

Содержание:

Введение

Менеджмент человеческих ресурсов – ключевой момент в системе управления организацией. Но в тоже время одна из самых сложных и быстроизменяющихся подсистем, вследствие того, что объектом управления являются люди.

Для того чтобы не снижалась на рынке эффективная работа бизнеса организации, требуется не только высокая заработная плата и хорошие условия труда, но и возможность удовлетворить потребности кадров в саморазвитии, реализации, повышении квалификации.

Развитие и повышение бизнес-культуры также необходимо. Важно привлекать сотрудников в процесс корпоративных изменений, мотивировать его на реализацию идей, обеспечивать прозрачность результатов, показывающих вклад каждого сотрудника в успешное развитие компании. Этими факторами обусловлена актуальность данной работы.

Объект исследования – деятельность организации ООО «Багет Н».

Предмет исследования – менеджмент человеческих ресурсов организации.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента человеческих ресурсов организации.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты менеджмента человеческих ресурсов организации;
- провести анализ системы менеджмента человеческих ресурсов организации;
- разработать предложения по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами организации.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом и менеджмента, в частности

можно выделить следующих из них: Данькова Е.В., Капустин В.Б., Егоршин А.П., Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Коэн А.Р., Исаенко А.Н., Лисовский А., Дафт Р.Л. и другие.

Значительное количество публикаций по вопросам управления человеческими ресурсами появилось на базе высших учебных заведений, в частности можно выделить следующих авторов: Когдин А.А., Сорочайкин И.А., Крулькевич М.И., Сынкova К.В., Лукьянова А.А. и другие.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложениями.

Глава 1. Теоретические аспекты системы менеджмента человеческих

ресурсов

1.1 Сущность системы менеджмента человеческих ресурсов

организации

Менеджмент человеческих ресурсов можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

Можно выделить следующие его основные характеристики:

- удовлетворяет потребность в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие между собой предприятие и его стратегию;
- применение всестороннего и логически последовательного подхода к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости;
- работники рассматриваются как актив или человеческий капитал благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития;

- человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества;
- подход к отношению с работниками является унитарным, т.е. считается, что работники разделяют интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными;
- осуществление и выработка системы управления человеческими ресурсами - это задача руководителей подразделений[1].

Основной целью менеджмента человеческих ресурсов является обеспечение достижения успеха организации с помощью людей.

Система управления человеческими ресурсами в последние годы развивается как обобщающая область исследований, объединяющих актуальные элементы кадрового менеджмента, организационного поведения и трудовых отношений. В ее основе лежат концепции и теории большого диапазона взглядов, представленных в комплексе родственных наук и дисциплин, включая экономику, право, психологию, социологию, социальную психологию.

Итак, менеджмент человеческих ресурсов определяется как способы принятия управленческих решений, основывающихся на использовании отношений между организацией и сотрудниками. Количество литературных источников по этой теме растет во всем мире, и большинством из них признано, что управление человеческими ресурсами по ряду базовых элементов отличается от ранее рассматриваемых кадровых проблем, а в организации - от деятельности служб по персоналу[2].

Прежде всего, эта область изучения рассматривается в тесной связи с новыми стратегиями, особенно стратегиями крупных общественных и частных организаций. И она включает весь управленческий персонал, в частности, генеральных и исполнительных директоров[3].

Важность развития системы управления человеческими ресурсами можно объяснить следующими показателями:

- непосредственное влияние на капитализацию (стоимость) компании из-за роста доли нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал сотрудников, кадровая политика) в общей сумме активов организации;
- управление человеческими ресурсами - это один из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ организации, становится

- гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции;
- по оценкам некоторых специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет компаниям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка[4].

Итак, управление человеческими ресурсами выполняет следующие функции:

- набор и отбор персонала;
- адаптация;
- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- планирование карьеры;
- организация системы компенсаций и пособий;
- обеспечение безопасности;
- регулирование трудовых отношений;
- стратегическое планирование;
- анализ, проектирование рабочих процессов.

На управление человеческими ресурсами оказывают влияние такие важнейшие характеристики окружающей среды, как обеспеченность ресурсами, ее динамичность и сложность.

В России имеются свои особенности управления человеческими ресурсами.

Во-первых, практика принятия кадровых решений, которая характеризуется отсутствием формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе (нечеткая постановка целей и задач, размытые критерии принятия решений, отсутствие взвешенного анализа различных альтернатив). Исключительно велика роль руководителя в принятии кадровых решений. Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений [5].

Во вторых, стратегическое планирование - миссия организации зачастую не осмыслена, отсутствует четкая стратегия и кадровая политика, нет увязки ее с целями и задачами организации в целом.

Еще одной особенностью является отношения к занятости, т.е. ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность.

Так же политика в области набора и отбора кадров часто не формализована. В большинстве случаев решение принимается на основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя. В большинстве организаций четко не установлены формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий[6].

Еще одной отличительной чертой является то, что оценка и стимулирование работы персонала во многих случаях построены на результатах работы коллектива, так как на протяжении длительного времени преобладали уравнивательные тенденции в оплате труда[7].

Таким образом, процесс управления человеческими ресурсами является ключевой составляющей алгоритма администрирования деятельности предприятия в целом наравне с управлением финансовыми ресурсами, конечной продукцией и рынками сбыта.

Место системы управления человеческими ресурсами организации в общей системе управления согласуется со стратегией ведения бизнеса и зависит от долгосрочных и краткосрочных целей собственников. Кроме того, на систему управления человеческими ресурсами влияет уровень развития экономики, социальные и политические течения в обществе.

1.2 Проблемы управления человеческими ресурсами в организации

Существует два вида управления человеческими ресурсами: стратегическое и оперативное.

То есть налаживание необходимой человеческой производительности, которая максимально полно соответствует претензиям, которые предъявляются к качеству работы на отдельно взятом рабочем месте, к формированию должных условий социального, экономического и производственного плана, при которых становится возможным максимальное использование рабочей силы.

В процессе использования рабочей силы происходит последующее развитие способностей человека. Руководство, набирающее персонал создает трудовой потенциал предприятия, определенную структуру коллектива. Каждый сотрудник обладает потенциалом и стремлением реализовать собственные возможности,

интересы и нужды. С течением времени трудовой потенциал сотрудника и организации меняется. Этому способствует использование нанотехнологий, усовершенствованной техники, сокращение рабочих мест, повышение уровня условий труда и многие другие факторы[8].

Трудовой потенциал организации - комплекс условий, который обеспечивает воплощение в жизнь трудового потенциала трудящегося, и состоит из кадровых, профессиональных, квалификационных и организационных компонентов. Кадровая составляющая заключается в квалификационном и образовательном потенциале работников. Прогрессирование и улучшение данной составляющей протекает под воздействием повышения уровня рабочей силы в образовательном, профессиональном, культурном и техническом плане[9].

Профессиональное звено трудового потенциала работников складывается из изменений в характере труда, его содержании под воздействием НТП, способствующего образованию новых и исчезновению устаревших профессий. Данная составляющая представляет собой систему определенных требований к коллективу организации. Квалификационную составляющую можно определить как качественные изменения в трудовом потенциале, отражающие в большинстве своем изменения непосредственно в личности работника и в повышении его квалификации.

Организационная часть состоит из эффективного использования трудового потенциала каждого сотрудника и всего коллектива в целом. Основным путем организации человеческих ресурсов в организации считается отбор кадров. Его можно считать главной функцией управления, поскольку не иначе как работники являются гарантом эффективного использования ресурсов, которые находятся в распоряжении компании[10].

От степени эффективности работы по отбору персонала зависит очень многое, например то, насколько качественными будут человеческие ресурсы и какой именно вклад они сделают, чтобы достигнуть целей организации, а также качественность выпускаемой продукции и предлагаемых услуг.

Для осуществления подбора рабочего персонала, компании предстоит решить несколько задач. Таких, как:

- определение потребности в персонале, учитывая главенствующие цели предприятия;

- получение точной информации о предъявлении требований к работнику вакантной должностью;
- четко определить квалификационные требования, для надлежащего осуществления рабочей деятельности;
- выявление требуемых личностных и деловых качеств, которые необходимы для продуктивного выполнения требуемой работы, рассматриваемые как критерии при оценке потенциальных работников;
- обеспечение оптимальными условиями при адаптации работников, только заступивших на пост в коллективе предприятия;
- поиска способов привлечения необходимых и сокращения излишних работников, с целью избежать значительных социальных затрат[11].

Анализируя различные стороны деятельности компании в плане формирования требуемого трудового потенциала, мы приходим к выводу, что необходимо целенаправленно управлять человеческими ресурсами. Отправной точкой можно считать процесс осуществления компанией обоснованной кадровой политики, разработку и реализацию целевой программы, бюджета и плана предприятия, увязывающие желаемый результат и конкретного исполнителя и выделяемые на это средства.

Современная система по управлению человеческими ресурсами содержит как кадровую, так и социальную составляющие. В частности это является доказательством того, что сотрудники должны вносить индивидуальный вклад в успех предприятия, однако и предприятие, несомненно, должно создать подходящие условия работникам[12].

В целом существуют три модели управления человеческими ресурсами - современные технократические, и экономические. Однако на сегодняшний день исследователи и специалисты развитых стран особое внимание уделяют ниже представленным моделям управления:

- по целям;
- посредством мотивации;
- рамочное управление;
- на основе делегирования;
- предпринимательское управление.

Мотивационная модель управления исходит из исследования человеческих потребностей, личных целей, интересов, настроений сотрудников, а так же из

возможности слияния производственных целей работников с мотивацией и целями предприятия. При этой модели кадровая политика направлена на обогащение человеческих ресурсов, упрочнение морально-психологических отношений, и на выполнение социальных программ.

Рамочное управление обеспечивает условия для процветания инициативности, самостоятельности сотрудников и их ответственности, повышает степень коммуникации и организованности в предприятии, благоприятствует повышению уровня сатисфакции трудом и повышает уровень развития корпоративного стиля руководства. Процесс управления, основанный на делегировании, считается самым абсолютным способом управления человеческими ресурсами. В рамках этой системы сотрудникам предлагается право на самостоятельное принятие решений и их осуществления.

Основой для предпринимательского управления служит идея интерпартнерства, которая получила свое название от слияния двух слов «антрепренерство» - предпринимательство и «интре» - внутренний[13].

Тезис заключается в пособничестве развитию предпринимательской активности в рамках предприятия. В современной научной среде происходят непрерывные процессы изменения, обновления, поиска и совершенствования новых идей в сфере управления человеческими ресурсами.

Итак, человеческие ресурсы - это часть населения государства, обладающая необходимым физическим развитием, умственными, трудовыми, творческими и предпринимательскими способностями и обеспечивающая социально-экономическое развитие общества. Человеческие ресурсы в современных условиях имеют не только экономическую полезность, но и социальную ценность, выражающуюся в развитии организации, предприятия и общества в целом.

Каждая управленческая политика организации направлена на формирование определенных методов управления человеческими ресурсами и воплощение кадровой и социальной программы предприятия. Ведущую роль в политике предприятия, отдают контролю за выполнением социальных обязательств перед своими сотрудниками и отношению к ним[14].

Эти аспекты находят свое отражение в таких принципах как условия труда, уважение, результативность и равенство. Не стоит забывать о том, что у предприятия всегда имеются обязательства перед коллективом работников. В этом случае кадровая политика используется при профессиональном обучении,

продвижении по службе и найме, а социальной политике предприятия следует разрабатываться по целому ряду направлений: развитию работников, трудовой занятости, вовлеченности и участия в делах организации, новых технологий, политика охраны труда и безопасности, мотивации персонала.

Глава 2. Анализ системы управления человеческими ресурсами организации

2.1 Общая характеристика организации

ООО «Багет Н» работает на рынке производства мебели и строительных материалов г. Нижнего Новгорода. Предприятие зарегистрировано по адресу: 603041 Нижегородская область (Горьковская), г. Нижний Новгород, Молодёжный проспект, 41.

Организационная структура предприятия представлена в приложении 1.

Организационная структура относится к линейно-функциональному типу. Линейным подразделением является производственный отдел. Функциональными подразделениями являются бухгалтерия и отдел продаж.

Основной вид деятельности: 46.73.6 Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями.

В ассортимент товаров включает: мебельные фасады, ДСП, МДФ, фанера, ОСБ, столешницы для кухни, вагонка хвойная. На рисунке 1 рассмотрим структуру продаж предприятия в 2017 году. Наибольший объем продаж приходится МДФ, а также на столешницы для кухни.

Рисунок 1 - Структура продаж в 2017 году

Цели ООО «Багет Н»:

- расширение доли рынка;
- максимизация прибыли;
- повышение качества товаров и услуг.

Функциями менеджмента ООО «Багет Н» являются планирование, мотивация, организация, координация, контроль. Функция координации в ООО «Багет Н» реализуется с помощью должностных инструкций для сотрудников и плана производства на день. Планирование в компании делится на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Эти функции берет на себя непосредственно предприниматель. Система мотивации включает только материальную часть.

Материальная часть включает оклад и премию. Функция организации реализуется через распределение обязанностей согласно «Положению об организационной структуре» и положениям о деятельности отдельных подразделений[15].

2.2 Анализ кадрового потенциала предприятия

Общая списочная численность персонала 25 человек. Численность и состав сотрудников не менялись 5 лет. Рассмотрим динамику численности среднеявочную, так как среднесписочная не менялась (рис. 1).

Рисунок 2 – Среднеявочная численность персонала

В 2017 году были дни простоя оборудования, поэтому часть рабочего персонала не выходила на работу, это привело к сокращению среднеявочной численности. Далее рассмотрим состав персонала по категориям (рис. 3).

Рисунок 3 - Состав персонала по категориям, %

Состав персонала по категориям не менялся в 2015-2017 годах. Наибольшая доля сотрудников приходится на рабочих (84%).

Половая структура персонала представлена на рисунке 4.

Рисунок 4 - Половая структура персонала, %

Наибольшая доля в составе сотрудников принадлежит мужчинам (78%), что связано с производственной направленностью работы предприятия.

Далее оценим персонал по возрасту (приложение 2). В периоде сократилась численность персонала категории 16-19 лет, соответственно выросла численность сотрудников категории 20-24 года.

Далее оценим общий трудовой стаж сотрудников (табл. 1).

Таблица 1 - Состав персонала по общему трудовому стажу

Показатель	2016	2017	Изменение
до 1 года	0	0	0
от 1 до 3 лет	3	3	0
от 3 до 5 лет	7	5	-2
от 5 до 10 лет	5	7	2
более 10 лет	10	10	0
Итого	25	25	0

В 2017 году 2 человека перешли из категории стажа 3-5 лет в категорию 5-10 лет. Положительно, что наибольшее количество сотрудников (10 человек) имеют большой трудовой стаж (более 10 лет).

Далее оценим персонал по стажу в организации (табл. 2).

Таблица 2 - Состав персонала по стажу в организации

Показатель	2016	2017	Изменение
до 1 года	0	0	0
от 1 до 3 лет	0	0	0

от 3 до 5 лет	3	3	0
от 5 до 10 лет	14	14	0
более 10 лет	8	8	0
Итого	25	25	0

Итак, персонал имеет достаточно большой стаж в организации (14 человек работают от 5 до 10 лет). Можно отметить, что состав кадров стабилен.

Далее представим состав персонала по образованию (табл. 3).

Таблица 3 - Состав персонала по образованию

Показатель	2016	2017	Изменение
Высшее	5	9	4
Незаконченное высшее	3	3	0
Среднее специальное	17	13	-4
Итого	25	25	0

Итак, уровень образования растет: в 2017 году получили высшее образование 4 человека, 3 человека получают высшее образование в данный момент.

Основными производственными сотрудниками являются работники мебельного цеха. Все простои, нарушения трудовой дисциплины, неявки по болезни в данном рабочем звене крайне негативно сказываются на работе компании: нарушается ритмичность выпуска продукции, происходит затаривание склада запасами и продукцией незавершенного производства, простаивает транспорт логистических

компаний, что влечет излишние расходы на транспортировку.

Таким образом, необходимо провести фотографию рабочего дня сотрудников лесопильного цеха с целью определения причин простоев и нарушений трудовой дисциплины (прил. 3).

Исходя из полученных данных, составляем фактический баланс рабочего времени сотрудника мебельного цеха (табл. 4).

Таблица 4 - Фактический баланс рабочего времени

Затраты рабочего времени	Продолжительность		Индекс
	Мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	15	3	ПЗ
Оперативная работа	330	68	ОП
Время обслуживания	20	4	ОБ
Время на отдых и личные надобности	50	10,4	ОТЛ
Простои по организационно-техническим причинам	20	4,1	ПНТ
Потери рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины	35	7,3	ПНД
Итог по балансу	480	100	$T_{см}$

Для анализа фотографии рабочего времени необходимо определить следующие показатели, которые характеризуют эффективность использования внутрисменного времени:

1. Коэффициент использования сменного времени ($K_{исп}$) рассчитывается по формуле: $K_{исп} = (ПЗ + ОП + ОБ + ОТЛ) / T_{см}$

где: ПЗ - подготовительно-заключительное время, мин.;

ОП - оперативное время, мин.;

ОТЛ - время на отдых и личное время, мин.;

$T_{см}$ - сменное время, мин.

$$K_{исп} = (15 + 330 + 20 + 50)/480 = 0,86$$

2. Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам ($K_{отп}$) рассчитывается по формуле: $K_{отп} = ПНТ/T_{см}$

где ПНТ - время перерывов, связанное с нарушением нормального протекания производственного процесса, мин.

$$K_{отп} = 20/480 = 0,041$$

3. Коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины ($K_{пнд}$) определяется по формуле: $K_{пнд} = ПНД/T_{см}$

где: ПНД - время перерывов, связанное с нарушением трудовой дисциплины, мин.

$$K_{пнд} = 35/480 = 0,103$$

4. Процент оперативного времени ($K_{оп}$) определяется по формуле:

$$K_{оп} = ОП/T_{см} \times 100$$

где: ОП - оперативное время, мин.

$$K_{оп} = 330/480 \times 100 = 68\%$$

5. Процент возможного повышения производительности труда при условии устранения прямых потерь рабочего времени (П) рассчитывается по формуле: $П = (ПНТ + ПНД)/ОП \times 100$

$$П = (20 + 35) / 330 \times 100 = 16,6\%$$

6. Нормативно-оперативное время ($ОП_n$) определяется по формуле:

$$ОП_{Н} = (T_{см} - ПЗ) / (1 + (КН_{об} + КН_{отл}))$$

где: $КН_{об}$ - коэффициент нормативного время обслуживания, мин.;

$КН_{отл}$ - коэффициент нормативного времени на отдых и личные надобности, мин.

$$ОП_{Н} = (480-15)/(1 + 0,04+0,08) = 415 \text{ мин}$$

Затем, исходя из этой величины, определяем продолжительность нормативного времени на обслуживание рабочего места и на личные надобности.

$$T_{обс} = ОП_{Н} * КН_{обс} = 415 * 0,04 = 17 \text{ мин}$$

$$T_{отл} = ОП_{Н} * КН_{отл} = 415 * 0,08 = 33 \text{ мин}$$

На основе полученных данных составляем нормативный баланс рабочего времени (табл. 5).

Таблица 5 - Нормативный баланс рабочего времени

Затраты рабочего времени	Продолжительность		Индекс
	Мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	15	3,1	ПЗ
Оперативное время	415	86,5	ОП
Время обслуживания рабочего места	17	3,5	ОБ
Время на отдых и личные надобности	33	6,9	ОТЛ
Итого по балансу	480	100	$T_{см}$

7. Максимально возможное повышение производительности труда при устранении всех лишних затрат рабочего времени определяется по формуле:

$$П = (ОП_{н} - ОП_{ф}) / ОП_{ф} \times 100$$

где: ОП_н – нормативное оперативное время, мин.;

ОП_ф – фактическое оперативное время, мин.

$П = (415-330)/330 \times 100 = 25\%$ - возможно максимально повысить производительность труда при устранении всех нерегламентированных перерывов [\[16\]](#).

Необходимо отметить поломку оборудования в течении рабочего дня (брусок застрял в станке). Было проведено наблюдение за работой станка с целью определить, как часто он останавливается. Наблюдения, проводившиеся в течении месяца, выявили, что такого рода простои происходят ежедневно. Среднее время простоя в данном случае 20 минут.

На данный момент в организации отсутствует специалист, отвечающий непосредственно за продвижение товаров на рынке. Все контакты с контрагентами по части реализации ведут менеджеры по продажам, однако, вопросами рекламы и продвижения они не занимаются. Компания не формализовала стратегию продвижения товара на рынок. Вообще отсутствуют документы о продвижении. Таким образом, компании требуется формирование стратегии.

2.3 Анализ системы управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами организации ведется непосредственно директором компании.

На предприятии наблюдается высокая стабильность кадрового состава: текучесть персонала отсутствует полностью. Набор персонала ведется из внешних и из внутренних источников. Однако за последние 2 года предприятие не прибегало к набору кадров из-за отсутствия необходимости. Адаптация новых сотрудников на предприятии ведется через закрепление за ними куратора, который помогает сотрудники войти в коллектив. Для новых сотрудников устанавливается испытательный срок 3 месяца [\[17\]](#).

На предприятии присутствует только материальная мотивация. Применяется сдельная и повременная оплата труда: для рабочих сдельная, для прочих

сотрудников повременная. Расходы на оплату труда представлены в приложении 4.

Совокупные расходы на оплату труда выросли в 2017 году на 4,6%. При этом отдельно учитывают оплату труда сотрудников-сдельщиков (производственные рабочие) и сотрудников-повременщиков (специалисты и руководитель). В структуре оплаты труда сдельщиков премии составили в 2017 году 12%.

Премируют этих сотрудников за переработку относительно плана. Премирование позволяет повысить объемы производства и снизить простои рабочих. В структуре оплаты труда сотрудников-повременщиков на премии приходится 22% в 2017. Премирование осуществляется за превышение объема продаж относительно плановых показателей. В целом система премирования эффективна для всех категорий работников. Однако негативным выглядит сокращение доли премии в структуре оплаты труда сотрудников-повременщиков в 2017 году: это может негативно сказаться на уровне продаж компании.

Далее проведем исследование фонда рабочего времени (прил. 5).

Изменения фонда рабочего времени на одного сотрудника в 2016-2017 годах произошли из-за влияния количества отработанных часов на одного сотрудника:

$$25*(1688-1696) = - 200 \text{ ч.}$$

Общее сокращение фактического фонда рабочего времени составило 200 ч.

В таблице 6 оценим часовую выработку сотрудников. Отмечается рост часовой выработки на одного сотрудника в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Таблица 7 - Анализ часовой выработки сотрудников

Показатель	2016	2017	Абсолютное отклонение, чел.
Выручка, тыс. руб.	20246	20644	398
Фактический фонд рабочего времени всего, ч	42400	42200	-200

Часовая выработка на 1 работника, тыс.
руб. 0,48 0,49 0,01

Развитие человеческих ресурсов организации ведется посредством обучения сотрудников. В исследовании приняли участие 22 сотрудника. В ходе исследования был проведен опрос сотрудников с целью выяснить отношение персонала к системе обучения на предприятии и к системе мотивации.

На рисунке 5 представим распределение ответов на вопрос «Какие виды обучения на предприятии вы проходили?». Обучение является одним из видов нематериальной мотивации сотрудников. Оно дает возможность роста профессионального уровня.

Рисунок 5 - Распределение ответов на вопрос «Какие виды обучения на предприятии вы проходили?»

Итак, 15 работников, из числа опрошенных, прошли обучение при вступлении в должность, 5 человек обучились, когда возникла необходимость в работе с новым оборудованием, только 2 человека прошли обучение, направленное на совершенствование их текущих рабочих навыков.

Таким образом, не каждый сотрудник прошел обучение при вступлении в должность. Значит, развитие и стимулирование персонала с помощью образовательных программ слабо развито на предприятии.

Далее у сотрудников было выяснено, устраивает ли их уровень оплаты труда (рис. 6).

Рисунок 6 - Распределение ответов на вопрос «Устраивает ли Вас уровень оплаты труда?»

Из рисунка 6 видно, что большую часть сотрудников (73%) устраивает уровень оплаты труда. Это очень позитивно характеризует систему мотивации организации, так как одной из наиболее популярных причин смены места работы является неудовлетворенность уровнем оплаты труда.

Далее на рисунке 7 представим распределение ответов на вопрос «Есть ли у Вас возможности для увеличения доходов на данном рабочем месте?». Фактически это вопрос о возможности карьерного роста в данной организации, которую видят

сотрудники.

Рисунок 7 - Распределение ответов на вопрос «Есть ли у Вас возможности для увеличения доходов на данном рабочем месте?»

Итак, большая часть респондентов (69,23%) не видят для себя карьерного роста (и увеличения доходов) на данном предприятии. Таким образом, сотрудники, которые достигнут определенного уровня профессионализма и почувствуют «потолок» дохода, вынуждены будут уйти в другую компанию.

Можно выделить следующие проблемы системы управления человеческими ресурсами организации[18]:

- отсутствует специальный отдел или специалист, ответственный за управление кадрами;
- мотивация на предприятии применяется только материальная, что негативно сказывается на производительности труда;
- необходимо увеличивать вложения средств в развитие сотрудников.

Глава 3. Предложения по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами организации

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами организации

Для совершенствования системы управления человеческими ресурсами в организации предлагаются следующие мероприятия:

- разработка документального обеспечения системы мотивации на предприятии (положение о премировании);
- разработка системы дисциплинарных взысканий за нарушения трудовой дисциплины;
- проведение выездов на природу и спортивных мероприятий для сотрудников компании в свободное от работы время;
- включение в штат предприятия специалиста по кадрам;
- внедрение системы развития сотрудников;
- включение системы ротации кадров;
- перевод бухгалтерии на аутсорсинг[19].

Итак, для формирования системы премирования сотрудников разрабатывается Положение о премировании ООО «Багет Н». В соответствии с этим положением право на премии будут иметь все сотрудники компании. Для производственных рабочих определяется фиксированный оклад в соответствии со штатным расписанием и ежемесячная премия в 10% от оклада, которая выплачивается в полном объеме при отсутствии дисциплинарных взысканий, так как на предприятии имеют место нарушения трудовой дисциплины сотрудниками основного производства[20].

Для всех категорий работников ООО «Багет Н» устанавливается единый общий показатель для начисления любого вида премии – дисциплина труда.

Интерес сотрудников к горизонтальным перемещениям поддерживается культурой компании. Во время планирования индивидуального развития сотрудника руководитель выясняет, какие позиции и функции могут быть ему интересны, ведь карьера - это не только движение вверх в рамках одной функции (прил. 6)[21].

Для реализации рассмотренных мероприятий составим план, в котором назовем содержание каждого мероприятия и ответственных за реализацию лиц.

Представим план в таблице 8.

Таблица 8 - План мероприятий

Содержание мероприятия	Ответственный сотрудник
Изменение организационной структуры ООО «Багет Н»: введение должности специалиста по кадрам	Директор
Разработка должностной инструкции специалиста по кадрам	Директор
Подбор сотрудника на должность специалиста по кадрам	Директор
Разработка положения об обучении персонала	Специалист по кадрам

Разработка положения о ротации кадров	Специалист по кадрам
Формирование программы обучения на будущий год	Специалист по кадрам
Планирование выездов на природу	Специалист по кадрам
Разработка системы дисциплинарных взысканий за нарушения трудовой дисциплины	Специалист по кадрам
Перевод бухгалтерии на аутсорсинг	Специалист по кадрам

В организационную структуру ООО «Багет Н» предлагается ввести специалиста по кадрам. Изменение структуры ООО «Багет Н» оформляется приказом директора ООО «Багет Н».

Директор предприятия разрабатывает должностную инструкцию для специалиста по кадрам. Разработка должностной инструкции является обязательным условием узаконивания работы специалиста в рамках ООО «Багет Н». Общая структура должностных инструкций специалистов содержит:

- общие положения;
- должностные обязанности;
- права сотрудника;
- ответственность сотрудника.

Далее оценим экономическую эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий рассчитаем затраты на их проведение [\[22\]](#).

Рассмотрим каждое мероприятие в отдельности для определения затрат на его реализацию и экономической эффективности.

1. Разработка документального обеспечения системы мотивации на предприятии (положение о премировании).

Разработка Положения о премировании не связана с материальными затратами. Разработку данного документа выполняют сотрудники, занятые управлением персоналом предприятия.

2. Разработка системы дисциплинарных взысканий за нарушения трудовой дисциплины.

В ООО «Багет Н» разрабатывается система наказаний за нарушения трудовой дисциплины. Планируется, что введение системы штрафов должно привести к сокращению потерь рабочего времени от нарушения трудовой дисциплины. Экономическая эффективность данного мероприятия будет выражаться в сокращении потерь предприятия от нарушения сотрудниками трудовой дисциплины. Сокращение потерь рабочего времени ведет к росту производительности труда сотрудников. По оценкам экономистов за счет введения системы взысканий за нарушение трудовой дисциплины компании могут получить рост производительности труда в среднем на 1%:

$$20644 * 0,01 = 206,44 \text{ тыс. руб.}$$

3. Проведение выездов на природу и спортивных мероприятий для сотрудников компании в свободное от работы время

Для повышения корпоративной культуры и лояльности сотрудников предприятия предлагается организовать коллективные мероприятия во вне рабочее время. Затраты на одного сотрудника при реализации мероприятий составляют 2000 руб. (питание, развлекательная программа, аренда помещения). В год таких мероприятий будет проводиться 4.

$$\text{Стоимость одного мероприятия: } C_{\text{ед}} = 2000 * 25 = 50\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Стоимость мероприятий за год: } C = 50\,000 * 4 = 200\,000 \text{ руб.}$$

Сведем данные о затратах в таблицу 9.

Таблица 9 - Расчет затрат на корпоративные мероприятия

Содержание

№ п/п	Стоимость единицы, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.	
1	Развлекательная программа, питание, аренда помещения (на одно мероприятие)	2000	25	50 000
2	Стоимость мероприятий за год	50 000	4	200 000
	Итого			200 000

Корпоративные мероприятия помогают повысить лояльность сотрудников к компании. Сформировать у персонала ощущение принадлежности к единой команде.

4. Включение в штат предприятия специалиста по кадрам.

Введение в организацию нового сотрудника связано с затратами: оплата труда и взносы на обязательное страхование. Рассчитаем затраты в таблице 10 на планируемый период - 2018 год.

Таблица 10 - Затраты на оплату труда специалиста по кадровому делопроизводству в 2017 году, руб.

№ п/п	Вид затрат	В месяц	В год
1	Заработная плата	25000	300000
2	Взносы на обязательное страхование	7500	90000

Итого

390000

По данным таблицы 10 затраты на включение в штат специалиста по кадрам делопроизводству составят 390 тыс. руб.

При этом эффективность данного мероприятия будет выражена в социальном и экономическом аспектах. Социальная эффективность мероприятия выразится в снижении нагрузки на директора ООО «Багет Н», появлении сотрудника профессионально, занимающегося кадровым делопроизводством, улучшении климата в организации в следствии снижении напряженности директора компании [\[23\]](#).

Экономический эффект проявится в росте выручки предприятия. По оценкам специалистов освобождение специалистов компании от непрофильных функций и выделение специальной должности для управления кадровым делопроизводством приводит к росту выручки на 2%. В данном случае директор компании сможет сосредоточиться на работе по управлению организацией.

Таким образом, прогнозируемый рост выручки от продаж за счет реализации данного мероприятия составит:

$$20644 * 0,02 = 412,88 \text{ тыс. руб.}$$

Рост выручки покрывает затраты, связанные с реализацией мероприятия:

$$412,88 - 390 = 22,88 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, подводя итог оценке данного мероприятия следует отметить, что затраты будут полностью покрыты за счет дополнительной выручки, а также снизится напряженность в коллективе и повысится качество работы директора компании.

5. Внедрение системы развития сотрудников и в ее составе системы ротации кадров

Данное мероприятие потребует затрат на обучение сотрудников. Рассмотрим затраты в таблице 11. Графа «цена» – это цена обучения для одного человека.

Таблица 11 - Затраты на обучение сотрудников

Целевая аудитория	Инструменты развития	Количество в год	Численность сотрудников	Цена (средняя), руб.	Стоимость в году, тыс. руб.
Все сотрудники компании	Обучение на внутренних тренингах	1	16	1400	22,4
	Обучение на внешних тренингах	1	16	2700	43,2
Руководители	Программы развития лидеров	1	3	5800	17,4
	Тренинг по коучингу	1	3	4100	12,3
Итого					95,3

Внедрение на предприятиях сложных систем обучения персонала приводит к росту эффективности работы сотрудников. При этом рост производительности отмечается в промежутке 10%-30%. Предполагается, что ООО «Багет Н» получит средние результаты, так же необходимо учесть сложную экономическую ситуации, поэтому планируется рост выручки на 10% (нижняя граница эффективности):

$$20644 * 0,1 = 2064,4 \text{ тыс. руб.},$$

Рост выручки позволит полностью покрыть затраты:

$$2064,4 - 95,3 = 1969,1 \text{ тыс. руб.},$$

Итак, данное мероприятие принесет компании экономический эффект в размере 1969,1 тыс. руб.

6. Перевод бухгалтерии на аутсорсинг.

Предлагается передать функции бухгалтерии на аутсорсинг, а бухгалтерию как подразделение закрыть. Затраты на аутсорсинг бухгалтерии составляют 15 тыс. руб. в месяц. В таблице 12 соотнесем затраты на содержание бухгалтерии как подразделения и на аутсорсинг бухгалтерских услуг.

Таблица - Сопоставление затрат на содержание бухгалтерии как подразделения и на аутсорсинг бухгалтерских услуг

Статья затрат	В месяц, руб. В год, руб.	
Оклад главного бухгалтера	40000	480000
Страховые взносы	12000	144000
Итого затраты на содержание бухгалтерии	52000	624000
Услуги аутсорсинга	20000	240000
Итого затраты на аутсорсинг бухгалтерских услуг	20000	240000
Разница в затратах	32000	384000

Итак, экономия в месяц составит 32 000 руб. Экономия в год составит 384 000 руб. Данное мероприятие позволит повысить производительность труда работников, так как произойдет отказ от высоко затратного подразделения.

Общая эффективность разработанных мероприятий рассчитана в таблице 13.

Таблица 13 - Совокупный экономический эффект разработанных мероприятий

Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
-------------	------------------

Внедрение системы развития сотрудников и в ее составе системы ротации кадров	1969,1
Включение в штат предприятия специалиста по кадрам	22,88
Перевод бухгалтерии на аутсорсинг	384
Итого	2375,98

Таким образом, общий экономический эффект от мероприятий составил 2375,98 тыс. руб.

Разработанные мероприятия позволят повысить объем продаж ООО «Багет Н», а также приведут к росту лояльности сотрудников, повышению производительности труда и улучшению социально-психологического климата в коллективе. Общий экономический эффект от мероприятий составил 2375,98 тыс. руб.

Заключение

Менеджмент человеческих ресурсов является неотъемлемой частью работы любой организации. Функционально эта система занимается: подбором кадров, их расстановкой и перемещением, обучением сотрудников, увольнением работников, кадровым делопроизводством и т.д.

Во второй главе курсовой работы было установлено, что ООО «Багет Н» работает на рынке производства мебели и строительных материалов Нижнего Новгорода. Персонал предприятия стабилен. Текучесть кадров отсутствует. Мотивация персонала основана только на материальном стимулировании в виде оплаты труда. Оплата труда ведется по двум системам повременной и сдельной (для рабочих производства). Управление персоналом ведет директор предприятия, что повышает его загруженность и негативно сказывается на общем качестве его работы. Необходимо разработать программу нематериального стимулирования и изменить систему управления кадрами для повышения заинтересованности сотрудников, так как результаты опроса выявили, что часть работников не видят возможностей для развития на предприятии.

Для совершенствования системы управления человеческими ресурсами ООО «Багет Н» предлагаются следующие мероприятия: введение в структуру предприятия должности специалиста по кадрам; внедрение системы развития сотрудников и в ее составе системы ротации кадров; перевод бухгалтерии на аутсорсинг, проведение выездов на природу и спортивных мероприятий для сотрудников компании в свободное от работы время.

Разработанные мероприятия позволят повысить объем продаж ООО «Багет Н», а также приведут к росту лояльности сотрудников, повышению производительности труда и улучшению социально-психологического климата в коллективе. Общий экономический эффект от мероприятий составил 2375,98 тыс. руб.

Список использованных источников

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 239 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА, 2012.-230 с.
4. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2016. № 12. С. 44-50
5. Кошелева Ю. Мотивация персонала. Управление персоналом. 2017. № 16. С.12-34
6. Кучеров Д., Завьялова Е. Бренд работодателя в системе управления персоналом компании // Кадровик. 2017. № 9. С. 106-112.
7. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2017. №1. С.86-98.
8. Петрова М.Ю. Переименование и реорганизация структурных подразделений: открытый вопрос // Отдел кадров. №10. 2015. С. 14-18.
9. Рофе А.И. Труд: теория, экономика, организация. М.: Мик, 2017. – 263 с.
10. Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией. М.: Инфра, 2014. – 413 с.
11. Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2016. № 5. С. 96-104.
12. Соломанидина Т.О. Управление персоналом: учебник. М.: Инфра-М, 2017. - 584 с.
13. Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // Вестник Оренбургского

- государственного университета. 2017. № 8. С. 80–85.
14. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017. - 256с.
 15. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 257 с.
 16. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2017.- 350 с.
 17. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-синтез, 2015. – 344 с.
 18. Цветаева В.М. Управление персоналом: учебник. Спб.: Питер, 2015. - 468 с.
 19. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 264 с.
 20. Ческидов Р.П. Система требований к управлению персоналом // Управленец. 2018. № 7–8. С. 74–77.
 21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 350 с.
 22. Шеметов П.В., Петухова С.В., Чередникова Л.Е. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2017. - 407с.
 23. Ширяева Н. В., Спиридонова Д. В. Анализ производительности труда на предприятии // Молодой ученый. 2018. №9. С. 399-400.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Организационная структура ООО «Багет Н»

Директор

Сторожи

Рабочие производства

Директор производства

Бухгалтер

Менеджеры по продажам

Приложение 2

Состав персонала по возрасту

Показатель 2016 2017 Изменение абс. Изменение отн.

16-19	1	0	-1	-100
20-24	2	3	1	50
25-29	2	2	0	0
30-34	3	3	0	0
35-39	4	4	0	0
40-44	4	4	0	0
45-49	5	5	0	0
50-54	4	4	0	0
Итого	25	25	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Фотография рабочего дня сотрудников лесопильного цеха с целью определения причин простоев и нарушений трудовой дисциплины

Категория работ	Наименование затрат рабочего времени	Индекс	Продолжительность, мин.
Подготовительно-заключительное время-ТПЗ	Подготовка рабочего места	ПЗ-1	10
	Уборка рабочего места	ПЗ-2	5
Итого к Тсм, %		3%	15
Оперативная работа - ОП	Работа за станком	ОП-1	60
	Перемещение готовой продукции на склад	ОП-2	10
	Работа за станком	ОП-3	50
	Консультация вспомогательного рабочего	ОП-4	15
	Работа за станком	ОП-5	40
	Перемещение запасов со склада	ОП-6	15
	Работа за станком	ОП-7	15
	Работа с документами	ОП-8	40

Работа за станком	ОП-9	35	
Работа со вспомогательным рабочим	ОП-10	15	
Планирование запасов для производства мебельных щитов	ОП-11	35	
Итого к Тсм, %		68%	330
	Раскладка оснастки	ОБ-1	5
Время обслуживания-ОБ	Подготовка материалов	ОБ-2	15
Итого к Тсм, %		4%	20
	Отлучка с рабочего места	ОТЛ-1	10
Время на отдых и личные надобности - ОТЛ	Отлучка с рабочего места	ОТЛ-2	10
	Обед	ОТЛ-3	30
Итого к Тсм, %		10,4%	50
Простои по организационно- техническим причинам	Застревание бруска в станке	ПНТ-1	20

Итого к Тсм, %		4,1%	20
	Разговор с коллегой	ПНД-1	5
	Разговор по телефону	ПНД-2	5
Потери рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины	Перекур	ПНД-3	5
	Перекур	ПНД-4	10
	Перерыв на чай	ПНД-5	5
	Перекур	ПНД-6	5
Итого к Тсм, %		7,3%	35
Всего за смену		100%	480

Приложение 4

Расходы на оплату труда в ООО «Багет Н» в 2016-2017 годах

Статья затрат	2016	2017	Абсолютное отклонение, чел.	Относительное отклонение, %
Сдельная оплата труда рабочих	6304,7	6599,4	294,8	4,7
Премии для рабочих	779,2	899,9	120,7	15,5

Доля премиальной части, %	11,0	12,0	1,0	9,1
Итого оплата труда рабочих	7083,9	7499,4	415,5	5,9
Повременная оплата труда прочих сотрудников	998,5	1032,3	33,8	3,4
Премии для прочих сотрудников	350,8	291,2	-59,7	-17,0
Доля премиальной части, %	26,0	22,0	-4,0	-15,4
Итого оплата прочих сотрудников	1349,3	1323,4	-25,9	-1,9
Итого расходы на оплату труда	8433,2	8822,8	389,6	4,6

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Анализ фонда рабочего времени

Показатель	На одного рабочего		Изменение (+/-)
	2016	2017	
Календарное фонд	365	366	1

Выходные дни	105	105	0
Праздничные нерабочие дни	13	14	-
Номинальный фонд	247	247	-
Очередные отпуска	30	30	-
Неявки	5	6	1
Эффективный фонд рабочего времени	212	211	-1
Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	8	8	-
Кол-во рабочих часов, отработанных в течение года, ч	1696	1688	-8
Численность персонала	25	25	
Фактический фонд рабочего времени всего, ч	42400	42200	-200

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Основные составляющие системы развития сотрудников **ООО «Багет Н»** (проект)

Целевая аудитория	Инструменты развития	Комментарий
-------------------	----------------------	-------------

	Индивидуальное планирование развития на календарный год	Ежегодно в январе сотрудник и его руководитель обсуждают итоги работы прошлого года и намечают цели по развитию навыков и знаний на текущий год. Раз в квартал сотрудник и руководитель обсуждают прогресс в развитии. На основании всех планов формируется календарь мероприятий, покрывающий потребности работника в развитии
Все сотрудники организации	Обучение на внутренних тренингах	Обучение направлено как на развитие необходимых навыков для выполнения работы, так и на повышение личной эффективности работника
	Обучение на внешних тренингах	Такое обучение направлено на получение специфических знаний и навыков (например, обучение работе с новой компьютерной программой)
	Коучинг. Проводится в компании каждым руководителем для своих подчиненных	Коучинг – индивидуальная проработка компетенций, необходимых для эффективной работы. Все руководители должны уметь проводить коучинговые сессии. Каждый руководитель предприятия должен пройти обучение коучингу.
	Возможности горизонтального перемещения	Открыть для сотрудников возможность занимать вакантные должности при наличии специального образования
Руководители	Программы развития лидеров	Специальные учебные программы, направленные на развитие лидерских качеств

«Круглые
столы»,
семинары

В ходе их проведения
руководители
обсуждают
отдельные аспекты
управления
персоналом,
обмениваются
опытом. В роли
ведущих всегда
выступают
специалисты по
кадрам

Менторская
программа

Предполагает
развитие сотрудников
через общение с
опытным
наставником, в роли
которого выступают
руководители
высшего звена

Участие в
обучении
сотрудников
компании

Руководители
приходят на
тренинги, чтобы
поделиться с
сотрудниками опытом
работы в различных
ситуациях

Практика
горизонтальных
перемещений
позволяет
руководителям
Возможности поработать на новых
горизонтальнонаправлениях и
перемещения рынках, в новых
отраслях, сделать
смелый карьерный
шаг, что на внешнем
рынке труда является
маловероятным

1. Рофе А.И. Труд: теория, экономика, организация. – М.: Мик, 2017. С.54. [↑](#)
2. Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2016. № 5. С. 96. [↑](#)
3. Петрова М.Ю. Переименование и реорганизация структурных подразделений: открытый вопрос // Отдел кадров. №10. 2015. С. 14. [↑](#)
4. Цветаева В.М. Управление персоналом: учебник - Спб.: Питер, 2015. С.54. [↑](#)
5. Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией. М.: Инфра, 2014. С.98. [↑](#)
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.С.99. [↑](#)
7. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. С.105. [↑](#)
8. Соломанидина Т.О. Управление персоналом: учебник - М.: Инфра-М, 2017. С.124. [↑](#)

9. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2017. №1. С.86. [↑](#)
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – С.198. [↑](#)
11. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. С.88. [↑](#)
12. Ширяева Н. В., Спиридонова Д. В. Анализ производительности труда на предприятии // Молодой ученый. 2018. №9. С. 399. [↑](#)
13. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 2015. С.90. [↑](#)
14. Шеметов П.В., Петухова С.В., Чередникова Л.Е. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2017.С.76. [↑](#)
15. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2017..С.80. [↑](#)
16. Цветаева В.М. Управление персоналом: учебник. Спб.: Питер, 2015.С.98. [↑](#)
17. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2016. № 12. С. 44. [↑](#)
18. Кошелева Ю. Мотивация персонала. Управление персоналом. 2017. № 16. С.12. [↑](#)
19. Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2016. № 5. С. 96. [↑](#)

20. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017.С.90. [↑](#)
21. Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // Вестник Оренбургского государственного университета. 2017. № 8. С. 80. [↑](#)
22. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2017.С.90. [↑](#)
23. Ческидов Р.П. Система требований к управлению персоналом // Управленец. 2018. № 7–8. С. 74. [↑](#)