КУРСОВАЯ РАБОТА

По курсу “Менеджмент”

Тема: “Отечественная школа управления: имена, подходы, актуализация опыта”

**С О Д Е Р Ж А Н И Е:**

ВВЕДЕНИЕ - 3

1.СПЕЦИФИКА И ОСНОВНЫЕ ИДЕИ РОССИЙСКОГО

МЕНЕДЖМЕНТА - 6

1.1.Отечественная школа управления:

основные подходы - 6

1.2.Современная система взглядов

на управление - 10

2.АНАЛИЗ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В

МАГАЗИНЕ № 1 “САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ДОМ

КНИГИ” - 13

2.1.Оценка системы управления персоналом

организации - 13

2.2.Анализ социальных отношений в коллективе

3.ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВО-

ВАНИЮ ПРОЦЕССОМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В МАГАЗИНЕ “САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ДОМ

КНИГИ” - 24

ЗАКЛЮЧЕНИЕ - 27

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ - 29

ПРИЛОЖЕНИЕ - 31

**В В Е Д Е Н И Е**

В результате политических и экономических изменений в стране, происшедших после периода перестройки, распада СССР и обретения независимости России, внешняя среда деятельности производственных организаций радикально изменилась. Специфика национального менталитета диктует необходимость разработки адаптационных программ, методик и рекомендаций, способных раскрыть творческий потенциал россиян. Каждый руководитель должен искать свои пути и механизмы приспособления к внешней среде, а наука призвана помочь ему в этом.

Практическое значение теории управления или менеджмента как современной системы управления предприятием, фирмой в российских условиях чрезвычайно велико. Связано это прежде всего с особенностями становления в России рыночных отношений. Поиск специфической, экономически и культурно обусловленной стратегии развития этих отношений встает перед проблемой адаптации и совместимости традиционных ценностей национальной экономики, мировой методологии и практики менеджмента.

Современные условия в России дают основания о создании адаптационного социально-психологического и экономического механизма, позволяющего сгладить ценностные и социальные противоречия и интегрировать зарубежную модель управления, которая могла бы совместить

традиционные и инновационные для российского менталитета ценности.

Внедрение в общественное сознание образа современного российского менеджера – рационально мыслящего профессионала, берущего на себя ответственность за успех преобразований в национальной экономике – одна из актуальных задач на современном этапе социально-экономического развития общества.

Рыночные условия, в которых пытаются работать российские предприятия, требуют значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличивают объем и усложняют характер выполняемых менеджерами работ; весьма возросла сегодня и ответственность за свое-временность и качество принимаемых ими решений.

Актуальность вышеизложенной проблематики обусловлена также и тем обстоятельством, что в России в настоящее время активно насаждается зарубежный опыт управления, при этом многие теоретики забывают, что и отечественная школа управления имеет давние традиции и положительный опыт, который современным менеджерам следовало бы учитывать в своей практической деятельности.

**Цель** данной работы – показать эволюцию развития и основные подходы к отечественному управлению в условиях становления рыночной модели хозяйствования.

**Задачи** работы:

1.Показать специфику и основные идеи российского менеджмента.

2.Проанализировать опыт управления персоналом в магазине № 1 “Санкт-Петербургский Дом книги”.

3.Разработать предложения по совершенствованию системы управления в магазине “Дом книги”.

Теоретической основой работы послужили труды известных отечественных специалистов в области менеджмента.

Практическая основа работы – материалы о деятельности магазина № 1 “Санкт-Петербургский Дом книги”.

**1. СПЕЦИФИКА И ОСНОВНЫЕ ИДЕИ**

**РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**1.1. Отечественная школа управления:**

**основные подходы**

Будет справедливо начинать анализ отечественной школы управления с 20-х годов ХХ века, с имени Алексея Капитоновича Гастева, создавшего исследовательский институт труда (ЦИТ) и методологические подходы к научной организации труда в отечественных условиях.

Гастеву удавалось сочетать революционную, литературную и социоинженерную деятельность. Руководство научным коллективом ЦИТа стало для него всепоглощающей и, как он сам признавался, “исключительной полосой жизни”./5;с.31/.

Следует иметь в виду, что даже после изменения общественного строя и господствующей идеологии в 1917 г. трудовая этика в России оставалась коллективистской. Но ее основой стало соблюдение интересов государства. Нанесение любого ущерба общественным интересам каралось значительно суровее, чем интересам отдельного человека.

Коллективизм в СССР по сравнению с артельностью дореволюционной России оказался значительно более полным и всепроникающим.

А.Гастев и его сподвижники были уверены, что главное – овладеть логикой современной организации производства, а это – контроль, учет, нормирование,

стандартизация, координация. Владея перечисленными элементами культуры производства можно завозить какое угодно импортное оборудование.

Гастеву и его сподвижникам пришлось вести борьбу с “группой коммунистов”, которые активно изучали научную организацию труда. Оппоненты оперировали устаревшими методами революционной пропаганды, не имевшими с наукой ничего общего. Методология же Гастева была явно выигрышная и современная. Он призывал заимствовать у Запада методику работы и организации труда.

ЦИТ не стеснялся учиться у Запада. Он взял за правило освещать все более или менее заслуживающие внимание события в области НОТ. В Институте анализировали передовые методики и новинки. В цитовском журнале “Организация труда” сотрудничали такие ученые и общественные деятели как Н.Богданов, Н.Бахрах, Л.Брагинский, П.Голубков, М.Журавлев, С.Коган, Д.Хлебников и другие. В авторский коллектив входили инженеры и ученые из США, Германии, Швейцарии. Советские читатели могли, в частности, узнать о роли психолога на производстве и методах психотехники. А.Гастев являлся ответственным редактором журнала.

Следует отметить, что зарубежные коллеги Гастева нередко лучше соотечественников понимали его идеи.

По мнению А.И.Кравченко /8;с.28/, Гастев обладал редкостным демократизмом, умением слушать других, самозабвенно спорить и страстно убеждать оппонентов.

В.И.Ленин, А.К.Гастев, И.В.Сталин – каждый на свой манер создавали социальную геометрию труда, шла ли речь о труде на уровне отдельного рабочего места или о разделении труда на уровне всего общества. Всем им было присуще стремление перекроить, перестроить естественный ход жизни по каким-то рациональным схемам, навести рационально-утопический порядок.

В 60-х годах в стране появились первые социологические службы, главным образом на крупных, передовых, богатых предприятиях. Они острее ощущали потери от недоиспользования человеческого фактора. Широкого развития этот подход не получил.

Россия могла бы стать значительно сильнее, а ее экономика гораздо стабильнее, система управления мудрее, а культура профессионального труда выше, если бы она развивалась иным несталинским путем.

Анализируя научные достижения и практический опыт управления 20-х годов, можно выделить следующие принципы отечественного менеджмента:

1.Разделение труда.

2.Полномочия и ответственность.

3.Дисциплина.

4.Единоначалие.

5.Единство действий.

6.Подчиненность личных интересов.

7.Вознаграждение персонала.

8.Централизация.

9.Скалярная цель.

10.Порядок.

11.Справедливость.

12.Стабильность персонала.

13.Инициатива.

14.Корпоративный дух.

С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах.

В конце 80- годов трудовая этика России вновь принципиально изменилась после очередного коренного изменения идеологии и общественного строя. Внесли определенные коррективы и 90-е годы, что нашло свое отражение в многочисленных исследованиях современного российского менеджмента.

Отечественный опыт управления в ХХ веке находился в центре внимания таких исследователей как С.Н. Булгаков, О.С.Виханский, А.И.Наумов, Б.М.Генкин, И.Н. Герчикова, Ф.Б.Михайлов, А.А.Румянцев и др.

**1.2. Современная система взглядов**

**на управление**

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в общественном развитии. Главными факторами изменений явились научно-технический прогресс, концентрация научного и производственного потенциала. В условиях России сегодня формируется новая парадигма управления, которая бы наилучшим образом отвечала интересам отечественной микросреды.

Несомненно, на процесс формирования отечественной модели управления огромное влияние оказывает зарубежный опыт. Позитивным в этом смысле является то, что главное внимание все больше обращается на человека или социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, выявление его потенциальных возможностей, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными.

Выработаны в целом основные подходы к управлению, которые ориентированы на достижение наиболее эффективных результатов деятельности путем активизации творческих способностей работников, рациональной организации труда, тщательного изучения рынка и др. В практике российских фирм активно применяются новейшие технологии в области управления.

Универсальная методология управленческого процесса отражает формальную сторону управления как информационного процесса.

Необходимо добавить, что управление в организациях - очень сложное явление, в котором присутствуют три непременных элемента(приложение 1).

Во-первых, объект исследования как некоторая реальность;

Во-вторых, сам исследователь (или наблюдатель) – субъект, осуществляющий исследование;

В-третьих, это проблема, которая представляется как некоторое несоответствие того, что фактически существует, тому, что желает получить исследователь.

Стратегия организации, по существу, является генеральным планом действий, который определяет приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. /11/.

Выделяют два конечных продукта стратегического управления. Один из них – потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем. Другой – внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются, в конечном итоге, ее архитектоникой и качеством персонала.

Архитектоника состоит из технологий, производственного оборудования, уровня организации производства, структуры управления, организационной культуры и т.д.

Качество персонала определяется: отношением к изменениям, профессиональной квалификацией и мастерством, умением решать проблемы организации, концепцией мотивации, способностью преодолевать сопротивление.

Качество персонала является сегодня важнейшей стратегической задачей российских организаций, испытывающих острый дефицит квалифицированных кадров.

Практика российского менеджмента свидетельствует, что большинство служб управления персоналом имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. Они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом.

Отметим также, что большинство менеджеров рассматривают себя, в первую очередь, как руководителей, занимающихся административной деятельностью и управлением финансами, забывая о необходимости сбалансированного подхода к техническим и человеческим ресурсам. Данный факт оказывает негативное влияние на формирование благоприятного психологического климата в коллективе. Изменить такое положение должен сам руководитель.

**2. АНАЛИЗ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**В МАГАЗИНЕ № 1 “САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ**

**ДОМ КНИГИ”**

**2.1. Оценка системы управления персоналом**

**организации**

Книжный магазин выбран мною в качестве объекта изучения не случайно. Книжный бизнес является той сферой деятельности, где наилучшим образом отражается социальный портрет общества.

Одним из старейших книжных магазинов в нашей стране и городе Санкт-Петербурге по праву считают “Дом книги”, который открылся 19 декабря 1919 года, как первый книжный магазин в Петрограде после Октябрьской революции.

С 1992 г. магазин работает на принципе полного хозяйственного расчета.

На сегодняшний день “Дом книги” второй по объему реализации книг магазин в России, по количеству проданных экземпляров он входит в пятерку крупнейших книжных магазинов в Европе.

Коллектив работников магазина составляет 307 человек. Соответственно, организационная структура магазина достаточно сложна. Возглавляет предприятие генеральный директор, имеющий трех заместителей: по организации торговли; по капитальному строительству; по административно-хозяйственной работе. Заместитель руководителя по персоналу отсутствует, что уже говорит о недостаточном внимании администрации к кадровой политике.

По возрастному составу коллектив магазина выглядит следующим образом:

-до 25 лет – 15%;

-от 25 до 35 лет – 34%;

-35 – 45 лет – 25%;

-45 – 55 лет – 20%;

-пенсионеры – 6%.

ѕ работников имеют высшее и среднее специальное образование, 14 работников учатся в настоящее время в высших учебных заведениях, 8- в средних специальных.

В 1995 году все товароведы магазина закончили высшие бухгалтерские курсы. Курсы повышения квалификации, организованные силами Санкт-Петербургского института Московской академии печати, в конце 90-х годов закончили 40 человек.

Администрация магазина постоянно занимается социальным обеспечением работников. Например, только в 1999 году материальная помощь сотрудникам предприятия составила 304417 руб.

На предприятии действует система премирования “За долголетний и безупречный труд”. Постоянно 2 раза в год ко Дню Победы и снятия блокады Ленинграда оказывается помощь 15 неработающим ветеранам Дома книги.

Источниками поиска персонала на предприятии являются:

-объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу предприятия;

-предложения о приеме;

-организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры);

-смежные по профилю предприятия;

-работники предприятия;

-резерв кадров на выдвижение;

-выпускники учебных заведений и центров, прошедших подготовку и переподготовку по направлению предприятия;

-переводимые и перемещаемые работники предприятия;

-внутрифирменное совмещение должностей и др.

После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование осуществляется непосредственный отбор персонала.

Мотивации труда руководство предприятия уделяет особое внимание. Ее считают важнейшим фактором результативности работы, в этом качестве она составляет основу потенциала работника. Размер заработка определяется, прежде всего, личным вкладом каждого работника в конечный результат коллективного труда; усиливается дифференциация в оплате труда в зависимости от его сложности и качества. Имеет место не только материальное, но и нематериальное стимулирование труда работников.

Явочная численность работников в отделах определяется в зависимости от рабочих и праздничных дней, выходных, отпусков и других особенностей работы персонала. Установлен гибкий график отпусков и выходных.

После перехода на систему самообслуживания в магазине при распределении обязанностей между работниками особое внимание обращается на следующие аспекты управления:

-частичная взаимозаменяемость работников;

-обучение персонала;

-аттестация работников;

-организация постоянного контроля со стороны администрации за качественным выполнением сотрудниками должностных обязанностей;

-четкая организация приемки товара;

-оптимизация технологического процесса продаж и др.

Долгие годы благодаря грамотной работе по управлению персоналом “Дом книги” остается образцом ассортиментной торговли с высокой культурой обслуживания покупателей, о чем свидетельствуют многочисленные знаки общественного и профессионального признания.

Дом книги является устойчивым коммерческим предприятием, с каждым годом увеличивает объем продаж.

Предприятие имеет хорошую репутацию среди покупателей, уделяет много внимания повышению своего имиджа. Все это положительно влияет на коллектив Дома книги, стимулирует сотрудников, вдохновляет на творческий подход к труду.

**2.2. Анализ социальных отношений в коллективе**

На предприятии “СПб Дом Книги” в сфере управления персоналом стараются учитывать как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников. Руководство магазина старается сформировать настоящую команду единомышленников, учитывая при этом следующее:

* каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель поставленную перед коллективом;
* команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
* любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет самостоятельность;
* все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою трудовую деятельность, участвуют в планировании деятельности всего коллектива и каждого члена команды;
* как и в любом коллективе, обязанности каждого участника команды уточняются, а в процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
* подбор участников команды осуществляется прежде всего по психологической совместимости;
* управление командой осуществляется коллективно. За руководителем закрепляются функции координации и представления ее интересов во внешней сфере.

На рассматриваемом мною предприятии действует целый ряд таких команд. Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, формирования новых отделов. Такой коллектив включает специалистов из разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как основная нагрузка на каждого специалиста. При этом важнейшие функции по месту главной его деятельности с работника снимаются. Вместе с тем он не теряет связь со своим подразделением. Все члены рабочей группы принимают живейшее участие в создании нового отдела, помогают подбирать работников, консультируют, разрабатывают концепцию деятельности и т.д.

На этой основе и формируется ядро команды, выявляется ее лидер.

Социальная эффективность деятельности по управлению персоналом реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относится, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Большое внимание уделяется на предприятии проблеме адаптации сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала, отражает характер социальных отношений в коллективе.

Как правило, в процессе адаптации персонала каждый работник проходит несколько стадий:

* общее ознакомление с ситуацией;
* приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
* ассимиляция (полное приспособление);
* идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

На предприятии сделана ставка на саморелизующегося человека, которая означает реализацию идеи “главное богатство предприятия – это его люди”, поощряется самостоятельность и предприимчивость, что дает возможность большинству членов коллектива полностью реализовать свой потенциал. Реализация данной идеи осуществляется посредством:

* высоких требований, предъявляемых при найме на работу, включающих систему тестов и собеседований;
* подготовки кадров, понимаемой как постоянное, на протяжении всей карьеры, обучение сотрудников;
* политики гарантированной занятости (практике горизонтального перемещения сотрудников).

Руководство предприятия придерживается некоторых

правил мотивации к труду. Они следующие:

* поощрение должно быть осязаемым и своевременным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением);
* постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор;
* необходимо чаще давать людям возможность почувствовать себя победителями;
* поощрять надо за достижение не только основной цели, но и промежуточных;
* работники должны чувствовать свободу действия, возможность контролировать ситуацию;
* разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

Можно сказать, что на предприятии существует комплексный подход к мотивации труда, который включает в себя:

* культуру предприятия: система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм;
* систему участия: развития отношений партнерства;
* принципы руководства: предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления;
* привлечение к принятию особо значимых для предприятия решений: определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решений;
* кадровая политика: планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутри-производственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников;
* регулирование рабочего времени: гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия;
* информация работников: доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия;
* система оценки персонала по определенным зара-

нее установленным критериям;

* программа предприятия “Имидж предприятия” –

специальная программа по повышению имиджа

предприятия.

Таким образом, социальные отношения в коллективе ГП “СПб Дом Книги” можно оценить как высокоэффективные. Количественный и качественный уровни социальный политики предприятия, несомненно, принадлежат к значительным организационным ценностям.

**3. В Ы В О Д Ы**

Несмотря на высокие достижения в сфере управления

персоналом, на предприятии существуют проблемы в сфере регулирования социальных отношений. Основная состоит в том, что на предприятии относительно низким является статус кадровой службы.

Решение о найме на работу принимается почти всегда руководителем. Кадровая службы не решает вопросы расстановки и воспитания кадров, назначения руководителей подразделений, наложения дисциплинарных взысканий на нарушителей трудовой дисциплины.

Слабо налажена работа по изучению причин движения кадров, их взаимоотношений. Деятельность специалистов по кадрам ограничивается главным образом оформлением документации. В данном случае руководитель предприятия принимает на себя обязанности по формированию как количественного, так и качественного состава трудового коллектива. Нельзя сказать, что эффективность деятельности магазина несет от этого определенные потери, однако было бы целесообразнее, если бы кадровая служба занималась своим прямым назначением, имела больше самостоятельности, имела возможность проявить инициативу.

Еще один негативный момент состоит в том, что аттестация персонала нередко носит формальный характер. При выявлении низкого профессионального уровня того или иного работника, руководство чаще всего ограничивается рекомендациями. Стремясь сохранить целостный коллектив,

администрация порой действует попустительски по отношению к низко профессиональным сотрудникам. Ситуация сложившаяся на рынке труда побуждает руководство отказываться от радикальных мер и действовать убеждением, что не всегда соответствует стратегическим целям предприятия.

Администрации предприятия необходимо сосредоточить свои усилия на более качественной оценке результатов труда персонала. Этот вопрос еще больше актуализировался в связи с переходом магазина на новую форму обслуживания покупателей так как предусматривает наличие у работников высокого уровня профессионализма, культуры, навыков межличностного общения с различными категориями покупателей.

Таким образом, в управлении персоналом “СПБ Дом Книги” преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления. Профессионалы-менеджеры стремятся работать в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества. Целью управления стало побуждение работников к развитию их способностей для более продуктивного труда.

Отмечая высокую эффективность деятельности лучшего книжного магазина в г.Санкт-Петербурге, мы, вместе с тем, уверены, что еще не все ресурсы и резервы полностью задействованы и исчерпаны на современном этапе. Динамика развития предприятия, отсутствие задолженности партнерам, бюджету и сотрудникам вселяет оптимизм и

свидетельствует о хороших перспективах данного субъекта рынка.

**З А К Л Ю Ч Е Н И Е**

Сегодня во многих российских организациях отмечаются позитивные изменения в сфере управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, совершенствуется отбор кандидатов на руководящие должности. Вместе с тем практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области.

У руководителей часто отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не принимают на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с организацией, занимаются критиканством не предлагая взамен конструктивных решений, не понимают объективную необходимость достижения единства личных интересов и интересов организации, что в значительной мере связано с кризисными процессами, которые происходят в нашем обществе.

Многим руководителям порой не хватает профессиональных знаний и желания их постоянно развивать; они не способны всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Современный руководитель, осуществляющий свою деятельность в российских условиях, находится в очень сложном положении. Он в большой степени зависим от внешней среды, ему приходится пристально следить за постоянно меняющимся законодательством, темпами инфляции, политической обстановкой, решать острые социальные проблемы коллектива, и, между делом, совершенствовать свое профессиональное мастерство. Такая психологическая нагрузка может тяжело отразиться на здоровье, поэтому стрессоустойчивость руководителя имеет сегодня такое же значение, как и профессиональное мастерство.

“Дом Книги” является одним из немногих стабильно действующих предприятий в России, опыт управления которого может с успехом использоваться в практике работы отечественных торговых предприятий.

В целом же можно констатировать, что опыт управления многих российских предприятий нуждается в более глубоком изучении с целью его обобщения и выработки новой парадигмы отечественного менеджмента.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы.-М.:Наука,1990.
2. Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений.-М.:Экономика,1974.
3. Бизнес и менеджер /Сост.И.С.Дараховский и др.-М.:Азимут-Центр,1992.
4. Виханский О.С.,Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процес.-М.:Изд. МГУ, 1995.
5. Гастев А.К.Трудовые установки.-М. 1924.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.-3-е изд.-М.:Банки и Биржи, ЮНИТИ,1997.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов.-М.:Норма-Инфра-М.,1998.
8. Кравченко А.И.Классики социологии менеджмента: Ф.Тейлор и А.Гастев.-СПб.:РХГИ, 1998
9. Лапин Н.И. Социальные ценности и реформы в кризисной России.//Социс.1993.№ 7.
10. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом.-М.:Бизнес-школа “Интел-Синтез”,1995.
11. Стратегическое планирование /Под ред. Э.А. Уткина.-М.:ЭКМОС, 1998.
12. Современный менеджмент: Курс лекций кафедры теории и организации управления ГАУ // Российский экономический журнал.1995 № 9,12; 1996.-№ 4.7.10; 1997.-№ 1,4,6.
13. Уткин Э.А. Управление фирмой.-М.:Акалис,1996.
14. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера.-М.:Ассиана, 1996.
15. Щекин Г.Профессия – менеджер по кадрам // Кадры, персонал.-М., 1993.

**Приложение 1.**

Схема 1.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА**

**ПОЗНАВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

МОДЕЛЬ

НАБЛЮДА-

ТЕЛЬ

ОБЪЕКТ

ПРОБЛЕ

МА

Схема 2.

**ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА**

ОРГАНИЗАЦИЯ

ПЛАНИРОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

КОНТРОЛЬ