**Пермский государственный технологический колледж**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**на тему: Организация управленческого труда на предприятиях**

 **Выполнила**

 **студентка группы**

 **Руководитель**

**2010**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Теоретические основы организации управленческого труда на предприятии | 5 |
| 1.1 Управленческий труд: характеристика, особенности, виды | 5 |
| 1.3 Работа менеджера с информацией | 12 |
| 2. Анализ организации управленческого труда в филиале ОАО «Пермэнерго», г.Чусового | 15 |
| 2.1 Краткая характеристика объекта исследования | 15 |
| 2.2 Анализ финансового состояния предприятия за 2005-2009гг. | 15 |
| 2.3 Характеристика системы управления персоналом | 17 |
| 2.4 Организация управленческого труда в филиале ОАО «Пермэнерго» | 18 |
| 2.4.1 Совершенствование труда персонала на основе функционально – стоимостного анализа | 18 |
| 2.4.2 Анализ действий руководителя филиала ОАО «Пермэнерго» в условиях кризиса | 26 |
| 2.4.3 Рекомендации для повышения эффективности управленческого труда на предприятии | 27 |
| Заключение | 32 |
| Список информационных источников | 35 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Тема курсовой работы является актуальной, так как труд административно-управленческих работников является неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Следовательно, чем эффективнее труд в управляющей системе, тем выше результаты совокупного труда.

Управленческий труд - это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации.

Управленческий труд выделился в период разделения и
кооперации труда.

Стоит отметить, что главной особенностью труда административно-управленческих работников является информационный характер предмета и продукта их труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса (по его содержанию и результатам) от других видов труда.

Объектом курсового исследования является Чусовской филиал ОАО «Пермэнерго». В качестве предмета исследования выступает организация управленческого труда на предприятии.

Целью написания курсовой работы является рассмотрение вопроса, связанного с организацией управленческого труда на предприятиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

1) Представить теоретические основы организации управленческого труда на предприятии.

2) Проанализировать организацию управленческого труда в филиале ОАО «Пермэнерго».

3) Дать рекомендации для повышения эффективности управленческого труда на рассматриваемом предприятии.

Теоретическую основу исследований в области организации управленческого труда на предприятиях составляют труды таких ученых, как А.Я. Кибанов, Б.Ю. Сербиновский, С.В. Шекшня и др.

Стоит отметить, что решение ряда практических вопросов обеспечения организации управленческого труда на предприятиях затруднено в связи с отсутствием методических разработок, учитывающих отраслевую специфику деятельности предприятий.

Курсовая работа имеет следующую структуру: 2 раздела (теоретический и практический), введение, заключение и список информационных источников. Работа включает 35 страниц текста, 6 таблиц, 4 рисунка.

В теоретическом разделе курсовой работы рассмотрен вопрос, связанный с основы организации управленческого труда на предприятии.

В практическом разделе данной работы представлен анализ организации управленческого труда в филиале ОАО «Пермэнерго», а также представлены рекомендации для повышения эффективности управленческого труда на предприятии.

При выполнении курсовой работы использовались общенаучные методы исследования – описание и анализ.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

* 1. **Управленческий труд: характеристика, особенности, виды**

Э.Е. Старобинский в своей книге «Как управлять персоналом» отмечает, что управленческий труд - это разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала. Он в такой же мере необходим, как и труд рабочих [8, с. 56].

Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, в связи с чем операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации, типизации.

К тому же круг управленческих операций непрерывно расширяется, а сами операции видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления и областей их применения и, с другой стороны, в связи с возрастающим использованием новых технических средств хранения, передачи, накопления, обработки информации. Революционные изменения в содержание операций, процедур управленческого труда вносит компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии. Тем не менее можно выделить наиболее характерные операции управленческого труда, встречающиеся, прежде всего, в процессе выработки и принятия управленческих решений. Ими являются:

 - постановка задачи;

- поиск информации вручную и с использованием компьютеров;

- анализ информации;

- группировка информации (вручную или с использованием компьютера);

- простейшие расчеты без компьютера;

- расчеты с применением компьютера;

- подготовка решений;

- принятие решений индивидуально;

- принятие решений коллегиально;

- оформление документов, составление писем и т. д.

По мнению С.И. Самыгина, конечный продукт управленческого труда - решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты [11, с.84]. Но не все решения, а только реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться не по количеству изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всего коллектива организации или ее подразделения. Отсюда вытекает весьма существенное специфическое требование к решению вопросов организации труда служащих - предварительный анализ форм документов, методов и средств выполнения различных трудовых функций с целью выявления и устранения структурных и документационных излишеств, совершенствования организационных форм управления с использованием возможностей автоматизированных систем.

В этом отношении труд в сфере управления близок к научному труду, во многом напоминает последний. Но если в сфере науки оперируют в основном научной информацией, то управленческий труд вовлекает в свою орбиту учетно-статистическую, научно-техническую, прогнозно-аналитическую, плановую, оперативную и другие виды экономической информации [3, с.71].

Другой особенностью управленческого труда является его
умственный характер. Это вытекает из информационного характера предмета и продукта труда, в силу которого административно-управленческим работникам, как правило, в значительной мере приходится затрачивать нервно эмоциональные усилия, в особенности при поиске и реализации решений [1, с.55].

А.Я. Кибанов в своих трудах подчеркивает, что в управлении, как и в любом другом виде трудовой деятельности, имеет место разделение труда. Такое разделение проявляется в связи с различием объектов управления. Различие классов, видов объектов управления приводит к необходимости специализации управленцев в зависимости от сферы, отрасли экономики, типа управляемого объекта. Существует разделение и по видам управленческой деятельности, по управленческим специальностям, например, выделяются аналитики, плановики, бухгалтеры, менеджеры (руководители) [9, с.61].

С позиций конкретного содержания работ, операций, процедур, выполняемых работниками, занятыми управленческим трудом, их роли в подготовке и принятии управленческих решений также выделяются разные группы работников управления. Такое деление отражает разные уровни сложности отдельных операций, требований к профессионализму, полномочий в принятии решений. Работники, служащие, прямо или косвенно участвующие в управлении, известные иногда под названием «белые воротнички», делятся в зависимости от характера и содержания выполняемых функций на три категории (рисунок 1):

**КАТЕГОРИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПЕРСОНАЛА**

Руководители, менеджеры, наделенные полномочиями принимать управленческие решения

Работники аппарата служб управления, которые участвуют в подготовке, обсуждении, выборе управленческих решений, подготавливают рекомендации для управляющих

Технические исполнители, обслуживающие управляющих и специалистов, выполняющие вспомогательные операции по обеспечению процесса управления и его участников

Рисунок 1. Категории управляющего персонала

Каждой из этих групп присущи свои особенности как с точки зрения содержания их труда и характера умственных нагрузок, так и с точки зрения влияния на результаты деятельности трудового коллектива.

Так, руководители организаций и их подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, производственных (коммерческих) и управленческих подразделений, обеспечивают согласованный, слаженный и эффективный труд соответствующих коллективов. В их труде преобладают творческие операции, хотя и имеются существенные различия между ними (руководителями) [6, с.48].

Труд управляющих является весьма разнородным и ответственным. В нем сочетается индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность.

Руководитель должен лично знакомиться с информацией,
входящей документацией, проверять, подписывать, а иногда и готовить исходящие письма, документы, продумывать готовящиеся решения и принимать их, анализировать сложившуюся ситуацию, происходящие процессы, связанные с объектом управления. В этом проявляется индивидуальная деятельность менеджера.

В то же время руководители призваны участвовать в коллегиальной выработке решений с участием руководителей выше- стоящего и нижестоящего уровней, компаньонов, смежников, подчиненных специалистов, советников,, общественных и профсоюзных лидеров. Это в основном деятельность совещательного характера.

Коллективная деятельность - это работа руководителя с производственным, трудовым коллективом, с исполнителями. В ходе контактов, общения с работниками руководитель выясняет социально-психологическую обстановку в коллективе, выслушивает мнения и жалобы работников, сообщает им о готовящихся и принятых решениях, обосновывает необходимость и целесообразность осуществления планов, мероприятий, побуждает их к эффективной, качественной работе. Контакты с исполнителями могут носить характер производственных совещаний, встреч, посещения подразделений, рабочих мест, личных приемов [12, с.94].

Более определенным образом очерчен, определен труд специалистов (инженеров, техников, экономистов и др.), которые разрабатывают и внедряют новые или усовершенствованные виды продукции, технологические процессы, а также формы организации труда и управления, обеспечивают предприятие необходимой документацией, материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществляют коммерческую деятельность, т. е.
выполняют определенную функцию или часть функции. В деятельности специалистов сочетаются творческие и повторяющиеся операции, хотя и между ними (специалистами) также имеются существенные различия.

Специалисты, будучи консультантами, советниками, помощниками руководителя, выполняя работы, необходимые для управления, сами редко уполномочены принимать решения, входящие в компетенцию их руководителя. Но они оказывают огромное влияние на принятие управленческих решений, выдвигая и обосновывая определенные варианты таких решений и участвуя вместе с руководителем в выборе конечного варианта, убеждая его в пользу того или иного решения. При некомпетентном в своем деле, недостаточно грамотном руководителе судьба управленческого решения чаще всего находится в руках специалистов.

Технические исполнители (секретари, делопроизводители, расчетчики и другие) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Труд их принято считать наиболее простым в управлении, в определенной мере так оно и есть. Причем в их труде преобладают повторяющиеся операции. Хотя и по мере увеличения использования компьютерной и другой информационной техники в производстве и управлении, значительного увеличения объемов управленческой информации, необходимости ее систематизации, отсеивания избыточной информации труд вспомогательного персонала резко усложняется, требует подготовки, знаний, опыта, все более влияет на качество управленческих процессов в целом. Кроме того, повышается доля в нем творческих операций.

В современных условиях может быть выделено 3 вида управленческого труда:

- эвристический;

- административный;

- операторный.

Эвристический труд – это, прежде всего, труд руководителей и специалистов. Он в наиболее полной мере отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность.

По своему содержанию эвристический труд состоит из нескольких видов операций (рисунок 2).

**ОПЕРАЦИИ ЭВРИСТИЧЕСКОГО ТРУДА**

Аналитические операции

Конструктивные операции

Рисунок 2. Операции эвристического труда

Аналитические операции заключаются в получении и восприятии необходимой для принятия решений информации. К числу таких операций в зависимости от форм и методов их выполнения относятся: рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников; проведение устных бесед, опросов и непосредственных наблюдений; изложение результатов анализа в соответствующих документах (справках, докладах, аналитических обзорах); постановка или уточнение диагноза существующего положения.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от соответствующих методов их индивидуального и коллективного поиска.

Административный труд - это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности.

Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций: служебно-коммуникационных (передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема сотрудников и посетителей, передвижения в пределах предприятия); распорядительных (доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений, письменных приказов, указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов
работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий и поручений, составления и утверждения письменных инструкций); координационных (взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана-графика выполнения работы с указанием исполнителей и сроков); контрольно-оценочных (контроль исполнения приказов, решений совещаний, планов, заданий, поручений, оценка работы подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания).

Операторный труд – это, главным образом, труд технических исполнителей по выполнению стереотипных, повторяющихся операций, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих процессов.

Следует заметить, что содержание труда административно- управленческих работников не остается неизменным. Как показывают исследования, учетные, информационные и документационные операции занимают у них пока до 70% рабочего времени. Однако в результате применения руководителями и специалистами технических средств, передачи стереотипных, малосодержательных функций машинам, создания новых методов и средств труда, совершенствования организации управления существенно меняется содержание их труда, повышается в их работе удельный вес творческих операций [4, с.29].

В следующей части теоретического раздела курсовой работы рассмотрим работу менеджера с информацией.

**1.2 Работа менеджера с информацией**

Работа с информацией как функция самоменеджмента является важным связующим звеном между другими функциями.

В течение рабочего дня на менеджеров обрушиваются потоки информации. В результате они затрачивают около 80% времени на чтение, переписку, телефонные переговоры, совещания и т. п. Причем они получают, перерабатывают и распространяют гораздо больше информации, чем это необходимо, и до половины всей находящейся в предпринимательском обороте
информации оказывается лишней. Поэтому обработка информации должна быть упорядочена и систематизирована, ориентирована на достижение профессиональных и жизненных целей.

Следовательно, менеджеры должны овладеть рациональными приемами работы с нею.

Это относится, прежде всего, к чтению. Поток материалов для чтения в виде деловых писем, газет, циркуляров, служебных записок и т. п. становится все более насыщенным, в результате менеджеры около 30% времени тратят на чтение. Поэтому огромное значение имеет рациональное чтение, благодаря которому экономится масса времени.

Деловые совещания (заседания) - это важнейшая форма совместного обсуждения производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов, обмена информацией, анализа ситуации, а также способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются
разнообразные подходы к решению проблемы;

- проявляются и усиливаются ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;

- участникам совещания, как правило, предоставляется
возможность свободного обмена мнениями по проблеме;

- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;

- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;

- велико и не на пользу качеству принимаемых решений
влияние сильных личностей - менеджеров;

- процесс подготовки и проведения совещания требует
значительно больших по сравнению с другими видами управленческой деятельности затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры в зависимости от уровня управления 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность. Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Важную задачу составляет измерение и обеспечение высокой экономической эффективности (Э) проводимых совещаний, которую можно выразить следующей формулой:

Э = П-Р, (1)

где Р - затраты на подготовку и проведение совещания, руб.;

П - положительный результат, или доходы, полученные в результате проведения совещания, руб.

Следует заметить, что результаты некоторых совещаний практически невозможно и нецелесообразно измерять в денежном выражении.

При положительной разнице, т. е. при превышении результатов над затратами, совещание можно считать эффективным. Однако небольшое абсолютное значение его говорит о низкой
эффективности совещания.

Важнейшим направлением повышения эффективности деловых совещаний является снижение затрат на их подготовку и проведение. С этой целью рекомендуется:

- сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения, а лучше - и то, и другое;

- уменьшать количество участников заседаний;

- упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;

- использовать по возможности альтернативные совещанию виды деятельности (неформальная встреча, связь по селектору, Интернет, Интранет).

Порядок подготовки делового совещания таков.

Прежде всего - определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость в:

- обмене информацией;

- выявлении мнений;

- анализе трудных ситуаций и проблем;

- принятии решений по комплексным вопросам.

**2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ФИЛИАЛЕ ОАО «ПЕРМЭНЕРГО», г.ЧУСОВОЙ**

**2.1 Краткая характеристика объекта исследования**

Филиал ОАО «Пермэнерго» осуществляет передачу электрической энергии по распределительным сетям напряжением 0,4 – 110 кВ и подключение потребителей к электросетевой инфраструктуре. Предприятие обслуживает территорию г. Чусового общей площадью 70,6 тыс.кв.км. Протяженность линий электропередачи различного напряжения, находящихся на балансе филиала ОАО «Пермэнерго», составляет 48,7 тыс. км.

На сегодня к электрическим сетям «МРСК Урала» присоединено более 600 тыс. потребителей, в том числе 3 промышленных предприятия города Чусового. В зоне ответственности ОАО «МРСК Урала» находится более 150 тыс. км кабельных и воздушных линий электропередачи.

**2.2 Анализ финансового состояния предприятия за 2005-2009гг.**

Основные показатели финансового состояния предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные финансовые показатели филиала ОАО «Пермэнерго», г. Чусовой

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные финансовые показатели компании | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| Валюта баланса, тыс. руб. | 1 405 613 | 1 490 567 | 1 561 458 | 1 465 056 | 1 871 174 |
| Стоимость чистых активов, тыс. руб. | 633 552 | 654 113 | 894 422 | 944 958 | 1 398 933 |
| Продолжение таблицы 1 |
| Собственный капитал, тыс. руб. | 712 168 | 735 264 | 922 282 | 935 137 | 1 395 123 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 469 001 | 296 214 | 790 116 | 396 846 | 244 964 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 56 749 | 57 766 | 45 707 | 40 560 | 35 779 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 65 895 | 70 284 | 58 559 | 20 830 | 18 579 |

На рисунке 3 графически изображены данные, характеризующие деятельность филиала ОАО «Пермэнерго» за 2005-2009гг.

Рисунок 3. Динамика изменения показателей деятельности филиала ОАО «Пермэнерго»

Чистая прибыль предприятия по итогам 2009 г. снизилась на 38% по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. Это связано с опережающим темпом роста себестоимости, а также с ростом внереализационных расходов. Дебиторская и кредиторская задолженность в отчетном периоде уменьшилась, что является положительным моментом в деятельности организации.

**2.3 Характеристика системы управления персоналом**

Кадровая политикафилиала ОАО «Пермэнерго» в г. Чусовом опирается на следующие принципы:

- управление человеческими ресурсами направлено на достижение основной цели филиала ОАО «Пермэнерго»;

- эффективное управление возможно лишь при определённой философии предприятия и создании корпоративной культуры, включающей выработку общей цели организации, коллективных ценностей, системы мотивации труда и контроля работников, этических принципов управления.

К числу внутренних ресурсов, поддерживающих эффективность деятельности, относятся:

-осуществление современной кадровой политики в области подбора, расстановки и подготовки персонала;

-совершенствование системы оплаты труда в организации;

-социально-экономическое развитие коллектива;

-создание безопасных условий труда.

Потребность в кадрах определяется заявками начальников участков и подразделений о том, сколько ему необходимо работников, какой категории и когда. В процессе отбора учитывается специфика производства (его характер, сложность, технологическая изменчивость и место расположения, поскольку часть работ носит разъездной характер работы). Отбор кандидатов для трудоустройства в Чусовской филиал ОАО «Пермэнерго», производится на основе оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств менеджером, начальником участка или специалистом по кадрам

Используются следующие основные источники найма: внутренние (прямой поиск внутри предприятия), рекомендации, случайные заявления.

Чаще всего при открывающейся вакантной должности производится поиск внутри сотрудников предприятия, что с одной стороны позволяет экономить усилия, время, деньги, способствует благоприятному моральному климату, карьерному продвижению сотрудников, а с другой стороны приводит к потере квалифицированных, обученных кадров на других участках работы.

При размещении вакансий в средствах массовой информации, недостатка в кандидатах предприятие не испытывает. Однако часть из них отсеивается после проведения собеседования. Наиболее эффективным способом персонала для данного предприятия является по объявлению в газетах, и наименее эффективным – через знакомых. Форма оплаты труда – повременно-премиальная по окладу (по дням, по часам). Заработная плата выплачивается своевременно.

**2.4 Анализ организации управленческого труда в филиале ОАО «Пермэнерго»**

**2.4.2 Совершенствование труда персонала на основе функционально – стоимостного анализа**

Рассмотрим действия руководителя филиала ОАО «Пермэнерго» по совершенствование труда персонала на основе функционально – стоимостного анализа на примереотдела комплектации предприятия.В таблице 2 представлена классификация функций отдела комплектации (ОК).

 Таблица 2 - Формулировка и классификация функций отдела комплектации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование функции | Вид функции | Примечание | Затраты наосущ.функций в теч. года, руб. |
| *п/п* | Глагол | Существительное | О - основнаяВ – всп. |  |
| 1. | Определять | потребности | О | в компл. изделиях | 17 813 |
| 2. | Составлять | заявки | О | на компл. изделия | 3 028 |
| 3. | Подавать | заявки | О | на компл. изделия | 1 960 |
| 4. | Получать  | средства | О | на компл.изделия | 3 028 |
| Продолжение таблицы 3 |
| 5. | Заключать | договоры | О | на поставку | 7 482 |
| 6. | Составлять | спецификации | О | на компл. изделия | 16 566 |
| 7. | Акцептовать | счета | О | на компл. изделия | 74 369 |
| 8. | Руководить | работой | О | складов | 92 627 |
| 9. | Разрабатывать | лимиты | О | на компл.изделия | 25 775 |
| 10 | Снабжать | подразделения | О | комплектующими изделиями | 46 638 |
| 11 | Разрабатывать | нормы | В | на комплек.изделия | 24 796 |
| 12 | Защищать | заявки | В | на компл. изделия | 14 874 |
| 13 | Изыскивать | источники | В | надополнительную поставку | 3 385 |
| 14 | Рассчитывать | штрафы | В | за несвоевременную поставку договоров | 8 082 |
| 15 | Контролировать | выполнение | В | договоров | 99 154 |
| 16 | Предъявлять | претензии | В | поставщикам | 4 957 |
| 17 | Составлять | протоколы  | В | разногласий | 13 734 |
| 18 | Проверять | цены | В | на комп. изделия | 3 972 |
| 19 | Регистрировать | поступление | В | компл. изделий | 65 641 |
| 20 | Контролировать | приемку | В | компл. изделий | 13 378 |
| 21 | Контролировать | хранение | В | компл. изделий | 23 201 |
| 22 | Реализовывать | излишки | В | компл.изделий | 26 470 |
| 23 | Рассчитывать | остатки | В | компл. изделий | 4952 |
| 24 | Вести | учет | В | компл.изделий | 24 796 |
| 25 | Контролировать | использование | В | компл.изделий | 25 081 |
| 26 | Вести | отчетность | В | о работе ОК | 25081 |

 В таблице 4 представлен пример определения затрат руководителем филиала на осуществление одной из функций отдела комплектации.

Таблица 4 - Пример определения затрат на осуществление функций отдела комплектации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Полное наи-менование функций ОК | Виды документов, форм или данных, выходящих из отдела в течение года по функции  | Виды документов, форм или данных, пос-тупающих в отдел для обработки или составления данного документа (формы) пофункции  | Подра-зделение или организа-ция, откуда поступают документы, формы или исходные данные  | Куда направ-ляются обработан-ные или состав-ленные документы (формы) или данные по функции  | Техни-ческие средства, с помощью которых произво-дится обработка документов, форм или данных  | Количество техни-ческих средств их стоимость и доля амор-тизаци-онных отчис-лений, прихо-дящихся на выпол-нение данной функции  | Должности лиц, участвую-щих в обработке или состав-лении доку-мента, формы или данных по функции, их месячный оклад, руб. | Периодич-ность обработки или состав-ления доку-мента, формы или данных в течение года, количество раз (когда)  | Затраты труда на обработку или состав-ление доку-мента, формы или данных по функции каждого исполни-теля в течении года, ч.  | Затраты на обработку или состав-ление доку-мента, формы или данных по функции в течении года с учетом стоимости техни-ческих средств и отчислений на социаль-ное страхо-вание, руб.  |
| Определение потребности в компл. изделиях | Годовые расчеты потребностей | Нормы расхода, ведомость согласования, данные складского учета  | ПЭО,ПДО,ОГТ,ОГК, склады. | Вышестоя-щие органи-зации | Компьютер | 1 шт.6000 руб.50 руб. | Ведущий экономист – 8500 руб.экономист - 5200 руб. | Ежегодно 1 раз | 160 | 17 813 |

Далее представим алгоритм расчета затрат на выполнение функций ОК. При расчете затрат на выполнение функций учитывается фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95 % всех затрат на выполнение функции ОК.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемой функции, составляет 6000 руб. Срок службы оргтехники при укрупненном расчете примем равным 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления составят (6000 : 10) 600 руб. Месячный фонд рабочего времени одного работника составляет в среднем 173,4 ч. Данные технические средства используются при расчете потребности один раз в год в течение примерно месяца (160 ч). Значит, доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции, составит (600 : 12) 50 руб.

Затраты труда на выполнение функции в месяц составят (8500 + 5200) 13700руб. Но данная функция выполняется в период, меньший месяца (160 ч), поэтому затраты составят (13700 × (160 / 173,4)) 12 642,36 руб. Отчисления на социальное страхование равны (12642,36 × 0,405) 5120,16 руб. Затраты на выполнение функции составят (12 642,36+5120,16+50) 17 812,52 руб. Округлим с точность до целых и получим 17 813 руб.

Представленная стоимостная оценка функций отдела комплектации филиала ОАО «Пермэнерго» позволяет руководителю предприятия выявить распределение стоимостей по функциям и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат.

На основе анализа полученных данных руководителем рассматриваемого предприятия были выявлены излишние и не свойственные отделу функции, а также функции, не выполняемые в настоящее время работниками отдела.

Так, излишней является функция защиты заявок на комплектующие изделия в вышестоящих организациях. Трудозатраты - 14 874 руб. в год.

Функция контроля выполнения договоров, связанная с командировками к поставщикам комплектующих изделий для контроля выполнения плановых объемов и сроков поставки по договорам, также излишняя: организации - поставщики заинтересованы выполнять договоры по поставкам в срок. Примерные затраты составляют 99 154 руб. в год. По названным причинам излишними становятся функции «Расчет штрафов за несвоевременную поставку», «Предъявление претензий поставщикам комплектующих изделий», «Изыскание источников на дополнительную поставку изделий». Затраты составляют (3 385+80 82+4 957) 16 424 руб. в год. Не свойственна отделу работа на складах предприятия. В то же время работники отдела не разрабатывают нормы запасов комплектующих изделий, не следят за соблюдением их на складах. В результате этого изделия завозят на склад неравномерно, на складе хранятся некомплектные заделы. Отдел практически не занимается реализацией ставших ненужными комплектующих изделий, что затрудняет размещение на складах необходимых комплектующих изделий. Для определения руководителем рассматриваемого предприятия степени значимости функций ОК была создана экспертная группа. В ее состав вошли заместитель директора филиала ОАО «Пермэнерго» и специалисты других отделов.

Каждый из членов экспертной группы заполнил матрицу попарных сравнений функций. В таблице 5 приведена матрица попарных сравнений для основных функций, заполненная заместителем директора филиала ОАО «Пермэнерго». Всего было заполнено 6 матриц. По строкам и столбцам матрицы записаны соответствующие наименования или номера управленческих функций. Каждый член экспертной группы заполнил одну матрицу следующим образом. Например, в таблице 5 при сравнении функций 1 и 3 предпочтение отдается функции 3. В строке соответствующей функции 1 в столбце 3, соответствующем функции 3, выставляется 2 балла. Аналогично в строке 3 и столбце 1 выставлен 0. Если эксперт затруднялся отдать предпочтение какой-либо функции, то в соответствующей строке и столбце было проставлено по одному баллу. После заполнения всей матрицы баллы просуммированы по строкам. Затем полученные значения все эксперты занесли в сводную матрицу (таблица 6).

 Таблица 5 - Матрица попарных сравнений для основных функций ОК

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Номерфункции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Сумма в |
| Функция |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | баллах |
| 1. | Определять потребности в комплектующих изделиях | - | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 15 |
| 2. | Составлять заявки на комплектующие изделия  | 1  | - | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 12 |
| 3. | Подавать заявки на комплектующие изделия | 0 | 1 | - | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 9 |
| 4. | Получать средства на комплектующие изделия | 0 | 1 | 1 | - | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 11 |
| 5. | Заключать договоры на поставку | 0 | 1 | 0 | 1 | - | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 9 |
| 6. | Составлять спецификации на комплектующие изделия | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | - | 2 | 2 | 2 | 0 | 7 |
| 7. | Акцептовать счета на комплектующие изделия  | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | - | 2 | 1 | 0 | 5 |
| 8. | Руководить работой складов | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 2 | 1 | 4 |
| 9. | Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | - | 1 | 4 |
| 10 | Снабжать подразделения комплектующими изделиями | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | - | 14 |

Таблица 6 - Свободная матрица попарных сравнений основных функций ОК

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Номерэксперта | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Средн. значение в баллах | Ранг функций |
| 1. | Определять потребности в комплектующих изделия | 15 | 14 | 13 | 16 | 15 | 14 | 14,5 | 1 |
| 2. | Составлять заявки на комплектующие изделия  | 12 | 13 | 10 | 12 | 11 | 12 | 11,8 | 4 |
| 3. | Подавать заявки на комплектующие изделия | 9 | 13 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10,5 | 5 |
| 4. | Получать средства на комплектующие изделия | 11 | 10 | 15 | 13 | 16 | 12 | 13,0 | 3 |
| 5. | Заключать договоры на поставку | 9 | 7 | 8 | 6 | 9 | 10 | 8,0 | 6 |
| 6. | Составлять спецификации на комплектующие изделия | 7 | 8 | 9 | 7 | 5 | 8 | 7,3 | 7 |
| 7. | Акцептовать счета на комплектующие изделия  | 5 | 5 | 3 | 6 | 3 | 3 | 4,6 | 8 |
| 8. | Руководить работой складов | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4,0 | 9 |
| 9. | Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3,2 | 10 |
| 10. | Снабжать подразделения комплектующими изделиями | 14 | 12 | 15 | 14 | 13 | 15 | 14,0 | 2 |

На рисунке 4 представлена совмещенная диаграмма значимости функций управления ОК и затрат на их осуществление. Из диаграммы видно, что затраты на осуществление функций «Руководить работой складов», «Акцептовать счета на комплектующие изделия» и «Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия» не сбалансированы с их значимостью, поэтому в первую очередь руководителю филиала ОАО «Пермэнерго» необходимо совершенствовать процессы выполнения этих функций. Достаточно трудоемки также функции «Определять потребности в комплектующих изделиях», «Снабжать подразделения комплектующими изделиями» и «Составлять спецификации на комплектующие изделия».

Степень значимости

Функций, баллы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1514131211109876543210 |  14,5Определять потребности в комплектующих изделиях |  14,0Снабжать подразделения комплектующими изделиями |  13,0Получать средства на комплектующие изделия |  11,8Составлять заявки на комплектующие изделия |  10,5Подавать заявки на комплектующие изделия |  8,0Заключать договоры на поставку |  7,3Составлять спецификации на комплектующие изделия |  4,6Акцептовать счета на изделия |  4,0Руководить работой складов |  3,2Разрабатывать лимиты |
|  | 17 813 | 46 638 | 3 028 | 3028 | 1960 | 7482 | 16 566 | 74 369 | 92 627 | 25 775 |

Затраты на осуществление

 Рисунок 4. Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление для ОК

С учетом выявленных недостатков руководителем филиала ОАО «Пермэнерго» были сформулированы важнейшие задачи совершенствования отдела комплектации:

- сокращение затрат на выполнение следующих функций: «Руководить работой складов», «Акцептовать счета на комплектующие изделия», «Разработать лимиты на комплектующие изделия»;

- избавление от излишних функций: «Следить за выполнением договоров», «Защищать заявки на комплектующие изделия» и т.п.;

При поиске путей совершенствования управления обеспечением производства комплектующими изделиями менеджером используются следующие известные методы: «мозговая атака», метод контрольных вопросов, морфологический анализ.

**2.4.2 Анализ действий руководителя филиала ОАО «Пермэнерго» в условиях кризиса**

В связи с тем, что в настоящее кризисное время перед филиалом ОАО «Пермэнерго» стоит задача сокращения кадров, рассмотрим организацию управленческого труда в данном процессе.

Процесс увольнения - невероятно болезненный. Причем не только для тех, кого увольняют, но и для того, кто увольняет. Руководство Чусовского филиала ОАО «Пермэнерго»тяжело воспринимает расставание с сотрудниками: в них уже много вложено, от них ожидали отдачи! Кроме того, руководитель рассматриваемого предприятия обычно боится деструктивных действий против остающихся сотрудников.

Стоит отметить, что руководителем филиала ОАО «Пермэнерго» в настоящее время активно разрабатываются и внедряются мероприятия, содействующие защите сокращаемых лиц.

Например, в условиях кризиса на рассматриваемом предприятии ведется организация общественных работ временного характера для работников, планируемых к высвобождению и/или находящихся в простое, работающих в режиме неполного рабочего времени.

Далее представим перечень общественных работ:

1) Косметический ремонт зданий и подразделений.

2) Вырубка деревьев и кустарников под линиями электропередач.

3) Мытье окон производственных и непроизводственных помещений.

4) Чертежные работы.

5) Очистка территорий предприятия от снега.

6) Благоустройство, озеленение и очистка территорий.

7) Пошив спецодежды.

8) Ремонт мебели.

9) Слесарные работы.

10) Выполнение мелких ремонтно-строительных по заявкам частных лиц.

11) Обеспечение социальной поддержки населения (вскапывание огородов, заготовка дров, косметический ремонт квартир и др).

12) Малярные и штукатурные работы и др.

**2.4.3 Рекомендации для повышения эффективности управленческого труда на предприятии**

Выше было отмечено, что процесс увольнения персонала - невероятно болезненный

Перед руководителем филиала ОАО «Пермэнерго»всегда встают следующие вопросы:

- оказание психологической поддержки увольняемым;

- предотвращение деструктивного поведения по отношению к остающимся сотрудникам.

 Наиболее часто встречающиеся неконструктивные реакции на стресс у работников предприятия:

1. Подавленность.

Стресс возникает из - за понижения самооценки. В мыслях: «Я хуже других», прокручивание эпизодов работы, отсутствие плана действий (как на ближайшее будущее, так и на перспективу). В чувствах: подавленное настроение, апатия, растерянность. В поведении: замедленность, вялость, отсутствие инициативы в разговоре.

2. Растерянность.

Увольнение влияет на планы на будущее. В мыслях при этом – «картинки» будущего, тупиковость ситуации.

3. Обида.

Стресс - понижение самооценки. В мыслях: «Других оставляют, потому что у них лучше отношения с начальством (им больше повезло)», «Жизнь несправедлива. Ищутся негативные качества менеджера и сослуживцев. Планы преодоления ситуации отсутствуют. В чувствах: обида, растерянность, раздражение. В поведении: попытки выяснить причины увольнения, привести аргументы, показывающие неверность решения, у женщин возникают эмоциональные атаки на руководителя и сослуживцев.

Чаще всего сотрудников Чусовского филиала ОАО «Пермэнерго» увольняют с работы по инициативе вышестоящего руководства. Поэтому это для него почти всегда означает психологический стресс, тягостные переживания, уязвленное чувство самолюбия. Разозленный сотрудник нередко мстит предприятию. Кроме того, увольнение, проведенное в грубом «топорном» стиле, вызывает стресс у остального персонала. Оставшиеся сотрудники понимают, что рано или поздно с ними поступят точно таким же образом. В коллективе снижается трудовая мотивация, исчезает лояльность к руководству, начинаются тайные поиски нового места работы.

В данной части курсовой работы представим рекомендации, направленные на построение грамотной беседы, в которой сообщается работнику об увольнении.

Необходимо использовать такой психологический прием, как «ПНП» (Позитив-Негатив-Позитив). То есть, сначала перечисляют положительные качества увольняемого работника, потом объясняют, почему человек больше не может работать в организации, в конце же беседы обнадеживают человека и еще раз подчеркивают его сильные стороны.

Этап 1. Позитивный. На первом этапе создается позитивный эмоциональный фон, демонстрируется уважение к человеку, к его личности. Это смягчает предстоящие негативные переживания.

Этап 2. Негативный. Менеджер сообщает работнику об увольнении. Реакция на него зависит от темперамента и характера человека. У некоторых реакция бывает очень бурной - сотрудник «взрывается», кричит (женщины могут заплакать), обвиняет начальство во всех смертных грехах. В этой ситуации важно не перебивать его, а дать «выпустить пар». Менеджер спокойно выслушивает его перед тем, как продолжать беседу, остается в рамках вежливой и спокойной доброжелательности.

«Выкричав» из себя весь негатив, сотрудник вновь способен воспринимать аргументы руководителя. Кроме того, такой обличительный порыв со стороны работника, которому уже «нечего терять», бывает очень полезен для организации. Он позволяет узнать те негативные мнения и настроения в коллективе, которые обычно умалчиваются и не высказываются начальству вслух. Умный менеджер обязательно делает выводы из полученной информации.

Этап 3. Позитивный («реабилитирующий»). После вынесения «приговора» руководитель делает паузу, чтобы человек успел придти в себя, осознать все, что ему сказали или «выпустить пар», а потом делает несколько заключительных «поглаживаний»: выражает уверенность, что он обязательно сможет раскрыть свой большой потенциал на другом месте работы. Чтобы подсластить горькую пилюлю, на этом этапе менеджер обсуждает и размер выходного пособия («энное количество окладов»), которое работник получит при увольнении. Он подчеркивает, что увольнение обусловлено внешними причинами, а не личностными качествами работника. Оно происходит по объективным обстоятельствам, а сам сотрудник здесь ни при чем. Т.е. на третьем (позитивном) этапе беседы менеджер организации всегда говорит: «Просто предприятие оказалась в такой ситуации, что мы вынуждены сокращать персонал», или «Вы хороший специалист, но для решения новых задач в новых условиях нам требуются люди с другими навыками и другим подходом», или «Вы для нас слишком хороши. Вы давно уже переросли рамки нашей организации, вы способны на большее и для вас увольнение - это хороший повод подняться еще выше и полностью реализовать все ваши задатки, которые на прежнем месте работы не находили своего применения».

Принцип «ПНП» применяется менеджерами и в том случае, когда увольняемый работник не блещет деловыми качествами и хвалить его, в принципе, не за что. Как известно, в соответствии с ТК РФ сотрудник должен предупреждаться о предстоящем увольнении заранее. Поэтому соответствующий разговор начальника с нерадивым подчиненным строится следующим образом:

«Уважаемый …! Вы неплохой человек (перечисляются позитивные личностные качества). Но если вы в корне не измените отношение к работе и свои финансовые результаты, то мы будем вынуждены с вами расстаться. Даю вам две недели. Если же после истечения двухнедельного срока вы покажете, что работа вам по плечу (а мы оба хорошо знаем, что она вам по плечу), все будет хорошо. Если же через две недели ничего не изменится, то пишите заявление «по собственному» и подыскивайте другое место. Или же я сам официально сообщу вам, что вы уволены! А пока приходите ко мне за помощью и советом в любой момент, когда они вам потребуются! Я буду вести себя по отношению к вам, как будто ничего не случилось и вы только приступили к работе, и сделаю для вас все, что в моих силах».

Если человек проработал долгое время и принес значительную пользу организации, его провожают публично и с почетом. Например, устраивается небольшой прощальный фуршет и вручается ему памятный подарок в торжественной обстановке. Считаю, что это является очень важным моментом, если увольнение происходит в связи с уходом человека на пенсию. Материальные расходы в этом случае с лихвой окупаются благоприятным психологическим климатом в организации. Не только увольняемый, но и остающийся персонал будет чувствовать себя спокойно и уверенно. Люди будут знать, что предприятие, которому они отдают лучшие годы жизни, не отнесется к ним равнодушно, а окажет уважение и поддержку. Это благоприятно сказывается на трудовой мотивации и лояльности к руководству.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании вышепредставленного материала можно сформулировать следующие выводы.

В теоретическом разделе курсовой работы рассмотрен вопрос, связанный с основы организации управленческого труда на предприятии.

Так было определено, что управленческий труд - это разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала. Он в такой же мере необходим, как и труд рабочих.

Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, в связи с чем операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации, типизации.

Материал первого раздела курсовой работы содержит также информацию, характеризующую работу менеджера с информацией.

Во втором разделе курсовой работы анализ организации управленческого труда в филиале ОАО «Пермэнерго», г.Чусового

Филиал ОАО «Пермэнерго» осуществляет передачу электрической энергии по распределительным сетям напряжением 0,4 – 110 кВ и подключение потребителей к электросетевой инфраструктуре. Предприятие обслуживает территорию г. Чусового общей площадью 70,6 тыс.кв.км. Протяженность линий электропередачи различного напряжения, находящихся на балансе филиала ОАО «Пермэнерго», составляет 48,7 тыс. км.

На сегодня к электрическим сетям «МРСК Урала» присоединено более 600 тыс. потребителей, в том числе 3 промышленных предприятия города Чусового. В зоне ответственности ОАО «МРСК Урала» находится более 150 тыс. км кабельных и воздушных линий электропередачи.

В рассматриваемом разделе подробно рассмотрены действия руководителя филиала ОАО «Пермэнерго» по совершенствование труда персонала на основе функционально – стоимостного анализа на примереотдела комплектации.

В работе также определено, что в связи с тем, что в настоящее кризисное время перед организацией стоит задача сокращения кадров, в данном разделе была рассмотрена роль менеджера в данном процессе.

Было отмечено, что руководителем филиала ОАО «Пермэнерго» в настоящее время активно разрабатываются и внедряются мероприятия, содействующие защите сокращаемых лиц.

Например, в условиях кризиса на рассматриваемом предприятии ведется организация общественных работ временного характера для работников, планируемых к высвобождению и/или находящихся в простое, работающих в режиме неполного рабочего времени.

В заключительной части второго раздела курсовой работы представлены рекомендации, направленные на построение грамотной беседы, в которой сообщается работнику об увольнении.

Так, необходимо использовать такой психологический прием, как «ПНП» (Позитив-Негатив-Позитив). То есть, сначала перечисляют положительные качества увольняемого работника, потом объясняют, почему человек больше не может работать в организации, в конце же беседы обнадеживают человека и еще раз подчеркивают его сильные стороны.

В заключение хотелось бы сказать, что управление организацией представляет собой сложную работу, также это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Руководство - отдельные менеджеры - должны признавать, что каждый работник представляет собой личность с неповторимыми переживаниями и запросами. Иначе говоря, руководство достигает целей организации через других людей. Источниками нравственно-психологических болезней трудового коллектива, негативного поведения являются мысли и чувства работников. Единственный путь изменения поведения - это познание менеджером внутреннего мира человека и овладение перестройки его в позитивном настроении. Поэтому важное значение имеет высокая психологическая компетентность руководства. Во-первых, нужны знания для самооценивания и самосовершенствования личности. Во-вторых, следует иметь комплекс знаний и навыков общения с людьми. В-третьих, необходима психолого-педагогическая компетентность, связанная с реализацией функции воспитателя подчиненных. В-четвертых, нужны знания психологических закономерностей функционирования коллектива, так как руководитель должен точно оценивать межличностные и групповые отношения в организации и уметь гармонизировать их.

Считаю, что способность умело строить деловые отношения, регулировать психологический климат - одни из главных признаков профессиональной пригодности менеджеров.

**СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Анурин В.Ф. Основы менеджмента на предприятии / В.Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. - СПб. и др.: Питер: Питер Принт, 2005. - 269с.: ил. - (Учебное пособие).

2. Завьялов П.С. Менеджмент в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пос. - М.: Инфора-М, 2007. - 496 с.

3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: «Дело», 2005. – 433с.

4. Кретов И.И. Организация менеджмента на предприятии. - М.: Юристъ, 2006.- 96 с.

5. Кричевский Р. Л. Если вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2006. – 417с.

6. Менеджмент / Под ред. О.А.Страховая, Санкт-Петербург, 2007. – 376с.

7. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. ИНФРА – М, 2005. – 303с.

8. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом.— 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – 255с.

9. Управление персоналом/ Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2006. – 288с.

10. Управление персоналом современной организации/Под ред. С. В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2005. -

11. Управление персоналом./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: «Издательство Приор», 2006. – 299с.

12. Хершген Х. Основы менеджмента: Учебник для вузов: Пер. с нем.-М.:ИНФРА-М, 2007.- 334с.

13. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. - М., 2005. - 638с.