимулирования с другими методами мотивации; - сочетание экономического− стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы. Организационно-административные методы базируются на власти, дисциплине и ответственности. Организационно-административное воздействие осуществляется в следующих основных видах: - прямое административное указание, которое имеет− обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию; - установление правил, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), выработка стандартных процедур административного воздействия; - разработка и внедрение рекомендаций по организации и совершенствованию тех или иных процессов, подвергаемых организационно-административному воздействию; - контроль и надзор за деятельностью организаций и отдельных работников. Основной формой реализации и применения организационно-административных методов управления является распорядительство и оперативное вмешательство в процесс управления в целях координации усилий его участников для выполнения поставленных перед ними задач. В целом объективной основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления - функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Нередко, и справедливо, критикуются попытки абсолютизации административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы.

Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом. Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации – обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива. Примером организации в рамках организации ДРСУ является деятельность директора, который помимо выполнения прочих функций управления координирует и направляет деятельность своих заместителей, начальников отдела, руководителей предприятий общественного питания.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания. Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность, в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива. Активизация и стимулирование – функции управления, регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование. Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия. Развивая далее процесс управления, приходим к важному моменту- отделения менеджера от "производственника", который как можно больше работы стремится сделать сам, не доверяя своим подчиненным. Следовательно, подтверждается еще один принцип В. Зигерта и Л. Ланга: кто производит - не управляет, кто управляет - не производит. Ему полностью отвечает простое американское определения процесса управления: "Делать что-либо руками других". Таким образом, менеджер делегирует часть своих функций в отличие от "производственника", который все стремится сделать сам даже в ущерб здоровью.

Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде контура управления, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы). В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления (СУ), а второй – в позиции объекта управления.

В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. В этом случае для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений:

1) отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников;

2) отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

Управлять предприятием — значит оказывать такие воздействия на его персонал, которые в наибольшей мере способствуют достижению цели создания предприятия: получению прибыли или удовлетворению общественной потребности (соответственно для коммерческих и некоммерческих организаций). Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Повышение эффективности управления зависит от ряда факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.

По содержанию:

• организационные факторы — рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда, правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;

• экономические факторы — система материального поощрения и материальной ответственности;

• технические факторы — механовооруженность управленческого труда, степень использования техники, техническая культура;

• физиологические факторы - санитарно-гигиенические условия труда;

• социально-психологические факторы - межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По форме воздействия различают факторы прямого и косвенного воздействия.

• факторы прямого воздействия - непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К числу таких факторов относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления;

• факторы косвенного воздействия - оказывают опосредованное влияние на работу организации. Это психологический климат коллектива, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.

**1.3 Мотивационная направленность методов управления**

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Формирование социально-ориентированной рыночной экономики не может восприниматься массами как смысл и цель их труда. Смысл труда не может быть сведён также к материальной заинтересованности. Налицо кризис труда: девальвированы трудовые ценности, труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Поэтому, мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономичес-ких нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Мотивы деятельности основываются на реальных материальных и духовных потребностях. Для повышения мотивации трудовой деятельности в организации используются различные методы управления. Направленность методов управления характеризуется тем, на какие конкретно мотивы они влияют. В целом методика комплексной мотивации людей включает три основные группы приемов: - приемы мотивации работников:− постановка перед работником четких и достижимых целей (например, рабочим, превысившим оговоренную норму выработки, выплачиваются премии); модификация поведения (применение наказаний и наград с целью улучшения поведения человека); переподготовка (прохождение курса обучения перспективным специальностям за счет организации); - приемы мотивирования работы: усовершенствование рабочих мест− и расширение сферы деятельности работников (т. е. такое распределение обязанностей в организации, при котором на работников возлагается больше ответственности за ее деятельность в целом); гибкий график работы (т. е. такой режим труда, при котором работники могут самостоятельно планировать время начала и окончания работы); телекоммуникации и домашние офисы (т. е. работа на дому с подключенными к офису телефоном, компьютером и факсом); сокращение рабочего времени и деление функциональной нагрузки как способ минимизировать число увольнений; - приемы мотивирования организационной деятельности: расширение− полномочий сотрудников (предоставление работникам больших возможностей для участия в повседневных делах организации); участие в достижении целей (получение регулярных денежных вознаграждений за успешные результаты коллективной работы) и др. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Стимулирование – создание такой трудовой, экономической ситуации, которая могла бы заинтересовать объект стимулирования в определенном трудовом поведении. Стимулы могут быть материальные, моральные и антистимулы (санкции, наказания). Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В целом очень важно понять, что возможности использования различных методов управления неразрывно связаны с саморазвитием системы мотивации трудовой деятельности.

**2. Основные методы управления и мотивации в ГП «Называевское ДРСУ»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика ДРСУ**

Государственное предприятие Омской области «Называевское дорожное ремонтно-строительное управление, (далее – Предприятие) создано в соответствии с Указом Губернатора Омской области от 16 июля 2001 года № 152 "О дорожном хозяйстве Омской области" (в ред. Указа Губернатора Омской области от 29 декабря 2001 года № 287). Учредителем Предприятия является Омская область. Функции Учредителя от имени Омской области осуществляют:

- Министерство промышленной политики, транспорта и связи Омской области как отраслевой орган исполнительной власти Омской области (далее – Отраслевой орган);

- Министерство имущественных отношений Омской области как орган исполнительной власти Омской области в сфере управления собственностью Омской области (далее – Минимущество Омской области).

Фирменное наименование Предприятия:

полное – государственное предприятие Омской области «Называевское дорожное ремонтно-строительное управление; сокращенное – ГП «Называевское дорожное ремонтно-строительное управление».

Предприятие является коммерческой организацией, оно является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках и других кредитных организациях, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Предприятия. ГП «Называевское ДРСУ» имеет штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Предприятие от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с федеральным законодательством и несёт ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Имущество Предприятия принадлежит на праве собственности Омской области, закреплено за ним на праве хозяйственного ведения и учитывается на балансе Предприятия. Всё имущество является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками Предприятия.

Земельный участок, на котором расположено Предприятие, предоставлен ему в аренду в соответствии с решением Совета Называевского муниципального образования № 45 от 25.10.2002 года.

Источниками формирования имущества Предприятия являются:

- имущество, закрепленное за Предприятием на праве хозяйственного ведения;

- доходы Предприятия, полученные от его деятельности;

- заемные средства, в том числе кредиты банков, других кредитных организаций;

- добровольные взносы (пожертвования) организаций и граждан;

- иные источники, не противоречащие федеральному законодательству.

Закрепление имущества, находящегося в собственности Омской области, за Предприятием на праве хозяйственного ведения осуществляется на основании:

- решений Правительства Омской области в случае наделения Предприятия объектами недвижимого имущества;

- распоряжений Минимущества Омской области в случае наделения Предприятия объектами движимого имущества.

Организационная структура управления предприятия производственными подразделениями представляет собой линейную структуру и построена по принципу специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, маркетинг, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб, которая пронизывает всю организацию сверху донизу (см. Рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

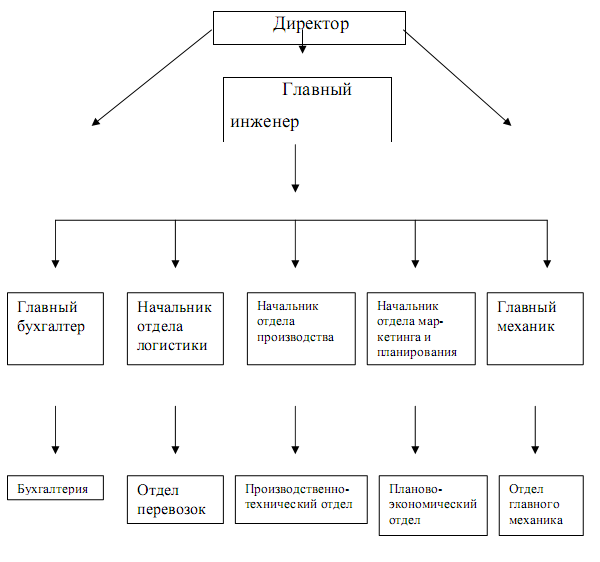


Рис. 2 Линейная структура управления

К преимуществам линейной структуры управления относятся:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;

- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство

- всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

- ясно выраженная ответственность;

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Внутрипроизводственные экономические отношения имеют следующие приоритетные мероприятия:

- определение целей деятельности предприятия и задач его подразделений. При этом задачи всех подразделений согласовываются между собой, так и с целью деятельности предприятия; - реализация поставленных целей и задач в конкретной системе планов и программ, как на уровне подразделений, так и на уровне предприятия в целом;. - обеспечение подразделений всеми необходимыми ресурсами для осуществления эффективной работы; - закрепление персональной сферы ответственности за поставленные задачи. Лица, отвечающие за выполнение поставленных задач наделены соответствующими полномочиями. - учет и контроль за деятельностью подразделений. Система учета и контроля обеспечивает достижение поставленных целей и принятие, в случае необходимости, своевременных решений - установление эффективной системы мотивации труда, которая стимулирует коллективы подразделений на достижение поставленных целей предприятия и зависит от результатов их деятельности. Выдвинутые положения образуют концептуальную основу формирования эффективной системы внутрипроизводственных экономических отношений в ДРСУ. Сущность внутрипроизводственных экономических отношений заключается в координация деятельности подразделений и связей между ними в рамках существующей на предприятии системы разделения и кооперации труда, согласование интересов участников производственного процесса. Учитывая кризисную ситуацию в стране, наиболее актуальными вопросами организации внутрипроизводственных отношений являются:

• формирование системы финансового планирования на уровне производственных подразделений и служб предприятия;

• реорганизация служб предприятия, корректировки функций и задач подразделений применительно к рыночными требованиями;

• построение эффективной информационной системы между подразделениями и службами, обеспечивающей эффективность принятия управленческих решений.

Пересмотрены все должностные инструкции руководящих работников и специалистов. Созданная методологическая база обеспечивает действенность внутрипроизводственных отношений для стимулирования производства в условиях мирового глобального кризиса. Подразделениям предприятия предоставляется относительная имущественная, организационная, экономическая и финансовая самостоятельность. Речь идет именно об относительной самостоятельности, так как подразделения предприятия не являются самостоятельными юридическими лицами. Структурные подразделения не могут отступать от установленного им плана, а также от утвержденных для них норм и нормативов. Совершенно самостоятельно они могут решать лишь производственные вопросы оперативного планирования, регулирования и управления производством. Для организации экономических отношений на указанных принципах в ДРСУ созданы соответствующие условия. Относительная финансовая самостоятельность подразделений осуществляя-ется путем организации системы финансовых расчетов на структурном уровне. Для этого в бухгалтерии происходит ведение аналитического учёта в разрезе подразделений. В результате все расчеты между его подразделениями за ресурсы, продукцию, работы и услуги производятся внутри бухгалтерии по требованию представителей подразделений, наделённых соответствующими полномочиями. В основе финансовых взаиморасчетов лежат планово-расчетные цены. Источниками финансовых расчетов для подразделения являются собственная чистая прибыль, собственные оборотные средства. Для предприятия характерен в большей мере интенсивный фактор развития, который основан на применении более эффективных орудий и предметов труда и более совершенных форм организации труда. За последние 3 года приобретено значительное количество новой высокопроизводительной дорожно-строительной техники и автотранспорта. Постоянно внедряются в производство новые передовые технологии, модернизирован асфальтобетонный завод, переведена на природный газ производственная база ДРСУ.

К финансовым ресурсам предприятия относятся денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятий - это источники средств предприятий, направляемые на формирование их активов. Эти источники состоят из собственных, заемных и привлеченных денежных средств, которые отражаются в соответствующих разделах пассива баланса и используется предприятием для формирования своих активов и осуществления производственно-финансовой деятельности в целях получения соответствующих доходов и прибыли. Состав финансовых ресурсов, их объемы зависят от вида и размера предприятия, рода его деятельности, объема производства. При этом объем финансовых ресурсов тесно связан с объемом производства, эффективной работой предприятия. Чем больше объем производства и выше эффективность работы предприятия, тем больше величина собственных финансовых ресурсов, и наоборот. Наличие в достаточном объеме финансовых ресурсов, их эффективное использование, предопределяют хорошее финансовое положение предприятия платежеспособность, финансовую устойчивость, ликвидность. В данном случае ДРСУ занимает довольно устойчивое положение. В этой связи важнейшей задачей предприятий является изыскание резервов увеличения собственных финансовых ресурсов и наиболее эффективное их использование в целях повышения эффективности работы предприятия в целом. Аналитическая деятельность в логистике является неотъемлемым элементом управления материальными, информационными, финансовыми потоками в различных сферах деятельности фирм и компаний в условиях рыночной экономики.

ДРСУ обладает в совокупности четырьмя характерными признаками:

- наличием обособленного имущества;

- способностью отвечать по обязательствам своим имуществом;

- способностью выступать в имущественном обороте от своего

имени;

- возможностью предъявлять иски и выступать в качестве ответчика в суде,

арбитражном суде.

Экономическая деятельность предприятия заключается в получении прибыли. Поэтому ДРСУ относится к коммерческой организации.

Величина цены товара определяется:

1) стоимостью самого товара;

2) стоимостью денежного материала;

3) соотношением спроса и предложения.

ДРСУ выступает на рынке, определяя товар, цену, рекламу, сервис, сбытовые сети. Поскольку все сделки осуществляется в условиях действия окружающей среды, то, естественно, среда не остается пассивной к продавцу, покупателю и товару. Внешнюю среду образуют политические, социальные, правовые, общеэкономические и другие факторы, действующие на рынок.

**2.2 Административные методы управления предприятием**

Административные методы управления предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуж-дении. Данная группа методов применяется, так как велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных. В иерархии управления на предприятии коллективные формы организации труда существуют бригады, участки. Они соединяются в различные комбинации, например, бригадная форма организации труда с полной взаимозаменяемостью, бригадный подряд и др. Управленческую проблему нельзя считать решенной, если немедленной выгоды добиваются, принося в жертву долгосрочные интересы (а возможно, даже выживание) компании. Управленческое решение можно считать безответственным, если оно рискует текущим годом ради грандиозного будущего. И наоборот, попытки влиять на будущие результаты - например, выделение средств на проведение научно-исследовательских работ или инвестиции в оборудование - оказывают серьезное влияние на нынешние результаты).

В ДРСУ существует пять основных способов административного воздействия, приведённых на рис. 3.

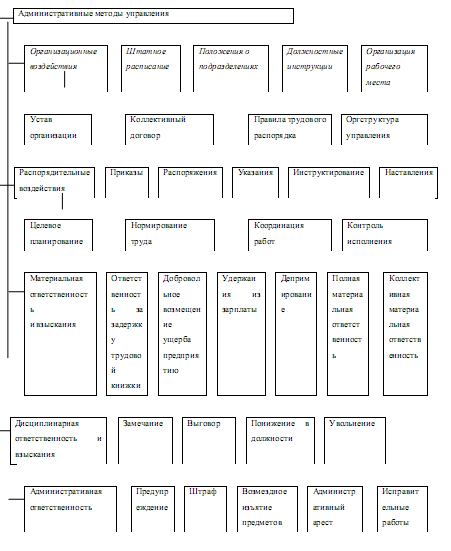


Рис. 3. Классификация административных методов управления персоналом

**2.3 Экономические методы управления деятельностью ДРСУ**

Движущей силой системы внутрипроизводственных экономических отношений является мотивационный механизм частичного саморегулирования, который наряду с административными методами лежит в основе функционирования системы. Суть мотивационного механизма заключается в том, что внутри предприятия вводится экономическое и материальное стимулирование, основанное на принципах полной или частичной самоокупаемости и частичного самофинансирования структурных подразделений предприятия. Оно предполагает повышение экономической заинтересованности персонала в достижении максимальных конечных результатов работы как своего подразделения, так и предприятия в целом. Обеспечение экономического стимулирования происходит путем предоставления подразделениям относительной самостоятельности (имущественной, экономической, организационной и финансовой), возможности распоряжаться частью конечных результатов своего труда в виде прибыли. Построенная таким образом система экономических отношений позволяет мобилизовать внутренние резервы и ресурсы предприятия для достижения максимального целевого результата. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности работников и позволяют активизировать их деятельность. Данная группа методов в совокупности с административными приводит к высоким результатам. Это связано с тем, что наряду с дисциплинированностью и ответственностью за принимаемые решения на предприятии стимулируется инициативность работников, и, как следствие, повышается эффективность организации. В результате предприятие получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии участникам работ или всем сотрудникам. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (заработная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам. Существуют различные формы организации труда, под которыми понимаются ее разновидности в зависимости от того, как решаются вопросы планирования, учета, оплаты труда, его разделения и кооперации, управления в коллективе и др.

По способам установления плановых заданий и учета выполненной работы выделяем:

— индивидуальную форму организации труда, когда задание устанавливается каждому работнику отдельно, ведется индивидуальный учет выполненной работы и начисляется индивидуальный заработок работнику;

— коллективную форму организации, когда производственное задание устанавливается всему коллективу в целом, учет выработки продукции также ведется по конечным результатам работы коллектива и всему коллективу начисляется заработок.

Коллективные формы организации труда по способу разделения и кооперации подразделяются на коллективы:

— с полным разделением труда, когда каждый работник занят только выполнением работы строго по своей специальности на одном рабочем месте;

— с частичной взаимозаменяемостью, когда работники владеют двумя или большим числом профессий и могут выполнять работы не только на своем рабочем месте, но и по совмещаемой профессии;

— с полной взаимозаменяемостью, когда каждый член коллектива может работать на любом рабочем месте или меняться рабочими местами по заранее продуманной схеме.

По способу формирования средств для осуществления деятельности различаются следующие формы организации труда: индивидуальная трудовая деятельность, подряд, аренда, кооператив, малое предприятие. Форма организации труда зависит также от формы его оплаты. Различают следующие формы оплаты труда. Учитывая специфику труда водителей, определение их тарифных ставок (окладов) имеет некоторые особенности.

Так как профессия водителя не тарифицируется по разрядам Единой тарифной сетки работников, месячные тарифные ставки (оклады) водителей определяются умножением кратных размеров тарифной ставки 1-го разряда на тарифную ставку 1-го разряда, установленную в коммерческой организации. Кратные размеры тарифной ставки 1-го разряда установлены:

■ для грузовых автомобилей — в зависимости от грузоподъемности автомобиля в тоннах и типа грузового транспортного средства (бортовые автомобили и автомобили-фургоны общего назначения; специализированные и специальные автомобили-самосвалы, рефрижераторы, седельные тягачи с прицепами и полуприцепами и др.; автомобили ассенизационные, по перевозке цемента и др.);

■ для автобусов — в зависимости от габаритной длины автобуса в метрах;

■ для легковых автомобилей — в зависимости от рабочего объема двигателя в литрах.

Некоторые особенности имеет определение грузоподъемности грузовых автомобилей в зависимости от их типа. Эти размеры устанавливаются исходя из параметров и назначения грузового автомобиля, указанных заводом-изготовителем в технической характеристике (паспорте) автомобиля. Кратные размеры тарифной ставки 1-го разряда определяются с учетом отдельных особенностей определения грузоподъемности автомобиля.

Когда в результате совершенствования автомобиля организациями или заводами-изготовителями увеличивается его грузоподъемность, в техническую характеристику (паспорт) автомобиля вносятся соответствующие изменения, а кратные размеры тарифной ставки 1-го разряда для оплаты труда водителей таких автомобилей определяются по новой технической (паспортной) характеристике.

На основании коллективного договора, соглашения может уменьшить до 20 % кратные размеры тарифной ставки 1-го разряда для оплаты труда водителей в тех случаях, когда автомобильные перевозки грузов и пассажиров для него не являются основным видом экономической деятельности.

■ часовые тарифные ставки для оплаты труда водителей автомобилей-самосвалов «КАМАЗ-5511», специальных автомобилей при выполнении дорожных работ, а также автокранов устанавливаются на позицию выше по грузоподъемности;

■ тарифные ставки водителей автомобилей при работе на автомобилях с прицепами за дни их фактической работы с прицепами повышаются до 20 %;

■ тарифные ставки водителей автомобилей при работе в карьерах за дни их фактической работы в карьерах повышаются до 20 %.

Оплата труда при выполнении работ по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей в ДРСУ, где небольшое количество автомобилей, водители полностью осуществляют работы по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей в свое рабочее время. Оплата труда водителей в этом случае производится за время выполнения работ по ремонту и техническому обслуживанию по установленным для них, как для водителей, условиям с выплатой надбавки за классность и доплатой за ненормированный рабочий день, если таковые установлены. При переводе водителей на работы по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей в связи с производственной необходимостью на срок до одного месяца оплата их труда производится по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. Вопросы временного перевода работника в связи с производственной необходимостью регулируются ст. 33 ТК. При переводе водителей в случае простоя (в связи с неисправностью или некомплектностью закрепленных за ними автомобилей, отсутствием работы по специальности и т.п.) на работы по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей на все время простоя за ними при выполнении норм выработки сохраняется средний заработок по прежней работе, а при невыполнении норм выработки или переводе на повременно оплачиваемую работу — их тарифная ставка (оклад). При этом водителю присваивается квалификационный разряд слесаря по ремонту автомобиля в установленном порядке. Вопросы временного перевода в случае простоя регулируются ст. 34 ТК. За время привлечения водителей к выполнению работ по ремонту и техническому обслуживанию выплата надбавки за классность и доплаты за ненормированный рабочий день не производится.

**2.4 Социально-психологические методы управления ДРСУ**

Социально-психологические методы подразделяются на два вида воздействия:

1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными; 2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом. Выстроена система подготовки кадров ДРСУ – от профессионального обучения рабочих до повышения квалификации руководителей и специалистов. Заботясь о подготовке и повышении квалификации своих сотрудников, руководство ДРСУ уделяет особое внимание охране здоровья и профессиональной безопасности работников предприятия. Постоянное улучшение условий труда, предупреждение производственного травматизма и профилактика профессиональных заболеваний – вот основные задачи специалиста по охране труда отдела кадров ГП «Называевское ДРСУ». Работа по охране труда ведется на основании результатов аттестации рабочих мест и направлена на уменьшение травмоопасных рабочих мест и снижение влияния опасных и вредных производственных факторов на работников, находящихся в зоне воздействия сильного шума, вибрации и др.

**3. Основные направления совершенствования методов управления и мотивации персонала ДРСУ**

**3.1 Управление кадровой и социальной политикой в организации**

Главная функция менеджера по персоналу - организация оперативного и перспективного управления персоналом компании совместно с директором и руководителями структурных подразделений компании.

Обязанности:

1. Подбор и расстановка персонала.

2. Изучение и анализ штатной структуры предприятия.

3. Аттестация сотрудников.

4. Создание кадрового резерва предприятия.

5. Изучение рынка труда.

6. Планирование карьеры сотрудников предприятия.

7. Обучение и адаптация персонала.

8. Поддержание трудовой дисциплины предприятия.

9. Оформление документов о приеме-увольнении сотрудников.

10. Составление методических рекомендаций по деятельности должностных лиц предприятия.

11. Оформление документов по периодической отчетности.

Менеджером по персоналу оформляются сведения о численности, заработной плате и движении работников, о просроченной задолженности по заработной плате, состоянии условий труда, которые представлены в виде статистической документации. Работа организовывается так, чтобы она подходила каждому отдельному человеку и чтобы каждый человек достигал на своем рабочем месте максимальной эффективности и производительности. Такой подход подразумевает, что человека следует рассматривать как определенный ресурс, т.е. как нечто, имеющее особые физиологические свойства, способности и ограничения, которые требуют к себе такого же внимания со стороны соответствующих специалистов, как и свойства любого другого ресурса, например медных заготовок. Такой подход, кроме того, подразумевает, что человеческий ресурс следует рассматривать прежде всего именно как живого человека и гражданина, обладающего, в отличие от любого другого ресурса, неповторимой индивидуальностью, понимающего, что, в каком объеме и как он делает, и потому нуждающегося в мотивации, чувстве причастности к общему делу, удовлетворении, стимулах, а также в вознаграждении, лидерстве, получении определенного статуса.

Основные задачи управления процессом в ДРСУ это

- практическая проверка правильности решения о найме сотрудника;

- обеспечение его скорейшей профессиональной и психологической адаптации на новом рабочем месте;

- уточнение реальных деловых возможностей сотрудника, в том числе и нераскрытого на прежнем месте работы потенциала;

- окончательное определение базовой профессиональной категории сотрудника и, соответственно, применяемой к нему типовой схемы последующего развития.

**3.2 Мотивационная направленность управления**

В ДРСУ существует социальный фонд в размере 50% от размера уставного фонда Предприятия, средства которого используются на решение вопросов укрепления здоровья работников Предприятия, в том числе на профилактику профессиональных заболеваний;

фонд жилищного обеспечения в размере 25% от размера уставного фонда Предприятия, средства которого используются на приобретение и строи-тельство (долевое участие) жилья для работников Предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий;

фонд материального поощрения работников Предприятия в размере 25% от размера уставного фонда Предприятия, средства которого используются на материальное поощрение работников Предприятия;

иные фонды, создаваемые за счет чистой прибыли Предприятия.

На рассматриваемом предприятии существуют такие методы материальной мотивации как: 1. премия за выполнение плана; 2. повышение заработной платы сотрудникам, показавшим свои лучшие качества в работе; 3. премия к юбилею, к выходу на пенсию; 4. материальная помощь (на лечебные цели, в случае смерти родственников, в случае непредвиденных обстоятельств, например ограбление квартиры). К основным социально-психологическим методам управления или инструментам моральной (нематериальной) мотивации, применяемым в ГП «Называевское ДРСУ» относятся: - предоставление услуг корпоративной мобильной− связи; - предоставление спецодежды и организация питания на рабочих местах; - программы учета и оценки профессиональных и квалификационных достижений по принципу «равенства шансов» в виде проведения ежегодных конкурсов профессионального мастерства и присвоения званий «Лучший по профессии»; - корпоративные мероприятия и праздники - это важная часть корпоративной культуры ДРСУ, они во многом способствуют установлению взаимопонимания между сотрудниками и их сплочению. Среди наиболее ярких мероприятий - традиционная встреча Нового года и Летние праздники подразделений. В настоящее время в ГП «Называевское ДРСУ» действует целый комплекс социальных программ: - по закреплению− кадров и социальной защите работников и их детей; - по поощрительной оплате− труда и льготных выплат; - по организации отдыха и лечения.− - программа «Развитие персонала», которая предусматривает комплекс мер по переводу всех работников на качественно новый профессиональный уровень, способствующий модернизации и внедрению новых технологий и техники, реформированию системы управления, а также сферы организации производства и охраны труда. Оплата труда работников ДРСУ и их материальное стимулирование осуществляется в пределах фонда заработной платы и части прибыли. Зарплата выплачивается регулярно 2 раза в месяц в сроки, установленные коллективными договорами, а также соглашениями между руководством общества и профсоюзной организацией. Задержки выплаты заработной платы не бывает.

**3.3 Оценка результатов управления**

Оценка результатов управления – один из главных элементов управления персоналом в ДРСУ, которая направлена на определение уровня эффективности выполнения работы. На показатели конечных результатов труда работников предприятия влияет совокупность факторов, приведённых в таблице 1.

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности,  физические способности, сезонность |
| Социально-экономические | Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работников, мотивация труда, уровень жизни. Уровень социальной защищённости. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объём и качество продукции, работ, уровень использования НТД. |
| Социально-психологические | Отношение к труду  Психофизиологическое состояние работника  Моральный климат в коллективе |

***Оценка персонала, как и все другие направления кадровой работы, как правило, регламентируется сформированными или подразумеваемыми принципами кадровой политики, существующими в организации. Для открытой кадровой политики наиболее типичны следующее:***

* ***диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место;***
* ***изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм;***
* ***аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации;***
* ***широкий сбор индивидуальной информации с целью формирования большого банка потенциальных кандидатов на работу.***

***В ситуации закрытой кадровой политики реализуются следующие цели при оценке персонала:***

* ***сбор информации о потенциальных возможностях и темпах профессионального роста для планирования карьеры;***
* ***использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала;***
* ***индивидуальная диагностика с целью профориентации.***

***Заключение***

***Реализацию целей и задач организации руководитель осуществляет путем применения различных методов. Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии. Традиционно выделяют административные, экономические и социально-психологические методы. Организационно-правовые методы определяют основные границы работы: направление деятельности фирмы, ее организационно-правовую форму, условия функционирования, структуру организации, а также регламентируют права и ответственность персонала и многое другое. Анализ практики применения методов управления в деятельности ДРСУ показал, что менеджеры в управлении предприятием применяют следующие методы: 1) организационно-распорядительные (регламентирование и управление организационной структурой ДРСУ, организация и регламентирование технологического процесса, организация работы по снабжению ДРСУ); 2) экономические методы управления ДРСУ включают ценовую политику предприятия, финансовое планирование и аудит; 3) социально-психологические методы управления ДРСУ в основном сконцентрированы в управлении персоналом предприятия (материальная и психологическая мотивация труда персонала). Отметим, что все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, так как наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.***

***В дальнейшей работе предприятия необходимо пересмотреть требования, предъявляемые к организационным структурам управления. Они должны отражать содержание деятельности органа, основные элементы управления, цели, методы, принципы, функции, этапы и стадии принятия и реализации решения. В первую очередь – гибкость, которая позволяет реагировать на изменения социально-экономических и организационно-технических условий. Второе - минимум ступеней иерархической лестницы.***

***Третье - минимум времени прохождения решений, приказов, распоряжений от вышестоящего руководства до непосредственных исполнителей. Организационная структура должна обеспечивать эффективное распределение функций по подразделениям – звеньям управления, исключать дублирование функций на различных уровнях, предполагать необходимость и возможность ее постоянного совершенствования при относительной равномерности нагрузок на каждое подразделение аппарата управления и сопряженности отдельных звеньев и ступеней, которые должны быть связаны между собой общими целями, решением определенных проблем, задач. Немаловажная роль в управлении предприятием отводится контролю за исполнением всех решений и указаний. Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.***

***Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал. В ДРСУ, неслучайно сделан акцент на административных методах управления, т.к. работник российского предприятия рассматривает внутрифирменные стандарты как заданное ограничение, которое, исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда №дремлет бдительное око» начальства. Как следствие многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищение материалов и высокий процент брака с низкой дисциплиной труда. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических и экономических методов с одновременным воспитанием корпоративной культуры.***

***Список использованных источников***

***1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 248с.***

***2. Валуев С.А., Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. М.: Дело, 2006. – 385 с.***

***3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 364 с.***

***4. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов – 6-е изд. доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 1100с***

***5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд.: - М.: Новое знание, 2004. -421 с.***

***6. Учебник под ред. А.Я. Кибанова – 3-е изд. доп. и перераб. «Управление персоналом организации» - М.ИНФРА-М, 2006 – 638с.***