Содержание

Введение……………………………………………………………………...3

I. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ……………………………………………...……5

* 1. Характеристика элементов системы управления………………….…5
	2. Системный анализ в исследовании систем управления…………......7
	3. Методика исследования системы управления персоналом……......10

II. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ИП«ПОЛОСКИНА С. А. »……………….……………………...……14

2.1. Комплексная характеристика ИП«ПОЛОСКИНА С. А. »………… 14

2.2. Анализ системы управления персоналом в ИП «ПОЛОСКИНА С. А.»…………………………………………………………………….…… 16

2.3. Проблематика системы управления персоналом на предприятии ИП«ПОЛОСКИНА А. В.»……… .…………………………………... …..18

III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП «ПОЛОСКИНА С. А. »………………….23

3.1. Разработка плана работы с персоналом предприятия…………..…23

3.2. Предложения по совершенствованию управления персоналом……………………………………………………………...…26

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по усовершенствованию системы управления персоналом……......…...30

Заключение…………………………………...…………………………….33

Список использованной литературы………………………………….…..35

Приложения

Введение

*Актуальность темы исследования* обусловлена тем, что экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде. Сегодня четко прослеживаются факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации. Это:

-  рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг;

-  рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, энергии, товаров и услуг;

-  финансовый рынок;

-  рынок труда;

-  окружающая природная среда.

Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любого предприятия или организации и возможность их выживания зависят от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления. Он проявляется в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала.

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления.

Проблемы и вопросы совершенствования системы управления персонала отражены в работах Д.Ю. Володина, А.А. Снегирева, А.Я. Кибанова,Ю.Г. Одегова, С.И. Самыгина, А.И. Селиной, Н.Н., Сивальнева, Т.Ю. Базарова.

*Объектом исследования* является ИП «Полоскина С. А.» - предприятия розничной торговли продуктами питания и оптовой алкогольной продукцией.

*Предмет исследования*– система управления персоналом организации.

*Целью исследования* является изучение системы управления персоналом в ИП «Полоскина С.А.» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения основной цели необходимо решить следующие *задачи*:

1. обоснование выбора теоретико-методического подхода к решению проблемы системы управления и разработка методики исследования;
2. диагностика и характеристика проблем системы управления персоналом на примере объекта исследования;
3. разработка рекомендаций по совершенствованию действующей системы управления персоналом.

*Гипотезой исследования* является следующее предположение: правильно построенная система управления персоналом является залогом эффективной деятельности организации в целом.

*Теоретико-методическую базу* *исследования* составляют законодательные акты, нормативно-правовые документы, данные научных экономических журналов и газет, труды зарубежных и отечественных ученых.

*Методы исследования:* теоретический анализ литературы, системный и сравнительный анализ системы управления (анализ документов, анализ экономических результатов деятельности предприятия и др.)

I. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Характеристика элементов системы управления

Применительно к данной работе очевидно, что предметом рассмотрения должны подлежать вопросы исследования систем управления, то есть управляющих подсистем - субъектов системы организации.

Элементы системы управления можно характеризовать рядом следующих параметров и показателей:

· функции управления - специфический вид деятельности по обоснованию, выработке, принятию и выполнению управленческих решений: состав и количество функций; распределение функций; уровень выполнения функций, уровень специализации, кооперации, децентрализации и централизации выполнения функций; количество уровней управления; уровень дублирования функций; уровень регламентирования функций; затраты на выполнение функций; длительность выполнения функций и др.;

· информация - совокупность сведений и данных, необходимых для обоснования, выработки, принятия и выполнения решений по достижению целей и задач организации: виды, структура и объем информации; уровень информационного обеспечения; периодичность поступления информации; затраты на обработку информации; схема информационных потоков; схема документооборота и др.; [10, с.134]

· технические средства управления - совокупность технических средств, применяемых для сбора, обработки, представления и использования информации кадрами управления: виды и количество технических средств, качество технических средств, стоимость и цена потребления технических средств, удельный вес прогрессивных технических средств, возрастной состав технических средств, обеспеченность техническими средствами, уровень автоматизации решения управленческих задач, уровень организации рабочих мест и др.;

· кадры управления - работники всех уровней управления: численность управленческого персонала, численность по подсистемам (функциям) управления, удельный вес менеджеров и исполнителей, профессиональный и возрастной состав, квалификационный и образовательный уровень, текучесть управленческих кадров, заработная плата кадров управления, уровень трудовой дисциплины, условия труда, оперативность принятия решений, соответствие занимаемым должностям, уровень обеспеченности кадрами и др.;

· технология управления - совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов: состав и структура управленческих процессов, процедур и операций; длительность управленческого цикла; удельный вес управленческих операций рутинного и творческого характера; повторяемость и длительность процессов, процедур и операций; уровень типовых технологических процессов управления; уровень регламентации процессов управления; ритмичность выполнения процессов управления; качество выполнения процессов управления; затраты на выполнение процессов, процедур и операций управления и др.;

· методы организации управления - совокупность способов и приемов управления, обеспечивающих достижение целей и решение задач организации: удельные веса организационно-административных, экономических и социально-психологических методов управления; обеспеченность нормативными, методическими и другими документами; уровень учета и контроля исполнения решений; уровень качества используемых методов управления; уровень мотивации труда; уровень творческой активности членов трудового коллектива; уровень организации делопроизводства и др.;[3, с.55]

· ОСУ - совокупность специализированных органов (подразделений - отделов, бюро, групп и т.п.) управления, взаимодействующих и взаимосвязанных между собой для достижения целей и задач организации: состав и количество управленческих подразделений на иерархических уровнях управления; состав и соотношение целевого, линейного, функционального и обеспечивающего управления; тип существующей структуры управления; соответствие коэффициента управляемости норме управляемости; уровень качества ОСУ; затраты на управление по подразделениям и др.;

· решения - акты, результат, конечный продукт управленческой деятельности, направленные на достижение целей и задач организации: состав, структура и качество решений; своевременность решений; уровень исполнения решений; уровень регламентации решений; повторяемость решений; количество принимаемых решений; оперативность решений; затраты на принятие решения и др.

От выбора для исследования состава элементов системы управления, их параметров и показателей во многом зависят его конечные результаты.

1.2. Системный анализ в исследовании систем управления

Системный анализ *—* это комплекс исследований. направленных на выявление общих тенденций и факто­ров развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей произ­водственно-хозяйственной деятельности организации.

Системный анализ позволяет выявить целесообраз­ность создания либо совершенствования организации, определить, к какому классу сложности она относится, выявить наиболее эффективные методы научной органи­зации труда, которые применялись ранее. [4,с.25]

Системный анализ деятельности предприятия либо организации проводится на ранних стадиях работ по созданию конкретной системы управления. Это обуслов­лено следующими причинами:

• продолжительностью и трудоемкостью работ, свя­занных с пред проектным обследованием;

• подбором материалов для проведения исследо­вания;

• выбор метода исследования;

• обоснованием экономической, технической и ор­ганизационной целесообразности;

• разработкой компьютерных программ.

Конечной целью системного анализаявляется разра­ботка и внедрение выбранной эталонной модели систе­мы управления.

В соответствии с главной целью необходимо выпол­нить следующие исследования системного характера:

1) выявить общие тенденции развития данного пред­приятия и его место и роль в современной рыночной экономике;

2) установить особенности функционирования пред­приятия и его отдельных подразделений;

3) выявить условия, обеспечивающие достижение по­ставленных целей;

4) определить условия, препятствующие достижению целей;

5) осуществить сбор необходимых данных для прове­дения анализа и разработки мероприятий по совершен­ствованию действующей системы управления;

6) использовать передовой опыт других предприятий;

7) изучить необходимые сведения для адаптации вы­бранной (синтезированной) эталонной модели к услови­ям рассматриваемого предприятия.

В процессе системного анализа находятся следующие характеристики:

1) роль и место данного предприятия в отрасли;

2) состояние производственно-хозяйственной деятель­ности предприятия;

3) производственная структура предприятия;

4) система управления и ее организационная структура;

5) особенности взаимодействия предприятия с по­ставщиками, потребителями и вышестоящими ор­ганизациями;

6) инновационные потребности (возможные связи данного предприятия с научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями);

7) формы и методы стимулирования и оплаты труда сотрудников

Таким образом, системный анализ начинается с уточнения или формулирования целей конкретной систе­мы управления (предприятия или компании) и поиска критерия эффективности*,* который должен быть выра­жен в виде конкретного показателя. Как правило, большинство организаций являются многоцелевыми. Множество целей вытекает из особенностей развития предприятия (компании) и его фактического состоя­ния в рассматриваемый период времени, а также со­стояния окружающей среды (геополитические, эконо­мические, социальные факторы).

Четко и грамотно сформулированные цели развития предприятия (компании) являются основой для систем­ного анализа и разработки программы исследований.

Программа системного анализа в свою очередь вклю­чает перечень вопросов, подлежащих исследованию и их приоритетность. Например, программа системного ана­лиза может включать следующие разделы:

• анализ предприятия в целом;

• анализ типа производства и его технико-экономи­ческая характеристика;

• анализ подразделений предприятия, выпускающих продукцию (услуги) — основные подразделения;

• анализ вспомогательных и обслуживающих подраз­делений;

• анализ системы управления предприятием;

• анализ форм связей документов, действующих на предприятии, маршруты их движения и технология обработки.

Каждый раздел программы представляет собой са­мостоятельное исследование и начинается с постанов­ки целей и задач анализа. Этот этап работы является наиболее важным, так как от него зависит весь ход проведения исследований, выбор приоритетных задач и в конечном итоге реформирование конкретной сис­темы управления.

Как отмечалось выше, первостепенной задачей сис­темного анализа является определение глобальной цели развития организации и целей функционирования. Имея конкретные, четко сформулированные цели, можно вы­явить и проанализировать факторы, способствующие либо препятствующие скорейшему достижению этих целей. [4, с.28]

Таким образом:

1. Объектом исследования и проектирования систем управления выступают социальные системы, представляющие собой сложные системные объекты.

2. Исследование и проектирование систем управления осуществляется на основе научной методологии, с применением соответствующих методологических подходов, комплекса методов и конкретных методик.

3. Цель исследования заключается в поиске наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития.

4. Результат исследования систем управления представляет собой практические рекомендации по изменению тех или иных сторон се функционирования, повышению качества управленческой деятельности менеджера и всего персонала управления.

5. Системный анализ выступает базовым подходом и методом в исследовании и проектировании систем управления.

6. Современными формами организации и проведения исследования систем управления являются экспертная и консультационная деятельность.

1.3. Методика исследования системы управления персоналом

Любое исследование осуществляется в несколько этапов. На первом этапе необходимо выявить потребности в исследовании, проанализировать проблемы, стоящие перед конкретной системой управления, выбрать из них главную, определяющую важность и первостепенность проведения исследования. Для этого проблема должна быть четко сформулирована. [6,с.87]

Под проблемой понимается несоответствие фактиче­ского состояния управляемого объекта (например, произ­водства продукции) желаемому или заданному (заплани­рованному).Именно в связи с отклонением от плановых (или нормативных) состояний, которое отмечается в определенный момент времени или прогнозируется на будущее, и возникают чаще всего проблемы в органи­зациях. Но их источником может быть и изменение са­мих целей или нормативов. Например, если в результате анализа информации о продажах изделия руково­дство предприятия принимает решение о снятии его с производства и переключении на другой вид продук­ции, это может радикально изменить целевые установ­ки всех подразделений, связанных с данными видами продукции. Менеджеры должны заново составить пла­ны, найти и перераспределить ресурсы, организовать обучение персонала и т.д.

Совершенно очевидно, что введение изменений, тре­бующих для реализации ресурсов и времени, должно быть обосновано анализом факторов, оказывающих воз­действие на состояние и положение организации. Анализ ситуационных факторов позволяет рассмот­реть проблему в связи с вызвавшими ее событиями и изменениями во внутренней и внешней среде и начать поиск решения.

Таким образом, определить проблему — значит уста­новить границы системы, в пределах которой она рас­сматривается, уровень, на котором она должна решаться.Субъект, анализирующий ситуацию, определяет пробле­му в границах управляемой им системы. Однако важным для него является и представление, как система прояв­ляет себя в системах и смежных системах и, главное, ка­кое значение она имеет для суперсистемы, в которую данная (управляемая) система входит как элемент. Это обеспечивает увязку принимаемого решения с общими задачами и решениями вышестоящего звена управления, организацию интегрированного процесса решения дан­ной проблемы.

При определении проблемы возникает чисто логиче­ская трудность выделения причин и следствий. Перед менеджером в той или иной конкретной ситуации может возникнуть несколько проблем. Очень важно установить их иерархию, т.е. определить, какая из них главная, а какие — подчиненные или производные от нее. Опреде­ление главной проблемы позволит правильно сформули­ровать цель решения задачи.

Определение цели связано с ограничением направле­ний и средств ее достижения. Эти ограничения играют определяющую роль в выборе вариантов решения. По отношению к определенной системе ограничения можно разделить на общие и частные. Общие ограничения, на­кладываемые на функционирование данной системы представляют собой объективные условия внешней среды или являются целями и понуждающими связями некоторой большой системы, для которой рассматриваемая система служит элементом (подсистемой). Иногда огра­ничения для данной системы являются проявлением не решенных проблем в более общих системах.

Итак, на первом этапе проведения исследований ана­лизируются проблемы и совокупность всех факторов, которые необходимо выявить и учитывать при реше­нии проблем.

Содержание второго этапа — закономерное про­должение первого. Это выявление объекта и предмета исследования. Объектом исследования является система управления организации, а предметом — выявленная конкретная проблема, сдерживающая эффективную ра­боту организации.

На третьем этапе необходимо выбрать методологию проведения исследования, под которой понимаем сово­купность целей, методов, приемов управления при про­ведении исследования, а также подход менеджеров к принятию решений и учет традиций организации.

На четвертом этапепроводится анализ ресурсов, необходимых для проведения исследования. К таким ресурсам относятся материальные, трудовые, финансо­вые ресурсы, оборудование, информация. Анализ ресур­сов необходим для успешного проведения исследования и достижения его результатов. Пятый этап предполагает выбор методов проведения исследования с учетом имеющихся ресурсов и целей ис­следования.

Шестой этап заключается в организации проведения исследований. Здесь необходимо определить порядок про­ведения исследований, распределить полномочия и ответ­ственность и отразить это в регламентирующих докумен­тах, например в должностных инструкциях. Здесь же не­обходимо уточнить или определить технологию подготов­ки и утверждения управленческих решений при проведе­нии исследований.

На седьмом (завершающем) этапе следует зафикси­ровать и проанализировать полученные результаты. Такими результатами могут быть отдельные рекомен­дации, новая модель системы управления, улучшенные нормы управляемости, более совершенные методики, способствующие оперативному и успешному разреше­нию проблемы. На этом этапе необходимо предвари­тельно подсчитать эффективность исследований, т.е. соразмерить затраты на проведение исследований и полученные результаты.

Иногда процесс исследования конкретного объекта производится в соответствии с выбранной (рекомендуе­мой) моделью системы управления, часто называемой эталоном. Этапы проведения исследования в соответст­вии с эталонной моделью представлены на рис. 1

II ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ИП «ПОЛОСКИНА С. А.»

2.1 Характеристика ИП Полоскина С. А.

Индивидуальный предприниматель Полоскина Светлана Александровна - предприятия розничной торговли продуктами питания и оптовой алкогольной продукцией. В собственности ИП Полоскина С.А. - павильон, в котором находится продуктовый магазин, также арендуется склад на территории крупной торговой базы. Предприятие создано в 1996 году и постоянно расширяет круг клиентов. Предприятие осуществляет поставку алкогольной продукции в пункты розничной торговли.

ИП Полоскина С.А. получает только лицензированную продукцию с заводов-изготовителей, с большинством которых договоры заключены уже на протяжении 7 - 10 лет. Основной ассортимент ИП Полоскина С.А. - крепкий алкоголь (водка, коньяк, горькие и сладкие настойки) отечественных производителей.

Для нормального функционирования предприятия проводится анализ его деятельности, в зависимости от постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Это позволяет сделать бизнес устойчивым - прибыльным и конкурентоспособным, а также обеспечить его дальнейшее развитие. Организация имеет хорошую прибыль, которая является не только финансовым результатом, но и основным финансовым ресурсом. Проведение систематических анализов деятельности позволяет:

- быстро, качественно и персонально оценивать результаты деятельности предприятия;

- точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие на получаемую прибыль;

- определить расходы и тенденцию их изменения, что необходимо для определения продажной цены и расчета рентабельности;

- находить оптимальные пути решения различных проблем и получение достаточной прибыли.

Для всесторонней оценки эффективности торговой деятельности используются различные показатели: товарооборот, прибыль, рентабельность, издержки обращения и др.

При планировании прибыли выявляется влияние на размер прибыли ряда факторов: определяется процент прибыли по товарной продукции в базовом году и увеличение прибыли вследствие увеличения объема закупок товарной продукции; увеличение или уменьшение прибыли в связи с увеличением или уменьшением себестоимости товарной продукции, увеличение прибыли за счет изменения цен и ряда других факторов.

Информационной основой анализа хозяйственной деятельности комбината являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, бухгалтерские балансы. Документооборот на комбинате играет очень важную роль. Здесь очень важным является документальное оформление сделок (договоров). Очень важным аспектом является оформление платежных документов (счета-фактуры и др.) Документация оформляется менеджерским составом (оформление сделок) и операторами (платежные документы), заверяется печатью. Процесс оформления документации контролируется бухгалтерией. Организация работы с документами - это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами. К таким работам относятся: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителем, порядок прохождения документов в организации и в исполнении, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача дел в архив.

Другой вид деятельности - розничный продуктовый магазин в спальном районе города. Ассортимент магазина - 700 наименований продукции. Магазин функционирует с 1994 года, за этот период, дважды проводился капитальный ремонт с перестройкой торгового зала и заменой оборудования, сформировался круг постоянных покупателей.

Продажа продукции происходит с открытой выкладкой. Покупатель имеет возможность отобрать выложенные на рабочем месте продовольственные товары (на прилавках, стеллажах). Функции продавца сводятся к консультированию покупателей, взвешиванию и упаковке. Метод позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить производительность труда. При продаже товаров по этому методу особое внимание должно быть уделено размещению и выкладке их на рабочем месте продавца. Товары группируются по видам и по ценам. В магазине действует расчетно-кассовое обслуживание.

Деятельность фирмы обеспечивается подобранным квалифицированным персоналом, действующим в рамках прав и обязанностей, определённых организационной структурой управления персоналом (приложение 1). Общая численность сотрудников предприятия на данный момент - 44 человека. Из них администрация - 8 человек, специалисты (ИТР) - 12 человек, рабочие - 24 человека.

2.2 Анализ существующей структуры управления

Основу управления составляют отношения найма. В этой фирме собственник имеет возможность командовать, в связи с тем, что он, открывая работнику доступ к средствам труда, выступает в роли хозяина и нанимателя.

Принятая организационная структура (линейная) совершенствуется в течение многих лет и вполне устраивает фирму и её руководителей. Анализируя работу за длительный промежуток времени нужно отметить достоинства работы по принятой организационной системе:

1. Единство и чёткость распорядительства (даже при выполнении несвойственной или незапланированной работы);

2. Чётко выраженная ответственность (так за невыполненные обязательства по поставкам товаров полностью отвечает старший менеджер по продажам);

3. Оперативность в принятии решений (получивший задание руководитель подразделения в силу своего профессионализма, навыков руководителя немедленно принимает решение);

4. Простота управления (выдача задания, распоряжения от одного руководителя и сдача выполненного заказа в один адрес);

5. Личная ответственность руководителя подразделения за результат проделанной работы (если не выполнена работа по какой-либо причине, то отвечает исполнитель работы, не принявший своевременных мер по устранению недоработок).

В то же время у этой структуры есть и отрицательные факторы:

1) очень высокие требования к руководителю подразделения, который должен быть всесторонне подготовлен для выполнения порученной работы (в том числе - частично несвойственные функции, но необходимые в данный момент);

2) нет участков по планированию и подготовке решений (задание дано, а детали планирует и согласовывает сам);

3) перегрузка информацией;

4) концентрация власти в управляющей верхушке (это очень существенно, особенно в финансовых условиях и в условиях рынка).

Ввиду указанной кадровой структуры обязанности по подбору персонала в большей степени возложены на офис-менеджера и далее на непосредственного руководителя того участка, куда необходим новый сотрудник.

Первая беседа - консультация, просмотр трудовой книжки проходит с офис-менеджером; если по квалификации (документально) кандидат устраивает фирму (отсутствие замечаний по трудовой дисциплине), то он направляется на участок для беседы с его руководителем и при положительном отзыве направляется на приём к генеральному директору, где объясняются правила внутреннего распорядка, система оплаты, льгот и др.

В фирме всех работников (и ИТР и рабочих) принимает лично генеральный директор; что говорит об изначальном отношении к подбору кадров в фирме. При положительном решении вопроса о приёме на работу работник проходит медицинское обследование и инструктаж на рабочем месте, производится ознакомление нового работника с должностной инструкцией (пример - приложение 3).

После всех указанных процедур подписывается приказ о приёме на работу с трёхмесячным испытательным сроком (для ИТР и рабочих), перед окончанием испытательного срока вопрос о целесообразности продолжения работы инженерно-технического работника обсуждается в администрации. На предприятии с момента зачисления на работу большое внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и организации, на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда). Работника знакомят с коллективом, указывают рабочее место, выдают под роспись должностную инструкцию для изучения и исполнения. В течение испытательного срока нового работника контролирует и консультирует непосредственно руководитель его участка, а также наиболее опытные сотрудники со схожими должностными обязанностями.

2.3 Проблематика системы управления персоналом на предприятии ИП «Полоскина С. А.»

Функция делопроизводителя в ИП Полоскина С.А. возложена на офис-менеджера. Ведутся дела:

- Приказы по личному составу;

- Личные дела на каждого работника;

В личное дело работника включается: заявление, личная карточка, анкета и дополнение к ней, свидетельства о рождении детей до 14 лет, необходимые для расчета заработной платы, трудовая книжка, копии документов об образовании, трудовой договор, копия приказа о приеме на работу (приложение 1). Стандартный трудовой договор с работником ИП Полоскина С.А. - приложение 2.

Решения о приеме на работу, увольнении, предоставлении внеочередного отпуска принимается непосредственно руководителем. Приказы и договоры составляются офис-менеджером и передаются директору на подпись.

Набор представляет собой создание определенного резерва на планируемые должности, как из внешних, так и из внутренних источников. Организация использует внешние и внутренние источники для приема на работу. Внешние источники - это и кадровые агентства, и центры занятости, также предприятие помещает объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Или организация предлагает людям, уже работающим на предприятии порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент. Продвижение по службе сильно мотивирует работника, а организации не приходится обучать нового специалиста многим нюансам работы в организации. Риск при внутренней кадровой политике может заключаться в том, что в организацию не поступают новые люди со свежими взглядами и идеями и это может привести к застою.

По причине отсутствия кадровой службы обучение персонала проводится непосредственно на рабочем месте. Менеджер может предупредить отсутствие профессиональных умений только на собеседовании, хотя даже наличие свидетельств о дополнительной подготовке не всегда может свидетельствовать о практических навыках соискателя. К сожалению, это приводит к тому, что очень большое значение имеют рекомендации с предыдущих мест работы, то есть субъективные показатели. Аттестация на предприятии проводится только в менеджерском составе - по личной инициативе руководителя участка - старшего менеджера. Оценка трудовой деятельности остальных работников происходит по результатам их работы.

Основные минусы кадровой политики предприятия:

· Социальная незащищенность персонала.

· Высокая вероятность ошибок по причине сосредоточения всех обязанностей в одних руках не специалиста кадрового профиля.

· Необъективность подбора персонала вследствие невозможности применения специальных методик (тестирований, аттестаций и прочего). Немалую роль играют личные симпатии руководства.

· Отсутствие обучения и курсов повышения квалификации.

Для анализа степени удовлетворённости сотрудников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

Была разработана анкета (см. приложение № 3), которая позволяет получить первичную информацию об уровне удовлетворенности работников с позиций долговременности их отношений с данным работодателем, возможностей их развития и состояния социальной политики организации. Данные, полученные от анкетирования, позволяют определить:

* половозрастной, социально-демографический и профессионально - квалификационный состав работников организации;
* их мотивационно-психологические установки;
* политику вознаграждения за труд;
* возможность карьерного роста для работников организации;
* содержание, интенсивность и условия труда;
* долгосрочность отношений работников и работодателя.

Результаты опроса 20 работников показали, что:

* 81% работников организации – женщины;
* работники в возрасте от 25 до 35 лет составляют 23,1%, от 35 до 45 лет – 47%;
* 80,85% работников организации – семейные люди, имеющие одного (30,8%) или двоих детей (50,1%);
* образование работников соответствует профилю организации: среднее специальное и незаконченное высшее образование имеют 55,1% работников, высшее – 35%, прочее образование – около 10% работников, экономическое образование имеют 20%, а техническое – 77% работников.

Кроме этого, было выявлено, что 50% работников организации в ближайшее время не собираются покинуть ее. Однако если бы пришлось менять работу, то 75% опрошенных ушли бы из данной организации по причине низкой зарплаты

Работа в данной организации нравится, но 82% опрошенных не удовлетворяет уровень заработка, а получение достойной заработной платы является определяющим фактором для 45% работников.

Однако не только фактор высокой заработной платы определяет выбор места работы. Вторым и третьим по значимости фактором были названы “возможность долговременных отношений с работодателем” (40%) и “возможность получения социальных благ” (40%).

Чуть больше половины (53,2%) опрошенных работают во внеурочное время, при этом они не проявляют негативных эмоций по этому поводу (46,2% относится положительно к сверхурочной работе). Это серьезный повод задуматься о пересмотре систем стимулирования труда.

Относительно возможностей карьерного роста сотрудников анкетирование позволило выявить, что понятие карьеры работники в первую очередь связывают с ростом благосостояния (наибольшее количество ответов), со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности (второе и третье места по количеству ответов). Однако возможность карьерного роста в рамках данной организации у работников невелика: 50% опрошенных не видят такой возможности, а 46,2% – затруднились ответить. При этом подавляющее большинство работников отмечают, что стремление к карьерному росту руководство либо поощряет не в полной мере, либо не поощряет вообще. Известно, что карьерный рост невозможен без дополнительного обучения. Среди опрошенных 96% стремятся к повышению своей квалификации, хотя 57,8% заявляют, что на сегодняшний момент руководство не использует их профессиональные возможности в полной мере. Руководство ИП«Полоскина С. А.» имело не вполне адекватное представление об удовлетворенности сотрудников своей фирмы. Результаты анкеты неприятно удивили директора, уверенного, что работники полностью удовлетворены условиями труда, заработной платой, знают о проводимой в организации кадровой и социальной политике.

Общая картина показала, что работники предпочитают иметь долговременные отношения с работодателем, однако на уровне организации пока не достигнута взаимная увязка интересов работодателя и работника.

III РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП «ПОЛОСКИНА С. А.

* 1. Разработка плана работы с персоналом предприятия

В условиях роста ИП «Полоскина С.А.» одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Некоторые собственники пытаются в такой ситуации сосредоточить все управление в своих собственных руках. Однако чем успешнее рост, тем более ощущается невозможность управлять динамично растущей компанией узким кругом партнеров и тем более в одиночку. Более того, долгосрочный рост компании не должен зависеть от возможностей и здоровья одного человека. Именно поэтому формирование эффективной команды стало на сегодняшний день одной из ключевых задач руководителя ИП «Полоскина С.А.»

И здесь генеральному директору ИП «Полоскина С.А.» пришлось столкнуться с целым рядом проблем:

* дефицит специалистов, которым руководитель доверяет и готов передать решение части важных управленческих задач;
* сложность создания единой команды из высококлассных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов;

 - сложность "встраивания" в организацию новых функциональных работников, в особенности когда ряд работников проработал в организации достаточно долго (потенциальные конфликты "старых" и "новых" работников, потенциальная борьба за сферы принятия решений);

* наиболее эффективным образом распределить полномочия и ответственность, не потеряв при этой контроль,
* наладить эффективную работу, обеспечивая таким образом успешный рост компании в долгосрочной перспективе.

В работе по построению эффективной команды я буду опираться на следующие принципы:

1. В эффективной команде все ее члены разделяют общие основополагающие ценности.
2. В эффективной команде распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов.
3. Эффективная команда построена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде.
4. Эффективная команда гибко адаптируется к возможным изменениям внешней среды.

В эффективной команде оптимально выстроено взаимодействие между первым лицом (лидером) и членами команды. Концепцию как долгосрочной, так и текущей кадровой политики можно реализовать с помощью кадрового планирования, которое позволяет согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работников. Целью кадрового планирования является обеспечение работников рабочими местами в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.

Кадровое планирование на предприятии необходимо для определения:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимо принять на работу;

2. Можно ли провести сокращение персонала;

3. Как лучше решить вопросы повышения квалификации работников;

4. Какие потребуются затраты на указанные выше мероприятия.

Для разработки оперативного плана были собраны исходные данные, а именно о:

1) Постоянном составе персонала (ФИО, место жительства, возрасте, времени поступления на работу);

2) Структуре персонала (квалификация, пол, возраст);

3) Текучесть кадров;

4) Потери времени (простои, болезнь);

5) Продолжительность рабочего дня;

6) Заработная плата рабочих и служащих.

Для решения указанных целей была разработана следующая структура. С её помощью осуществляется целый ряд мероприятий, объединяющийся в оперативный план работы с персоналом.

Рассмотрим план работы с персоналом на 2010 год. Конечно, в течение года в него могут вноситься изменения, необходимые для наилучшего функционирования предприятия.

План работы с персоналом по ИП Полоскина С.А.

|  |
| --- |
|  |
| № п/п | Мероприятия | Срок исполнения | Ответственный исполнитель |  |
| 1 | Определить потребность в персонале | Январь 2010 г. | Администрация |  |
| 2 | Составить, утвердить список резерва на замещение должностей | I кв. 2010 г | Администрация |  |
| 3 | Провести технический инструктаж рабочего персонала | II - III кв. 2009 г. | Руководители подразделений |  |
| 4 | Проведение вводного, периодического, внеочередного инструктажей по технике безопасности, пожарной безопасности | I - IV кв. 2010 г. | Служба безопасности, ответственный по технике безопасности |  |
| 5 | Обеспечение рабочего персонала спецодеждой | В течение года | Старший менеджер, руководители подразделений |  |
| 6 | Пересмотреть должностные инструкции | I квартал | Администрация, руководители подразделений |  |
| 7 | Провести аттестация ИТР | II - III кв. 2010 | Администрация |  |
| 8 | Связаться с учреждениями повышения квалификации, подготовить программу семинаров и тренингов для персонала предприятия | В течение года | Администрация |  |
| 9 | Подготовить и провести «День работника торговли» с выездом на природу | Июль 2010 г. | Администрация |  |
|  |  |  |  |  |

Как видно из плана основной груз ответственности за проведения кадровой политики предприятия ложится на администрацию. Именно от слаженности действий административных сил зависит, насколько успешно будет функционировать предприятие. Неформальное коллективное мероприятие - День работника торговли позволит, во-первых, усилить мотивацию работников, почувствовать каждого себя частью единой команды - коллектива, во-вторых, сотрудники подразделений, незнакомые лично получат возможность познакомиться, что улучшит психологический климат в организации.

3.2 Предложения по совершенствованию управления персоналом

При разработке рекомендаций по совершенствованию управления персоналом обязательно нужно помнить, что коллектив предприятия - это особая структура, в которой возникает комплекс проблем. Следовательно, и вносить позитивные изменения необходимо комплексно.

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

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

В организации должна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. При добросовестном и преданном отношении к работе и фирме никто не позволит себе задерживаться надолго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

В фирме есть менеджерский состав, занимающийся сбытом продукции. Для наиболее эффективной работы менеджеров по продажам нужно помнить:

 - 20 % работников всегда обеспечивают 80 % продаж;

 - система вознаграждения работников отдела реализации должна включать шкалу возрастающих выплат по достижении больших объемов продаж в процентах; в случаях зарабатывания кем-либо из менеджеров больших денег, не следует менять шкалу. Практика изменения к худшему хорошо знакома российским работникам и доверие к фирме может быть потеряно;

 - лучшие (или все) торговые менеджеры должны получить небольшую долю в прибылях, чтобы чувствовать личную ответственность за работу и приобрести образ мышления совладельца фирмы;

 - не следует повышать в должности лучших менеджеров, ибо: хороший продавец - это состояние души, и смена деятельности сделает его ненужным балластом для фирмы и заставит его постоянно испытывать чувство глубокого морального неудовлетворения от своей работы.

Желательно ликвидировать совместительство, если это причиняет вред фирме. Причина неудовлетворительных результатов работы некоторых специалистов может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате, а не в отсутствии у них квалификации.

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

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников. Изучение практической деятельности малых предприятий позволяет нам выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

- заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

- отсутствие верхнего предела для премий, основанных на участии в прибылях;

- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе фирмы и разумным жизненным расходам;

- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников фирм и носит постоянный характер;

- не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;

- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и никаким образом;

- никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;

- в фирме не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом – заплаты пересматривает коллектив, на втором – руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что в малых фирмах оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в организации нет человека, способного занять вакантный пост. В таком случае, следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему эту работу. Через некоторое время он достигнет 100% к всеобщему удовлетворению. Но брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться с секретами деятельности фирмы. Также не стоит назначать на более высокую должность работников фирмы, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов за то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%, то из имеющихся кандидатур старайтесь выбрать лидера (формального или неформального), так как именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае провала.

Одной преданности организации недостаточно для продолжительной работы в ней. Материальные потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада. Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью – предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

Самые большие ошибки обычно совершаются руководителем именно в той области, где он чувствует себя непревзойденным, так как не было провалов. Высокомерие и самомнение в бизнесе – верный путь к разорению. Формой вознаграждения, которой пренебрегает абсолютное большинство руководителей, является «спасибо». Необходимо об этом помнить.

Всегда надо стараться выполнять свои обещания. При этом стоит оставить себе срок подумать и определенный запас сил и средств, а также времени. Если руководитель заботится о росте авторитета в коллективе, то должен выполнять свои обещания раньше назначенного им времени. Его обязательно будут ценить хотя бы за одно это качество. При общении с другими можно считать, что обязательность прямо зависит от занимаемого поста. Однако по данным социологических опросов 75% руководителей совершенно необязательны.

Руководителю следует избегать оправданий сотрудников в случае ошибок и неудач. Им должна быть предложена помощь в процессе решения проблем, а не при исправлении сделанного. Это заставит подчиненных проявлять самостоятельность и улучшит качество работы.

Все ошибки, по мере возможности, должны признаваться руководителем открыто и спокойно. Он может выразить подчиненным сочувствие и не наказывать за просчеты. Репутация непогрешимого опасна и для руководителя и для фирмы. Деятельность неформальных лидеров в коллективе должна ненавязчиво направляться в русло достижения общих целей фирмы. Не стоит бояться их активности и давать им большой объем власти. Первоочередное внимание должно быть обращено на состояние личной дисциплины каждого и коллектива в целом.

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по усовершенствованию системы управления персоналом

Для того, чтобы ускорить процессы принятия решений и для повышения эффективности деятельности команды был назначен один из менеджеров по продажам заместителем директора по продажам. Директор доверяет ему, и повода усомниться в его компетентности не было. Это человек гибкий и уверенный в себе, так же у него должна быть уверенность и в своих сотрудниках. Влияние в команде должно быть основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности. Почему именно менеджер по продажам стал заместителем директора? Этот человек действительно умеет идти к поставленной дели, в его подчинении уже работает ряд сотрудников, он отлично умеет общаться с людьми и добиваться от них исполнения поставленных задач, хорошо знает специфику деятельности ИП «Полоскина С. А.», т. к. работает там с самого основания фирмы. Очень хорошо, что такой человек есть в организации и не нужно приглашать нового специалиста «извне», т. к. межличностные отношения уже сложены, снимается проблема адаптации и прочие сопутствующие проблемы, когда в штат принимается новый человек. К тому же новый заместитель директора уже пользуется авторитетом в кругу сотрудников. На мой взгляд, этот человек наиболее подходящая кандидатура.

Для более слаженной работы команды были составлены должностные инструкции. Эффективность труда каждого работника во многом зависит от того, насколько четко определены его должностные обязанности, права, ответственность, служебные взаимоотношения. Все эти сведения отражаются в соответствую­щем документе - должностной инструкции.

Должностные инструкции - необхо­димое и действенное средство управления. Наличие должностных ин­струкций позволяет исключить дублирование при выполнении определенных видов работ и дать объективную оценку дея­тельности работника.

Разрабатывая должностные инст­рукции, были соблюдены единый под­ход к их построению, формулировке содержания разделов, последова­тельности изложения текста. Инст­рукции содержат перечень всех обязанностей и полномочий ра­ботника в кратких и четких фор­мулировках с однозначным толкова­нием, учитывать меняющиеся условия деятельности организации. Как нор­мативный документ должностная ин­струкция определяет организа­ционно-правовое положение работ­ника и его взаимоотношения с другими сотрудниками предприятия. Инструкцию разрабатывает заместитель директора ИП «Полоскина С.А.» он же и подписывает.

Струк­тура текста этого документа включает следующие разделы:

1. Общие положения.

2. Функции.

3.Должностные обязанности.

4. Права.

5. Ответственность.

6. Взаимоотношения. Связи по должности.

Я считаю, что следует разделить отдел сбыта и доставки следующим образом: одна часть отдела должна заниматься привлечением новых клиентов, а другая работать с уже имеющимися.

Итак, новую организационную структуру можно увидеть на приложение 4. Серым цветом выделены члены, организованные в команду. Начальник отдела сбыта и снабжения будет контролировать процесс доставки товара и работать целенаправленно на привлечение новых клиентов, Заместитель директора по сбыту займётся непосредственно имеющейся клиентской базой. Считаю такой вариант наиболее рациональным, т. к. сотрудники из фирмы не уходят, у многих из них появляется материальная заинтересованность, чем им так не хватало (см. результаты опроса посредством анкеты), а так же налицо карьерный рост.

Заключение

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение её конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха. Можно иметь отличную материальную базу, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена.

Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся или испортятся и система перестанет существовать.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управление персоналом. Как мы уже рассмотрели, основу содержания кадровых служб составляет:

1. формирование кадров организации (планирование, отбор и наём, высвобождение, анализ текучести и т.д.);

2. развитие работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

3. совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Для предприятия разработан оперативный план работы с персоналом, определены ответственные, организована работа по отбору персонала на вакантные места, в резерв; улучшаются условия работы.

На предприятии очень серьёзно подходят к проблеме подбора кадров, тем более что количество требуемых специалистов не велико, т.к. работающий персонал не спешит уйти с предприятия. Каждый руководитель подразделения, специалист знает свою работу, умеет решать задачи в «автономном режиме». Конечно, не всё идеально в работе с персоналом; ещё много недостатков, нерешённых проблем, но сама постановка, стратегия и тактика работы с персоналом в духе времени вполне соответствует рыночным отношениям.

В итоге можно констатировать, что «человеческий фактор» играет решающую роль в любом производственном процессе. Технология процесса управления персоналом в ИП «Полоскина С.А.» в принципе на современном уровне, оказывает решающее значение на результаты работы предприятия в целом (в том числе финансовые), хотя и есть много ухудшений и недоработок, которые нужно устранять.

Список использованной литературы:

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИД, 2005. – 166 с.
2. Гражданский кодекс РФ: текст с изменениями и дополнениями на 10 февраля 2010 года. – М.: Эксмо, 2010. – 512 с. – (Законы и кодексы).
3. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: выбор лучшего решения. -- М.: Экономика, 2008. – 254с.
4. Гусев, В. И. Исследование систем управления: Конспект лекций/ Сост. В. И. Гусев – М.: МИЭМП, 2007. – 124 с.
5. Егоров, И.В. Управление товарными системами: учебн. пособие. - М.: Маркетинг, 2007. - 644 с.
6. Игнатьева, А. В. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 157 с.
7. Лафта, Дж. К. Теория организации [текст]: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2006. - 416 с.
8. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии - М., 2007. – 294 с.
9. Мишин, В.М. Исследование систем управления [текст]: учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 431 с.
10. Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. пособие. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 176 с.
11. Рогожин, С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления [текст]: учебник / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: Экзамен, 2008. - 288 с.
12. Ромашев, О.В., Ромашева Л.О. Социология и психология управления. М.: Экзамен, 2008. – 109 с.
13. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [текст] : учебник. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 304 с.
14. Смолкин, A.M. Менеджмент: основы организации. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 309с.
15. Теоретические основы системного анализа [текст] / Под ред. В.И. Новосельцева. - М.: Майор, 2006. - 592 с.

Теория систем и системный анализ в управлении организациями [текст]: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой, А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 848 с