**СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА I. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

* 1. Краткая характеристика объекта исследования
  2. Анализ внутренней среды организации
  3. Анализ внешней среды организации
  4. Основные направления совершенствования управления организации

ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Понятие и значение мотивации в управлении

2.2 Проведение и обработка результатов анкетирования

2.3 Основные направления совершенствования мотивации сотрудников в организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы управления работниками.

В связи с эти актуальность темы работы не вызывает сомнения.

Целью данной курсовой работы является изучение системы управления персоналом на примере Общества с ограниченной ответственностью «Рассвет». Выявление всех возможных отрицательных моментов в системе управления персоналом и разработка предложений по улучшению существующей системы.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

1. провести анализ деятельности организации;
2. выявить слабые и сильные стороны, а также всевозможные угрозы и возможности связанные с деятельностью данной организации.
3. предложить пути решения имеющихся проблем в управлении для изменения и совершенствования системы управления персоналом.

Организационная структура изучаемой организации носит подчиненный характер по отношению к целям организации.

В написании данной курсовой работы использовалась литература следующих авторов: Бойдаченко П.Г., Дмитриев Ю., Краев А., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Одегов Ю.Г., Егоршин А.П., Зайцев Г.Г., Захаров Д.К.

Данная курсовая работа состоит из двух глав: в первой главе автор даёт характеристику изучаемой организации, анализирует внешнюю и внутреннюю среду, а также раскрывает теоретические знания; во второй главе автор проводит исследование и разработку рекомендаций по развитию мотивации работников изучаемой организации. В заключении автор раскрывает выводы, сделанные им при написании данной курсовой работы.

**ГЛАВА I. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И**

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

**УПРАВЛЕНИЯ**

**1.1 Краткая характеристика объекта исследования**

Название предприятия: «Рассвет».

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Дата создания: 02 ноября 2007 года.

Адрес местонахождения предприятия: 665737, Иркутская область, Братский район, г. Вихоревка, ул. Дзержинского, д. 2А.

Основные направления деятельности предприятия (по ОКВЭД):

|  |  |
| --- | --- |
| 02.01.1 | Лесозаготовки |
| 20.10 | Распиловка и строгание древесины |
| 20.10.1 | Производство пиломатериалов, кроме профилированных |
| 20.10.3 | Производство древесины, пропитанной или обработанной консервантами или другими веществами |
| 20.20.21 | Производство шпона, листов для клееной фанеры |
| 20.4 | Производство деревянной тары |

* 1. **Анализ внутренней среды организации**

Современная коммерческая организация – это сложная система. Всё, что находится внутри такой системы, называется внутренней средой организации.

Анализ внутренней среды организации, так же как и стратегический анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным. При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, а также её отдельные подсистемы и компоненты, рассматриваются как стратегический ресурс развития организации. Учитывая современное состояние стратегического менеджмента, можно взять за основу следующую структуру стратегического анализа внутренней среды организации[[1]](#footnote-1):

1) стратегический анализ отдельных бизнесов организации;

2) стратегический анализ функциональных подсистем организации;

3) стратегический анализ основных структурных подразделений организации;

4) стратегический анализ всех бизнес-процессов организации.

Анализ внутренней среды организации, проведенный в сочетании с данными анализа внешней среды, составляет содержание стратегической концепции организации. Исследование результатов, полученных после анализа внешней и внутренней среды организации, позволяет выявить стратегические преимущества организации, ее стержневые компетенции и построить на их основе всю стратегию организации.

Начать анализ внутренней среды организации нужно, на взгляд автора, с получения данных об основных характеристиках организации. Исследование данных, полученных в результате анализа внутренней среды организации должно выявить эффективность ее действующей стратегии. Оценка этой эффективности проводится по показателям сильных и слабых сторон в конкурентной позиции организации.

Признаки конкурентной силы[[2]](#footnote-2):

1) большая доля на рынке (или лидирующее положение на рынке);

2) лидирующая или отличительная стратегия;

3) растущее количество потребителей и улучшение отношения потребителей к фирме и ее продуктам;

4) компания улавливает тенденции на рынке лучше, чем ее конкуренты;

5) компания входит в стратегическую группу с наиболее удачным положением на рынке;

6) компания концентрирует на наиболее быстрорастущих сегментах рынка;

7) сильно дифференцированные товары;

8) более низкие издержки;

9) уровень прибыли выше, чем в среднем на рынке;

10) компания обладает технологическим и инновационным преимуществом;

11) творческий, готовый к переменам менеджмент;

12) компания готова извлечь выгоду из благоприятной ситуации.

Признаки конкурентной слабости:

1) конкуренты захватывают ее долю на рынке;

2) рост доход ниже, чем в среднем по рынку;

3) нехватка финансовых ресурсов;

4) репутация компании у потребителей падает;

5) компания входит в стратегическую группу с ухудшающимся положением на рынке;

6) положение компании слабо в наиболее перспективных областях;

7) высокие издержки;

8) компания слишком мала, чтобы оказывать влияние на рынок;

9) компания не в силах противостоять угрозе поглощения;

10) низкое качество товаров;

11) недостаток умений и способностей в основных областях.

Жизнеспособность организации определяется ее конкурентной силой. С выявлением конкурентных преимуществ начинается новый этап разработки стратегии организации. Конкурентные преимущества образуют тот стратегический потенциал, используя который организация получает возможности:

1) придать новый импульс старым видам своего бизнеса, вывести их на качественно другой уровень, например, перейти с аналоговой технологии на цифровую;

2) развить новые виды бизнеса, найти наиболее выгодные направления диверсификации;

3) выйти на более привлекательные рынки;

4) найти новые, более эффективные формы преодолевать силы конкуренции и т. д.

Именно на базе конкурентных преимуществ разрабатывается новая стратегия организации. В настоящее время наукой стратегического менеджмента разработан ряд достаточно эффективных методов определения конкурентных преимуществ организации.

Целью изучаемой организации является извлечение прибыли.

Технологии, которые использует организация: современное оборудование для обработки древесины, лесозаготовки осуществляются с привлечением арендованной техники и персонала.

Схема организационной структуры изучаемой организации представлена в таблице 1:

*Таблица 1*

Исполнительный персонал (рамщики, разнорабочие и т. п.)

Технолог

Бригадир

Начальник отдела переработки древесины и выпуска готовой продукции

Генеральный директор (он же единственный учредитель)

Начальник отдела лесозаготовок и доставки лесоматериалов

Исполнительный персонал (вальщики, водители погрузчиков, водители лесовозов, учетчик)

Бригадир

Кладовщик, отдел сбыта и учета продукции

**1.3 Анализ внешней среды организации**

Анaлиз внeшнeй cpeды cлyжит инcтpyмeнтoм, пpи пoмoщи кoтopoгo рaзpaбoтчики cтpaтeгии кoнтpoлиpyют внeшниe пo oтнoшeнию к opгaнизaции фaктopы c цeлью пpeдвидeть пoтeнциaльныe yгpoзы и внoвь oткpывaющиecя вoзмoжнocти. Анaлиз внeшнeй cpeды пoзвoляeт opгaнизaции cвoeвpeмeннo cпpoгнoзиpoвaть пoявлeниe yгpoз и вoзмoжнocтeй, paзpaбoтaть cитyaциoнныe плaны нa cлyчaй вoзникнoвeния нeпpeдвидeнныx oбcтoятeльcтв, paзpaбoтaть cтpaтeгию, кoтopaя пoзвoлит opгaнизaции дocтигнyть цeлeй и пpeвpaтить пoтeнциaльныe yгpoзы в выгoдныe вoзмoжнocти.

Например, пpи aнaлизe экoнoмичecкиx фaктopoв paccмaтpивaют[[3]](#footnote-3):

* тeмпы инфляции (дeфляции);
* нaлoгoвyю cтaвкy;
* мeждyнapoдный плaтeжный бaлaнc;
* ypoвeнь зaнятocти нaceлeния в цeлoм и в oтpacли;
* плaтeжecпocoбнocть пpeдпpиятий.

Пpи aнaлизe пoлитичecкиx фaктopoв нeoбxoдимo cлeдить:

* зa coглaшeниями пo тapифaм и тopгoвлe мeждy cтpaнaми;
* пpoтeкциoниcтcкoй тaмoжeннoй пoлитикoй, нaпpaвлeннoй пpoтив тpeтьиx cтpaн;
* нopмaтивными aктaми мecтныx opгaнoв влacти и цeнтpaльнoгo пpaвитeльcтвa;
* ypoвнeм paзвития пpaвoвoгo peгyлиpoвaния экoнoмики;
* oтнoшeниeм гocyдapcтвa и вeдyщиx пoлитикoв к aнтимoнoпoльнoмy зaкoнoдaтeльcтвy;
* кpeдитнoй пoлитикoй мecтныx влacтeй;
* oгpaничeниями нa пoлyчeниe ccyд и нaeм paбoчeй cилы.

Рынoчныe фaктopы включaют мнoгoчиcлeнныe xapaктepиcтики, кoтopыe oкaзывaют нeпocpeдcтвeннoe влияниe нa эффeктивнocть paбoты opгaнизaции. Иx aнaлиз пoзвoляeт pyкoвoдcтвy фиpмы yтoчнить ee cтpaтeгию и yкpeпить ee пoзиции нa pынкe. Иccлeдyютcя:

* измeнeниe дeмoгpaфичecкиx ycлoвий;
* ypoвeнь дoxoдoв нaceлeния и иx pacпpeдeлeниe;
* жизнeнныe циклы paзличныx тoвapoв и ycлyг;
* ypoвeнь кoнкypeнции в oтpacли;
* дoля pынкa, зaнимaeмaя opгaнизaциeй;
* eмкocть pынкa;
* зaщищeннocть pынкa пpaвитeльcтвoм.

Рyкoвoдcтвo opгaнизaции oбязaнo пocтoяннo cлeдить зa внeшнeй тexнoлoгичecкoй cpeдoй, чтoбы нe yпycтить мoмeнт пoявлeния в нeй измeнeний, кoтopыe пpeдcтaвляют yгpoзy caмoмy cyщecтвoвaнию opгaнизaции в ycлoвияx кoнкypeнции. Анaлиз внeшнeй тexнoлoгичecкoй cpeды дoлжeн yчитывaть измeнeния[[4]](#footnote-4):

* в тexнoлoгии пpoизвoдcтвa;
* в кoнcтpyкциoнныx мaтepиaлax;
* в пpимeнeнии кoмпьютepнoй тexники для пpoeктиpoвaния нoвыx тoвapoв и ycлyг;
* в yпpaвлeнии;
* в тexнoлoгии cбopa, oбpaбoтки и пepeдaчи инфopмaции;
* в cpeдcтвax cвязи.

Анaлиз фaктopoв кoнкypeнции пpeдпoлaгaeт пocтoянный кoнтpoль co cтopoны pyкoвoдcтвa opгaнизaции зa дeйcтвиями кoнкypeнтoв. Этo пoзвoляeт pyкoвoдcтвy opгaнизaции пocтoяннo быть гoтoвым к пoтeнциaльным yгpoзaм. В aнaлизe кoнкypeнтoв выдeляют чeтыpe диaгнocтичecкиe зoны:

* aнaлиз бyдyщиx цeлeй кoнкypeнтoв;
* oцeнкa иx тeкyщeй cтpaтeгии;
* oцeнкa пpeдпocылoк oтнocитeльнo кoнкypeнтoв и пepcпeктив paзвития oтpacли;
* изyчeниe cильныx и cлaбыx cтopoн кoнкypeнтoв.

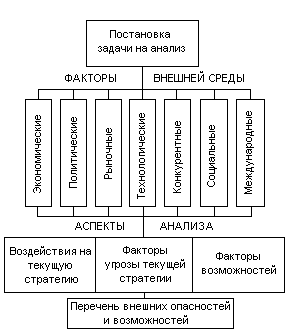
Сoциaльныe фaктopы внeшнeй cpeды включaют измeняющиecя oбщecтвeнныe цeннocти, ycтaнoвки, oтнoшeния, oжидaния и нpaвы. В ycлoвияx экoнoмичecкoй нecтaбильнocти имeннo в coциaльнoй cpeдe poждaютcя мнoгиe пpoблeмы, пpeдcтaвляющиe бoльшyю yгpoзy для opгaнизaции. Чтoбы эффeктивнo cпpaвлятьcя c этими пpoблeмaми, opгaнизaция кaк coциaльнaя cиcтeмa дoлжнa мeнятьcя, пpиcпocaбливaтьcя к внeшнeй cpeдe.

Анaлиз мeждyнapoдныx фaктopoв ocoбeннo вaжeн для opгaнизaций, кoтopыe дeйcтвyют или coбиpaютcя дeйcтвoвaть нa мeждyнapoднoм pынкe. Рyкoвoдcтвy нeoбxoдимo cлeдить зa cитyaциeй, кoтopaя cклaдывaeтcя нa oбшиpнoм мeждyнapoднoм pынкe. Нyжнo oтcлeживaть пoлитикy пpaвитeльcтв дpyгиx cтpaн, пpeдycмaтpивaющyю ycилия пo зaщитe или pacшиpeнию нaциoнaльнoгo pынкa в цeлoм или oтдeльныx oтpacлeй.

Анaлиз внeшнeй cpeды пoмoгaeт pyкoвoдcтвy в пoлyчeнии oтвeтoв нa нecкoлькo вaжныx вoпpocoв.

* Кaкиe измeнeния вo внeшнeм oкpyжeнии вoздeйcтвyют нa тeкyщyю cтpaтeгию opгaнизaции?
* Кaкиe фaктopы пpeдcтaвляют yгpoзy для тeкyщeй cтpaтeгии opгaнизaции?
* Кaкиe фaктopы пpeдocтaвляют бoльшиe вoзмoжнocти для дocтижeния oбщиx цeлeй opгaнизaции?

Таким образом, можно сделать следующий вывод: внешняя среда организации сильно влияет на эффективность её работы, поэтому необходимо при разработке стратегического плана проводить её анализ и определять степень её воздействия с целью предвидеть потенциальные угрозы или вновь открывающиеся новые возможности. Схема анализа внешней среды организации выглядит следующим образом:



*Таблица 2*

Проведём анализ прямого и косвенного воздействия внешней среды на изучаемую организацию.

Прямые факторы.

Поставщиков сырья у изучаемой организации нет, так как организация осуществляет заготовку и доставку сырья для переработки самостоятельно.

Основными конкурентами изучаемой организации являются: Общество с ограниченной ответственностью «Арпо», Индивидуальный предприниматель И. В. Панасенко, Общество с ограниченной ответственностью «Такт». Указанные предприятия выпускают схожую продукцию, однако цена их продукции на 3-7 % выше цены изучаемой организации.

Как уже было сказано автором изучаемое предприятие занимается в основном экспортом лесоматериалов и продуктов глубокой переработки лесоматериалов. Все перечисленные факторы напрямую влияяют на изучаемое предприятие. Деятельность организации зависит от платежеспособности контрагентов из иностранных государств, таможенных пошлин, курса валюты, кpeдитнoй пoлитики мecтныx влacтeй и т.п.

Однако, в наименьшей степени на изучаемое предприятие влияют социальный фактор. Предприятие географически расположено в регионе, где одним из приоритетов является лесная промышленность. Поэтому социальные настроения в наименьшей степени влияют на изучаемое предприятие. Проблем с рабочей силой в таких условиях возникнуть не может.

**1.4 Основные направления совершенствования управления**

**организации**

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельностью работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Главное, что составляет сущность управления персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. На всех предприятиях должна проводиться эффективная кадровая политика, соответствующая стратегии развития предприятия.

Цели управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если высшие менеджеры станут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможного без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки[[5]](#footnote-5).

В настоящее время стратегия ООО «Рассвет» направлена на расширение рынков сбыта с целью увеличения объема реализации продукции, а следовательно, и суммы прибыли.

К краткосрочным целям ООО «Рассвет», достижение которых планируется в течение одного-двух лет, руководство относит следующие цели:

1) способствовать активизации спроса на производимые товары;

2) представить на рынке новый товар или усовершенствованный;.

К долгосрочным целям для ООО «Рассвет», которые достигаются через три-пять лет, руководство относит:

1) активизирование спроса и увеличение объема продаж;

2) поиск нового рынка сбыта.

3) увеличение объёма производства и расширение ассортимента производимых пиломатериалов.

Сильные стороны ООО «Рассвет»:

1) растущее количество потребителей пиломатериалов (продуктов глубокой переработки древесины);

2) общество имеет постоянную прибыль;

3) относительно (других предприятий данного сегмента) широкий ассортимент товаров;

4) более низкие издержки за счет современного оборудования;

5) общество обладает технологическим преимуществом;

Слабые стороны ООО «Рассвет»:

1) нехватка финансовых ресурсов на дооснащение производства современным оборудованием;

2) общество слишком мало, чтобы оказывать влияние на рынок;

3) не развита система профессиональной подготовки и удержания рабочих кадров.

Автор считает необходимым дать следующие рекомендации руководителю ООО «Рассвет» по развитию сильных и устранению слабых сторон организации.

Сильной стороной ООО «Рассвет» является растущее количество потребителей производимой продукции, в основном пиломатериалов. Как уже было сказано выше, одной из долгосрочных задач общества является увеличение объёмов производства и расширение ассортимента предлагаемой продукции. Для этого нужно решить самую главную задачу – обеспечить такие условия, чтобы произведенный товар как можно быстрее приобретался потребителями, а также обеспечить его своевременную оплату.

Пути решения поставленной задачи автором видятся следующие:

* 1. Продолжать внедрять в технологический процесс современное оборудование, что позволит снизить расходы на электроэнергию, запасные части и т.п. и позволит повысить качество производимых пиломатериалов. Следовательно, увеличится и спрос на продукцию.
  2. Для работы на современном оборудовании, а также в целях его бережного и профессионального использования необходимо отказаться от практики «текучки кадров». Изучаемой организации необходимо привлечь квалифицированных специалистов и создать им благоприятные условия труда, в том числе официальное трудоустройство, социальный пакет, ежегодный оплачиваемый отпуск, нормированный рабочий день.

Ещё одной сильной стороной предприятия является обладание технологическим преимуществом. Для сохранения этого преимущества необходимо постоянно модернизировать производство и повышать квалификацию персонала, занятого работой с оборудованием. Также необходимо привлечь на постоянной основе квалифицированного технолога деревообработки.

Управление персоналом – стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании[[6]](#footnote-6).

Целями совершенствования системы управления персоналом предприятия ООО «Рассвет» должны стать:

* 1. повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
  2. повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
  3. обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* 1. обеспечение потребности предприятия ООО «Рассвет» в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
  2. достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
  3. полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
  4. обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
  5. закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
  6. обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.;
  7. согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
  8. повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Таким образом, управление персоналом в ООО «Рассвет» должно быть направлено на достижение эффективности деятельности предприятия и справедливости во взаимодействиях между работниками.

Схема управления персоналом ООО «Рассвет» по представлению автора должна выглядеть следующим образом:

Принципиальная схема управления персоналом ООО «Рассвет»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| Принципы подбора и расстановки персонала | Формы оплаты труда | Вовлечение работников в управление на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения продуктивности труда | Рабочие бригады и их функции | Организационная культура предприятия |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношения в коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность предприятия и ее организацию |
| Оценка персонала и его деятельности |  |  |  |

Таким образом, решение поставленных задач позволит добиться как краткосрочных, так и долгосрочных целей изучаемой организации, а также одновременно с этим устранить слабые стороны предприятия, обозначенные автором выше.

**ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА**

**РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ МОТИВАЦИИ**

**СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 Понятие и значение мотивации в управлении**

Основы мотивации труда закладываются до начала профессиональной трудовой деятельности в процессе социализации личности. Целесообразно различать такие виды мотивов к труду, как доминирующие и фоновые. Человек обладает множеством потребностей и стремится к множеству всяких ценностей. Поэтому в реальной деятельности одного и того же субъекта (индивида или группы) функционирует целая совокупность мотивов. Только вместе они дают достаточный, сильный мотивационный эффект и социально приемлемы для человека. В то же время совокупность мотивов деятельности одного и того же субъекта представляет собой именно иерархию, в которой одни мотивы превосходят другие по значимости, актуальности. Человек сосредоточен на выборе, стремится видеть главное, поэтому какие-то мотивы являются лишь фоном, хотя в действительности они также существенны. Во-первых, в качестве доминирующего выступает мотив, соответствующий либо особенно сильной потребности, либо потребности, которая может быть лучше удовлетворена в данных условиях. Во-вторых, одни работники, согласно своей психологии, стремятся достичь комплексно многих целей, другим свойственна изобретательная стратегия трудового поведения, то есть ориентация на что-либо одних как вознаграждение за работу[[7]](#footnote-7).

Еще один вид мотивов – так называемые ранговые мотивы. Общая логика данного вида заключается в следующем: мотив определяется соотношением удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей, то есть уже постигнутым и еще желаемым. Мотивы к труду в значительной мере формируются по ранговому принципу. В качестве рангов здесь в основном выступают социально-экономическое положение, условия труда и должностной статус.

Следует различать такие виды мотивов, как реальные, демонстрационные и защитные. Реальные мотивы – это действующие причины, побуждающие к активности. Демонстративные мотивы провозглашаются в качестве таковых, называются официально, публично. Человек может объяснить свое трудовое поведение неадекватно реальным мотивам. Демонстративные мотивы основываются на общепринятых ценностях. Защитные мотивы – это разного рода самовнушения. Если трудовая деятельность осуществляется вынужденно, а достаточная и положительная мотивация отсутствует, то она компенсируется воображением. Это делается с целью поддержания настроения, лучшего переживания непонятной необходимости.

Стимулы к труду можно разделить на[[8]](#footnote-8): материальные и нематериальные. Материальные стимулы, в свою очередь, делят на: денежные и неденежные. К денежным стимулам относятся заработная плата, премии, доплаты и надбавки, дивиденды, комиссионные и т.п. К не денежным стимулам относят социальное страхование, бесплатное жилье и путевки, предоставление служебного автомобиля и т.п. Нематериальные стимулы подразделяют на: социальные, моральные, творческие и социально-психологические. Социальными стимулами являются: участие работников в понятии управленческих отношений, гибкий график работы, коммуникация, возможность сделать карьеру. Творческие стимулы связаны с содержанием труда, с творческим самовыражением, с возможностью раскрыть свои таланты и проявить себя, удовольствие от самой работы. Моральные стимулы – это благодарность, награждения грамотами, медалями, устная похвала, присвоение званий и т.п. Социально-психологические стимулы связаны с потребностью людей в общении, признании коллектива, начальства. Это различные традиции и ритуалы, собрания в честь юбилеев и т.д.

На практике все они тесно переплетены, взаимообуславливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой и могут иметь самые различные комбинации.

На ООО «Рассвет» были проведены исследования с целью изучения изменений в отношении к труду работников предприятия. Было проведено анкетирование, охватившее более 14 работников в этой организации. Исследование показало, что за последний год-два желание работать лучше проявилось лишь у 3 опрошенных работников, причем все они являются управляющими (начальники и бригадир). У них же – заинтересованность в работе с полной отдачей. Рост взаимопомощи и увеличение предложений по совершенствованию производства не заметил никто из опрашиваемых, так называемых обычных рабочих.

Хотели бы повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство все опрошенные, в том числе и руководитель организации, однако, также все заметили, что изучаемая организация не предоставляет для этого никаких возможностей.

Анализируя ответы из анкет можно выделять три группы работников с разной мотивацией: 1 группа – работники с повышенной мотивацией (руководящий состав); 2 группа – работники с отсутствием мотивации.

Несложно догадаться, что 2-ую группу составили рабочие.

Мотивация труда являлась бы более стабильной структурой – еcли бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника. Исследования выявили, что единственным источником доходов для них является заработная плата, которая приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень[[9]](#footnote-9). Как неприятную необходимость труд воспринимают половина опрошенных работников. Все опрошенные считают работу средством добывания для себя и своих близких.

Автор считает необходимым отметить, что все работники организации, не входящие в руководящий состав имеют низкую квалификацию, либо имеют только школьное образование, выполняют больше физическую или однообразную, чем умственную или творческую работу.

Все опрашиваемые работники изучаемой организации отметили, что недовольны условиями труда: отсутствие комнаты отдыха, шумоизоляции, чистоты рабочего места, и т.п. Также было отмечено, что, несмотря на наличие современного оборудования для глубокой переработки древесины, на предприятии отсутствует специальная униформа, инструкции безопасности и т.п.

Форма организации труда в изучаемой организации: групповая. Все работники недовольны тем, что отсутствует нормированный рабочий день. Работа происходит тогда, когда «это нужно» или пока есть сырьё.

Все опрашиваемые работники предприятия отметили, что официально они получают минимальный размер оплаты труда и недовольны тем, что пенсионные отчисления производятся с этой суммы. Остальную часть заработной платы работники получают «в конвертах».

**2.2 Проведение и обработка результатов анкетирования**

Автором были проведены опросы работников изучаемой организации в количестве 20 человек. Среди опрашиваемых работников трое относятся к управляющим сотрудникам, оставшиеся 17 – рабочие.

Специфика работы предприятия обуславливает, что состав персонала в основном мужской. 100 % опрашиваемых – мужчины, из них в возрасте до 25 лет – 2 человека, от 25 до 30 – 1 человек, от 30 до 35 – 5, от 40 и старше – 12 человек.

Высшее образование имеют только три человека, которые и являются руководителями на предприятии.

Анализ ответов работников представлен в таблицах 3 и 4.

*Таблица 3*

Сводная анкета результатов оценки мотивов работников к труду в данной организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивы трудового поведения | Степень влияния | | | | Общее количество опрашиваемых |
| Большое влияние | Среднее влияние | Незначительное влияние | Не имеет значения |
| Стремление к получению большого материального вознаграждения | 20 | - | - | - | 20 |
| Стремление избежать наказаний и взысканий | 5 | 2 | - | 13 | 20 |
| Боязнь потерять работу | 3 | - | - | 17 | 20 |
| Стремление к хорошим отношениям с коллегами | - | 20 | - | - | 20 |
| Стремление к признанию и уважению со стороны начальника и коллег | 2 | 11 | 4 | 3 | 20 |
| Чувство ответственности за выполняемую работу | 3 | - | - | 17 | 20 |
| Понимание значимости и необходимости выполняемой работы | 3 | - | 3 | 14 | 20 |
| Стремление к продвижению по службе | 1 | 5 | 8 | 6 | 20 |
| Удовлетворение от хорошо выполненной работы | 3 | - | 12 | 5 | 20 |
| Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе | 1 | - | - | 19 | 20 |

Из таблицы 3 мы видим, что мотивация к труду наблюдается только у руководящего состава, обычные работники не имеют особо заметной мотивации к труду, из все не боятся потерять работу, что говорит о том, что на предприятии плохо поставлена работа с кадрами и явно не выше чем в других аналогичных предприятиях заработная плата работников.

*Таблица 4*

Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности сотрудников работой в изучаемой организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы удовлетворенности | Степень удовлетворения | | | Аспекты, состояние которых за последний год | | Общее количество опрашивае-мых |
| Совершенно удовлетворен | Пожалуй, удовлетворен | Не удовлетворен | улучшилось | ухудшилось |
| Выбранной профессией | 3 | - | 17 | - | - | 20 |
| Содержанием работы | 3 | 11 | 6 | - | - | 20 |
| Организацией труда | 6 | 8 | 6 | - | - | 20 |
| Отношениями в коллективе | 20 | - | - | - | - | 20 |
| Стилем и методами работы руководителя | - | 5 | 15 | - | - | 20 |
| Отношением к администрации к нуждам работников | 3 | - | 17 | - | - | 20 |
| Перспективами профессионального роста | 4 | 2 | 14 | - | - | 20 |
| Объективностью оценки работы руководителем | 4 | 13 | 3 | - | - | 20 |
| Возможностью влиять на дела в коллективе | 9 | 5 | 6 | - | - | 20 |
| Социально-бытовыми условиями в организации | 2 | - | 18 | - | - | 20 |

Таким образом, из таблицы 4 мы видим, что степень неудовлетворенности работниками слишком велика для относительно небольшого предприятия.

**2.3 Основные направления совершенствования мотивации сотрудников в организации**

Успешная работа той или иной организации складывается из нескольких факторов и, прежде всего, из слаженного и грамотно выстроенного взаимодействия сотрудников и начальства. При этом большая часть ответственности за последнее лежит на плечах руководства. Здесь в ход должны идти все возможные и не возможные методы и средства, способные дать сотрудникам ощущение «хорошего начальника» и «любимой работы». Именно от этих психологических категорий будет зависеть уровень рабочего настроя, атмосфера в коллективе, а также конечный результат выполняемых действий[[10]](#footnote-10).

Действительно, мотивационная составляющая в трудовом процессе играет самую важную роль. В теории менеджмента отмечается, что отсутствие мотива у сотрудников может привести к следующим негативным тенденциям[[11]](#footnote-11):

1. некачественный труд и частый брак;
2. долговременные и частые сбои в производственном процессе;
3. низкий профессиональный уровень персонала;
4. безынициативность сотрудников;
5. неудовлетворительный морально психологический климат в коллективе;
6. чрезмерно высокая текучесть кадров;
7. низкий уровень исполнительской дисциплины;
8. негативное и халатное отношение к труду;
9. организационная неразбериха;
10. нежелание сотрудников повышать свою квалификацию и совершенствовать свой труд;
11. деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
12. неудовлетворенность работой сотрудников;
13. низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;

Заинтересовать служащих в успехе общего предприятия и цветущем будущем организации можно несколькими слагаемыми. И тут на первый план выходит мотивация работников.

Мотивы формируются в процессе индивидуального развития. Необходимо выяснить на основании каких возможностей и активирующих воздействий среды возникают индивидуальные различия в мотивах, а также выяснить возможности изменения мотивов служащих путем целенаправленного вмешательства руководства. В данном случае мы имеем дело с проблемой развития и изменения мотивов.

Любая деятельность должна быть мотивирована, то есть, направлена на достижение цели мотива, однако ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов – восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, а они обладают собственным накопленным в ходе жизни запасом возможностей (умений, навыков, знаний). От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности сотрудников. Мотивацией также объясняется выбор между различными возможными действиями, между различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой многообразия влияний мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру, темпераменту, силе воли и так далее) тех или иных мотивов. У разных людей возможны различные иерархии мотивов. В любом случае перед каждым руководителем должны вставать проблемы измерения мотивов[[12]](#footnote-12).

Поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными его мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии, который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния (выполнение работы) или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение (невыполнение работы). Такой мотив активируется, то есть становится действенным. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой актуализации мотива, то есть с проблемой выделения ситуационных условий, приводящих к такой актуализации.

Мотив остается действенным, до тех самых пор, пока либо не достигается конечная цель мероприятия, либо индивид к нему не приблизится, насколько позволят условия ситуации, либо изменившиеся условия ситуации не сделают другой мотив более насущным, в результате чего последний активируется и становится доминирующим.

Действие, как и мотив, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или распадается на разбросанные во времени части; в последнем случае оно обычно спустя определенное время возобновляется. Здесь мы сталкиваемся с проблемой выделения в потоке поведения частей действия, т. е. с проблемой смены мотивации, возобновления или последействия уже имевшей место мотивации.

Кроме того, для мотивации достижения характерен постоянный пересмотр целей. Если посмотреть на последовательность действий, важность постоянного пересмотра целей с течением времени становится очевидной, поскольку цепь действий может прерываться на часы, дни, недели, месяцы или даже годы. Еще одной характеристикой мотивации достижения является постоянное возвращение к прерванному заданию, к чему-то прежде оставленному, возобновление основной направленности действий[[13]](#footnote-13). Так, создаются сложные и долгое время существующие структуры из основной, побочной и входящей в их состав деятельности, которые ведут посредством достижения серии второстепенных к главной, пусть даже очень отдаленной (покорение рынка). Планирование становится необходимым для достижения упорядоченной последовательности и функциональной организации цепи действий[[14]](#footnote-14).

Таким образом, в организации должны присутствовать[[15]](#footnote-15): стабильное и своевременное материальное стимулирование и планомерное повышение зарплаты в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации работников; регулярная (не слишком частая) смена ориентиров, приоритетов и целей (от меньшей к большей) коллектива; поощрение совершенствования мастерства, квалификации работников; учёт индивидуальных особенностей мотивации сотрудников; воссоздание условий рабочего места, благоприятствующих росту мотивации; предоставление возможности саморазвития и повышения профессионализма; предоставление инициативы в новаторстве и усовершенствовании способов решения сложных индивидуальных и коллективных задач; самостоятельность и автономность служащих (в разумных пределах, разумеется); уважение личности сотрудников; стимулирование сотрудников к поиску новых, перспективных идей по совершенствованию деятельности организации и материальное (моральное) поощрение креативности на рабочем месте[[16]](#footnote-16).

На основе полученных данных из опроса работников изучаемой организации автором были сделаны некоторые выводы и сформированы следующие предложения по внедрению системы мотивации к труду на ООО «Рассвет»:

1. На ООО «Рассвет» необходимо установить оплату за работу сверх нормы труда. К ней относятся различные виды стимулирующих выплат: доплата за совмещение профессий, за работу с меньшей численностью работников, за расширение зон обслуживания, премии за высокое качество работы, за экономию различных видов ресурсов и т.п.

2. Условия оплаты труда должны фиксироваться в коллективном договоре предприятия и сообщаться работнику при поступлении на работу. Однако реализация этого на практике является очень сложной задачей. Если работодатель официально установит работнику реальную заработную плату, то соответственно увеличатся налоговые отчисления в бюджеты разных уровней: единый социальный налог, страховые взносы на обязательное пенсионное страхование и т.д. Увеличение подобного рода расходов может существенным образом сказаться на финансовом положении изучаемой организации. Однако проводить такую работу необходимо, чтобы повысить мотивацию работника к труду и защитить организацию от проверки налоговыми органами и доначислении налогов.

3. Оплата труда зависит не только от непосредственного выполнения работы, но и многих других факторов, в современных условиях приобретающих особую важность.

- система материального стимулирования на предприятии должна основываться на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и на этой основе распределения части полученной прибыли (фонда материального поощрения);

- надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов;

- доплаты за уровень занятости в течение смены должны вводиться преимущественно для ремонтного персонала. Этот вид позволяет учитывать различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих;

- надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий выплачиваются из фонда руководителя подразделения. Величина и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

Таким образом, для более эффективного управления персоналом на предприятии ООО «Рассвет» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития фирмы в современных условиях.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В первой главе представленной курсовой работе автором была дана краткая характеристика объекта исследования (ООО «Рассвет»); проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия; определены основные направления совершенствования управления организацией.

Вторая глава курсовой работы посвящена исследованию и разработке рекомендаций по развитию мотивации сотрудников изучаемой организации. В рамках указанного исследования автором проведен опрос работников организации в количестве 14 человек, и на основе полученных данных сделаны выводы о состоянии системы управления персоналом. Также на основе данных, полученных в ходе опроса работников предприятия автором разработаны рекомендации по развитию мотивации работников.

В процессе написания данной курсовой работы автором сделаны основные выводы.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс. Концепцию управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием (организацией).

Предприятие может успешно работать только при наличии рациональной системы управления.

Качественно новый уровень развития экономики и, в частности, конкретной организации не может быть достигнут без эффективного использования персонала.

Автором выработаны следующие рекомендации по развитию мотивации работников ООО «Рассвет»:

1) установить оплату за работу сверх нормы труда (стимулирующие выплаты);

2) условия оплаты труда должны фиксироваться в коллективном договоре предприятия и сообщаться работнику при поступлении на работу.

3) оплата труда должна зависеть не только от непосредственного выполнения работы, но и от следующих факторов:

- система материального стимулирования на предприятии должна основываться на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и на этой основе распределения части полученной прибыли (фонда материального поощрения);

- надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства;

- доплаты за уровень занятости в течение смены должны вводиться преимущественно для ремонтного персонала в целях учета различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих;

- надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2007. – 403 с.
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 2008. – 378 с.
3. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997. – 495 с.
4. Волгин А.П., Митирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2002. – 345 с.
5. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2006. – 562 с.
6. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.– Владимир, Собор, 2006. – 272 с.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2001. – 687 с.
8. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2008. – 468 с.
9. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. – М.: Издат. центр «Академия», 2000. – 356 с.
10. ЕгоршинА. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ**,** 2007. – 378 с.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999. – 410 с.
12. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие. – СПб.: Северо – Запад, 1998. – 345 с.
13. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2005. – 420 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.:ИНФРА‑М, 2005.-567 с.
15. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2004. – 658 с.
16. Кибанов А.Я., Федорова Я.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. – М, Финстатинформ.2000. – 520 с.
17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3‑е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА‑М, 2007. – 638 с.
18. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 320 с.
19. Экономика организаций (предприятий): Учебник для средних профессиональных учебных заведений/ Под. ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 431 с.

1. [] Волгин А.П., Митирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2002. – 345 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. []Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2005. – 420 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. []Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.– Владимир, Собор, 2006. – 272 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. []Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2005. – 420 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. []Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 320 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. []Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2007. – 403 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. []Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997. – 495 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. [] Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2008. – 468 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. []Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2001. – 687 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. []Кибанов А.Я., Федорова Я.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. – М, Финстатинформ.2000. – 520 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. []Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999. – 410 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. []Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. – М.: Издат. центр «Академия», 2000. – 356 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. []Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 2008. – 378 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. []Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2006. – 562 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. []ЕгоршинА. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ**,** 2007. – 378 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. []Экономика организаций (предприятий): Учебник для средних профессиональных учебных заведений/ Под. ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 431 с. [↑](#footnote-ref-16)