

Содержание:

Введение

Руководители большинства отечественных организаций концентрируют внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как улучшение такой важнейшей составляющей, как человеческие ресурсы, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в

общей системе управления.

Управление персоналом - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

К основным методам управления персоналом относят:

- экономические методы - приёмы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена);

- организационно - распорядительные методы - методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер, они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций;

- социально - психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование).

Предприятия иногда передают некоторые функции по управлению персоналом специализированным кадровым агентствам. Например, могут передаваться кадровым агентствам функции, связанные с приёмом сотрудников на работу, активно развивается деятельность кадровых агентств по оперативной работе по управлению персоналом в организации. Однако стратегические вопросы управления персоналом остаются в ведении менеджмента организации.

Управление человеческими ресурсами ставит своей конечной целью повысить результативность компании и удовлетворить потребности сотрудников. Подход «управление человеческими ресурсами» может существенно повлиять на результаты компании только тогда, когда различные его функции, такие как развитие карьеры, отбор сотрудников и прием на работу, мотивация, аттестация, тренинг, партнерство наемных работников и менеджеров и др. объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса. Противоположным подходом является «кадровое управление», цель которого – обеспечение нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей, кадровом подходе реализуется вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция.

Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими.

Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития. Все вышесказанное обуславливает актуальность данной темы.

Целью работы – изучение менеджмента человеческих ресурсов.

Задачи исследования:

- рассмотреть человеческие ресурсы как объект управления;
- выявить место системы управления персоналом в структуре организации;
- исследовать общее и различное между человеческими ресурсами и организацией;
- на примере конкретной организации рассмотреть менеджмент человеческих ресурсов.

Объектом исследования - организация.

Предмет исследования – система управления персоналом.

Теоретической базой данной курсовой послужили труды таких авторов, как Моргунов Е.Б., Маслов Е.В., Шеметов П.В., Попов С.Г. и др.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Глава 1 Человеческие ресурсы как объект управления

1.1 Сущность и характеристики человеческих ресурсов

«Управление – это воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве. Управлением является труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношения между личностью и предприятием».^[1] Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

- 1) объекта (предмета) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения;
- 2) субъекта (органа) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

При условии, что сумма этих двух частей образует в процессе своего взаимодействия единое целое, то она будет представлять собой систему управления. Все, что не входит в эту систему, рассматривается как внешняя среда. Зачастую субъект управления называют управляющей подсистемой, а объект – управляемой подсистемой. Управление считается процессом воздействия управляющей подсистемы на управляемую в целях обеспечения последней эффективного функционирования и развития.

Управленческая деятельность является специфической разновидностью трудового процесса и характеризуется всеми присущими ему составными – предметом труда, средствами и самим трудом, а также его результатами.

В теории управления используется несколько терминов, которые отражают участие людей в производстве товаров и услуг: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, персонал, кадры, человеческий капитал. Выделяя в качестве главного объекта человека, они раскрывают различные стороны управления людьми и подходов к их решению. В теории и практике управления существует четыре сменяемые концепции роли человека на производстве[2].

Использование трудовых ресурсов (с середины 19 века до 40-х годов 20 века). Люди рассматривались как специфический вид ресурса, потребляемый в общественном производстве и измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В связи с этим сформировались понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Широкое использование термина «рабочая сила» связано с учением К. Маркса. В частности, К.Маркс определял рабочую силу как «совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости».[3] Также эта концепция нашла свое отражение в учении Ф.Тэйлора.

Управление персоналом. С развитием социальной системы предприятия и теорий управления трудовыми отношениями менялись взгляды на роль человека в организации. Понятие «человеческий фактор» расширяет границы ранее используемых понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы», наделяя его всей совокупностью личностных качеств человека, влияющих на его трудовую активность. Данный период характеризуется представлением о субъекте труда и трудовых отношений в качестве трудового потенциала.[4] Научной основой данной концепции, развивающейся с 40-х годов, была теория бюрократических организаций, согласно которой человек рассматривался как субъект со своими потребностями и интересами в сфере труда, но продолжал оставаться пассивным инструментом внешнего управления.

Управление человеческими ресурсами. С 60-х годов человек перестал рассматриваться как должность, планово-учетная единица, а был признан невозобновляемым ресурсом – элементом социальной организации в единстве трех составляющих (трудовые функции, социальные отношения и состояние работника). «Человеческие ресурсы – термин, характеризующий персонал предприятия с качественной, содержательной стороны. Человеческие ресурсы включают способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников; общую культуру и нравственность, влияющие на эффект кооперации и самоорганизации»[5]

Управление человеком. С 1980-х гг. наступает эра так называемого интегративного подхода. Данный подход предполагает особое внимание к явлениям и процессам, имеющим объединяющий, интегрирующий характер: к доверию, к корпоративной культуре, к командной работе, к политике компромиссов, к поиску этических основ делового взаимодействия, к учёту внешних и внутренних связей организации.^[6] «В соответствии с новой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться только как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации».^[7]

С развитием производительных сил и, следовательно, самого процесса управления произошло качественное изменение роли и места людей в производстве. От дополнения к машине на промышленной стадии развития производства человек в настоящее время становится в основу процесса данного производства, являясь его основным субъектом.

Исходя из данных подходов в управлении человеком в рамках предприятий и организаций, можно выделить две его ролевые особенности в производстве:

1. Человек является ресурсом производственной системы, важным элементом процесса производства и управления;
2. Человек – это личность со своими потребностями, желаниями, мотивами, ценностями и отношениями – не только объект, но и главный субъект управления и производства.

Как уже упоминалось ранее, для характеристики человеческого фактора производства используются такие понятия, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «личность», «работник», «рабочий» и т.д.

Итак, рабочая сила представляет собой совокупность физических и интеллектуальных способностей человека к труду^[8], которые он использует для производства материальных благ и услуг. Традиционно в отечественной экономической науке под рабочей силой понимают способность к труду, под трудом – целесообразную деятельность человека. Как товар рабочая сила, в отличие от других видов товара, обладает исключительной особенностью: ей свойственна высокая пластичность, способность активно менять свои характеристики и тем самым активно влиять на ситуацию спроса и предложения. По этому поводу С.С. Утинова делает справедливое замечание – она говорит, что «труд – это не товар, но с большей натяжкой, по-нашему мнению, к таковым можно

отнести и способность к труду. Ведь и труд, и способность к нему непосредственно связаны с другими сторонами жизнедеятельности человека и самой его жизнью, которая «производится» не для продажи. А значит, товаром, в непосредственном его значении, не является».[9]

Способность к труду также характеризует такое понятие, как «трудовые ресурсы». Авторы учебника «Экономика труда» под общей редакцией Н.А. Волгина и Ю.Г. Одегова определяют трудовые ресурсы как совокупные способности к труду всего общества[10] И.В. Бушмарин рассматривает трудовые ресурсы как часть населения страны, которая в силу психофизиологических и потенциальных качеств способна производить материальные блага или услуги[11]. Из этого определения следует, что трудовые ресурсы включают в себя как тех людей, которые заняты в экономике, так и тех, которые не заняты, но могут трудиться. Таким образом, трудовые ресурсы – это реальные и потенциальные человеческие ресурсы, значительная часть которых не используется в общественном производстве.

Отсюда понятие «человеческие ресурсы» представляется более емким чем, «трудовые ресурсы», представляющие население, обладающее физической и интеллектуальной способностью в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы. «Если строгое содержание терминов «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального»[12]. Таким образом, специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов, состоит в следующем:

- Человек как выразитель уникального производственного ресурса наделен интеллектом, следовательно, его реакция на управление эмоционально-осмысленна, а не механическая;
- Обладание интеллектом является следствием того, что человек способен постоянно совершенствоваться и развиваться; это, в свою очередь, является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого предприятия;
- Человек выбирает конкретный вид деятельности, исходя из своих потребностей и желаний, отталкиваясь от которых осознанно ставит перед собой конкретные цели.

Данные особенности как раз и предопределяют происходящие изменения, проявляющиеся в переходе от кадровой политики и управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Кроме того, резко возросшая конкуренция, усиленное внимание организаций к вопросам снижения издержек, изменения в организационных структурах, усилившаяся тяга к знаниям и другие тенденции, происходящие в экономике, привели к возникновению сравнительно новой функции управления человеческими ресурсами. Сейчас она вытесняет концепцию и практику работы с человеком, ограниченную только проблемами отдела кадров[13].

Далее мне хотелось бы обратить внимание на типы управления человеческими ресурсами, основные особенности которых нужно учитывать.

1.2 Типы управления человеческими ресурсами

В конце XX века с развитием социальных гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации. Рассмотрим основные типы управления, получившие широкое распространение в фирмах развитых стран, в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами.

Управление по результатам.

«Управление по результатам – это совокупная система управления, мышления и развития, с помощью которой достигаются цели, определенные и согласованные всеми членами организации. При этом эффективно используются особенности хозяйственной ситуации, творческие способности людей, а также стили и техника управления»[14].

Управление по результатам - это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Авторы этой концепции Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и Й. Ниссинен считают, что залогом успеха корпоративных стратегий является желание работников достичь определенных результатов. Поэтому данное управление делает основной акцент на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда[15].

«Управление является взаимодействием между руководителем и подчиненным ему персоналом, гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов в целях выполнения задач и достижения целей, стоящих перед организацией»[\[16\]](#). Основная идея управления по результатам заключается в том, что ни одна организация не представляет никакой ценности сама по себе, но она является упорядоченной формой, которая объединяет отдельных индивидов и их группы для достижения определенных результатов.[\[17\]](#)

Таким образом, управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- «с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий»[\[18\]](#).

Управление посредством мотивации

Эта модель «опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ»[\[19\]](#).

В своей работе «Концепция менеджмента» Э. М. Коротков дает определение мотивационному менеджменту: «это тип управления, в котором отдается приоритет мотивации делового поведения, деятельности, отношения над администрированием и жестким контролем» [\[20\]](#).

«Мотивационный менеджмент - это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели»[\[21\]](#).

В управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое использование на практике в преуспевающих фирмах многих развитых стран. Из них наиболее распространены:

- «рациональная мотивационная модель, в основе которой использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;
- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека возможности самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;
- мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий»[\[22\]](#).

Рамочное управление

Данная модель управления исходит из того, что сотрудники организации могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамки). Эти границы задаются важностью работы, её непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления состоит из определенной последовательности действий: «определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

«Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства» [\[23\]](#).

Управление на основе делегирования

Управление посредством делегирования считается наиболее совершенной системой управления человеческими ресурсами, так как при нём сотрудникам обладают компетенцией и ответственностью самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

«Делегирование полномочий подразумевает передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Управление, основанное на делегировании полномочий и ответственности, принципиально отличается от остальных моделей. Эта модель управления именуется Бад-Гарцбургской (основоположник – профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург), суть которой состоит в объединении трех действий:

1. Ясная постановка задачи.
2. Четкое определение рамок принятия решений.
3. Четкое разграничение ответственности за действия и результат.»[24]

Партисипативное управление

«Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно»[25].

Партисипативное управление может быть реализовано при следующих случаях:

- работникам предоставляется право самостоятельно принимать решения при планировании своей трудовой деятельности, темпу работы, способов решения задач и т.д.;
- работники привлекаются к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- работники имеют право контролировать качество продукции и устанавливать ответственность за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, креативной деятельности организации с различными формами поощрения и вознаграждения.

«С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции» [26].

Предпринимательское управление

Суть этой концепции заключается в том, что предпринимательская активность развивается внутри организации, которая представляет собой сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Главное отличие предпринимательской организации - это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том

числе и систему управления человеческими ресурсами. «Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие побуждает работников к самореализации, новаторству и сотрудничеству в рамках собственной организации. Особенностью является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий»[\[27\]](#).

В современной науке и практике менеджмента, постоянно происходит процесс совершенствования, нахождения новых подходов, концепций и идей в области управления человеческими ресурсами как основополагающим и стратегическим ресурсом организации. На выбор управленческой модели влияют форма организации, корпоративная стратегия и организационная культура, внешняя среда. Принятие решения в пользу определенной конкретной модели очень важно для организации, так как не любое управление человеческими ресурсами может оказаться успешным и эффективным именно для неё.

Таким образом, при всем многообразии существующих в настоящее время подходов к управлению людьми на предприятии, отличиях в средствах и методах их реализации на практике, основополагающий принцип современной концепции управления человеческими ресурсами должен заключаться в следующем: главное - это признание человеческих ресурсов как основополагающего фактора в эффективности организации и ее конкурентоспособности среди подобных, как её ключевого ресурса, который имеет экономическую полезность и социальную ценность.

1.3 Активизация человеческого фактора в организации

С началом автоматизации и компьютеризации в производстве в середине XX века сущность трудовой деятельности кардинально изменилась. Автоматизация и компьютеризация породили ряд новых особенностей менеджмента, среди которых индивидуализация труда, увеличение расстояния между объектом и субъектом управления, внедрение компьютерных средств, использование Интернета как источника информации и средства коммуникации, повышение коллективной ответственности. Повышение требований к работнику изменило его роль в производстве и усложнило функций управления.

Активизацию человеческого фактора необходимо рассматривать как с точки зрения нравственных, духовных, материальных, политических, так и социально-психологических аспектов трудовой деятельности работника.

«Во-первых, усложнилась взаимосвязь между составляющими производства. Технические, организационные и экономические стороны производственной деятельности становятся все более зависимыми от человеческого (субъективного) фактора, от сложившегося в трудовом коллективе социально-психологического климата, который может не только стимулировать, но и сдерживать развитие трудового потенциала, как отдельного работника, так и предприятия в целом.

Во-вторых, интенсификация производства и ускорение процесса его технического перевооружения динамично изменяют условия трудовой деятельности, воздействующие на реализацию трудовых потенциалов работника.

В-третьих, система управления производством «запаздывает», а порой и просто не готова к решению вопросов, связанных с возросшей мобильностью кадров, изменчивостью социальных интересов людей.

Следовательно, не возрастание технического уровня определяет ныне экономический потенциал предприятий и объединений, а человеческий фактор, воплощающий способность творить, изобретать, продуцировать новые знания.»[\[28\]](#)

В настоящее время можно выделить три направления активизации человеческого фактора[\[29\]](#).

1. Попытки внедрить систему управления и поощрения за конечные результаты по примеру американской «рациональной» школы управления.
2. Изучение примеров внедрения на предприятиях японских систем управления.
3. Осуществление разработки теории организационной или управленческой культуры (особенно в Швейцарии и Бельгии, в меньшей степени - во Франции и ФРГ) как самостоятельной, «европейской» теории управления коллективом и отдельным работником. В настоящее время в США и Западной Европе вопрос об управлении человеческими ресурсами рассматривается как обязательная функция руководителя организации высшего уровня.

«В условиях перехода к новому типу экономического роста в ведущих капиталистических странах качество рабочей силы рассматривается как ключевой фактор эффективности и экономической безопасности. Вопросы совершенствования профессиональной подготовки и развития кадров

непосредственно увязываются с новой техникой и технологией, с переменами в сфере занятости, с перестройкой хозяйственного механизма».[30]

Управление персоналом определяется через основные функции как целенаправленная деятельность руководителей организации и системы управления персоналом по важнейшим направлениям механизма управления человеческими ресурсами организации.

Функции управления персоналом организации как основные направления деятельности компании по управлению персоналом включают в себя: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентацию и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием персонала; высвобождение персонала. Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе любой из функций, вызывают необходимость корректирования всех других сопряженных с ней функциональных задач и обязанностей.[31]

Большое влияние на совершенствование управления человеческими ресурсами оказывают изменения в системе трудовой мотивации персонала:

- Возникает больше ценностей, которые связаны с трудовой деятельностью и повышается их значение (например, возможность саморазвития и самореализации, творческая деятельность и креативность, самостоятельность и возможность принятия участия в решениях организации);
- Значительное внимание современные работники уделяют ценностям, которые напрямую не связаны с их работой в организации, на предприятии. Это в первую очередь стремление вести полноценную, насыщенную и интересную жизнь, возможность заниматься спортом, творчеством, иметь хобби, активная общественная деятельность. Далее мне бы хотелось более подробно рассмотреть мотивацию и стимулирование в управлении, так как трудовое поведение работника тесно связано с понятиями «трудовая мотивация» и «стимулирование труда».

Глава 2 Менеджмент человеческих ресурсов ОАО «СЗМН»

2.1 Общая характеристика компании ОАО «СЗМН»

Аналитика – одна из составляющих частей проекта - выполнена на базе бухгалтерского баланса и отчетности о прибылях и убытках.

Произведем исследование основных показателей функционирования организации ОАО «Северо – Западные магистральные нефтепроводы» с 2013 г. по 2015 г.

За рассматриваемый период общий объем стоимости основных фондов производства сократился.

Увеличение производственной площади произошло на 117 кв.метров. Это говорит о расширении производства.

Выручка от реализации составила: в 2013 г. – 2 382 223 тыс.руб., в 2014 г. – 2 507 603 тыс.руб., в 2015 г. – 1 737 335 тыс.руб. Снижение выручки произошло на 644 888 тыс.руб. (на 27,07%).

Себестоимость продукции составила: в 2013 г. – 2 159 877 тыс.руб., в 2014 г. – 1 495 518 тыс.руб. Себестоимость уменьшилась на 664 359 тыс.руб. Темп роста выручки ниже темпа роста себестоимости. Это говорит о том, что эффективность работы всего предприятия снизилась. Произведем анализ основных показателей – выручка, себестоимость, валовая прибыль – за 2013 – 2015 гг.

Делая выводы, можно сказать, что максимальное значение выручки, себестоимости и валовой прибыли наблюдалось в 2014 году. В 2015 году наблюдается снижение показателей. В 2013 и 2014 гг. значения себестоимости находятся практически на одном уровне.

Деятельность предприятия за указанный период является эффективной. Выводы сделаны на базе показателей: относительных (рентабельность) и абсолютных (выручка, себестоимость, прибыль). На предприятии постоянно проводится усовершенствование услуг. Компания обладает значительными преимуществами перед другими организациями в плане широкого ассортимента продукции,

индивидуальный подход к потребителю и т.д.

В 2014 году зафиксирована наибольшая эффективность деятельности организации ОАО «Северо - Западные магистральные нефтепроводы», в 2015 году наблюдается существенное уменьшение значений показателей. Для того, чтобы увеличить эффективность деятельности в целом, необходимо использовать метод совершенствования управления дебиторской задолженностью. С этой целью нужно проанализировать способ управления данной задолженностью и оценить ее качество и ликвидность.

Оплата труда в ОАО «СЗМН» регулируется внутренними документами. Они включают в себя следующие положения: правила внутреннего распорядка, об оплате труда, штатное расписание, трудовые договоры, расчеты тарифных ставок и т.д.

Для всего производственного и административного персонала предприятия установлена повременная оплата труда, которая включает в себя следующие элементы:

Постоянная часть – оклад

Переменная часть – премии

Другие выплаты, установленные локальными актами компании, трудовым договором с работником.

Постоянная часть. Оклад устанавливается в соответствии со штатным расписанием, который утверждается Генеральным директором и отражается в трудовом договоре сотрудника.

Расчет оклада включает в себя следующие выплаты:

Оплата больничных листов. Оплачиваются в соответствии с законодательством РФ.

Командировочные. Оклад сотруднику выплачивается за каждый рабочий день, проведенный в командировке в размере средней зарплаты за расчетный месяц.

Отпускные. Отпускные выплачиваются за 3 дня до начала отпуска. Для соблюдения сроков сотрудник подает заявление на отпуск за 7 дней до начала отпуска.

Заработная плата выдается 2 раза в месяц:

Первая часть зарплаты («аванс») - 25 числа расчетного месяца

Полный расчет -15 числа того месяца, который следует за расчетным.

Переменная часть.

Ежемесячная премия. Является материальным поощрением за надлежащее выполнение своих основных обязанностей, выполнение плана отдела, соблюдение Правил внутреннего распорядка. Премия начисляется каждый месяц, за исключением испытательного срока, когда премия выплачивается только в исключительных случаях. Премия начисляется от 0 до 100% от оклада, и напрямую зависит от реально отработанного времени, т.е. исключаются больничные, отпуск и другие не отработанные дни.

Переменная часть. Годовая премия, которая выплачивается по итогам года, конец которого приходится на март. Выплата осуществляется на основании приказа директора, в течение двух месяцев после окончания бизнес-года. Премия зависит от прибыльности компании за истекший год. Премия не выплачивается, если финансовые результаты отрицательны. Кроме этого, на предприятии действует шкала премирования сотрудников, что позволяет стимулировать сотрудников на достижение более высокого уровня показателей с помощью материального поощрения.

2.2 Анализ качественного состава работников предприятия

В ходе исследования необходимо оценить состав работников «СЗМН» по качеству. Итоги проведенного анализа позволяют нам сделать косвенные выводы о состоянии системы стимулирования работающих на предприятии.

В процессе анализа рассмотрено изменение кадровой группы за несколько лет. Наибольшую часть составили сотрудники, стаж работы которых составляет от трех лет. Причем, количество таких сотрудников росло каждый год.

Показатель состава рабочих по стажу за рассматриваемый период является нестабильным. Как один из факторов можно рассматривать увольнение рабочих, которые имеют стаж более 10-15 лет.

Однако, вместе с этим возрастает доля сотрудников, стаж которых составляет 6-10 лет, и от 16 лет и более. Благодаря этому компенсируется отток вышеуказанной группы. Увеличивается число сотрудников со стажем менее 1 года.

Независимо от того, что количество персонала растет, соотношение рабочих со стажем 3-5 лет и менее 3-х лет не меняется.

-2013 г. – 1,48 раз

-2014 г. – 1,66 раз

-2015 г. – 1,70 раз

Данная статистика говорит о том, что сотрудники считают систему премирования и оплаты труда, а также отношения с коллегами и руководством, приемлемыми. Данный факт позволяет сотрудникам ценить свое место работы, а новым работникам – задерживаться в компании надолго.

Так, показатель состава, который характеризует долю работников со стажем более 3 лет: 60% - 2013 г., 62,4% - 2014 г., 63,01% - 2015 г., при норме показателя в 40%. На сегодняшний день данный результат для компании является оптимальным.

Качественный состав сотрудников по возрасту.

Также проведен анализ показатель состава сотрудников по возрасту. В 2015 году количество рабочих моложе 40 лет составляло 52,2% от всего числа сотрудников. Соответственно, большую часть сотрудников составляют молодые рабочие.

Молодые люди относительно энергичны, благодаря чему вероятность увеличения результативности труда повышается.

Рабочие от 18 до 40 лет демонстрируют эффективность методики стимулирования материального характера. Привлечение молодых рабочих сопряжено с некоторыми трудностями, так как у них больше возможностей найти более привлекательную работу, поэтому для привлечения требуются сильные мотивы.

Произведенная оценка возрастной структуры показала, что на предприятии трудятся более 50% рабочих работоспособного возраста.

В области наличия образования произошли некоторые изменения – выросла доля рабочих с начальным профессиональным образованием (с 22,7% в 2013 г. до 26,5% в 2015 г.) и снижение числа рабочих со средним и основным общим образованием.

Здесь наблюдается положительная динамика – увеличилось число специалистов. Доля сотрудников с высшим образованием стала больше по сравнению с 2013 г. (на 0,8%), что позволяет говорить об интересе у выпускников ВУЗов к ОАО «СЗМН», как одной из наиболее стабильных и перспективных организаций.

Анализ показателей качественного состава сотрудников ОАО «СЗМН» (по стажу, образованию, возрасту) за 2013-2015 гг. позволяет нам подвести некоторые итоги.

На предприятии ОАО «СЗМН» трудится более 11 тысяч человек, из которых свыше 9 тысяч – рабочие. Средний возраст – 35 лет. Более 50% сотрудников имеют высшее или специальное образование. Каждый третий рабочий трудится в организации более 10 лет.

Данные итоги позволяют сделать прогноз развития ОАО «СЗМН», что может положительно охарактеризовать систему стимулирования в общей сложности.

Показатель текучести кадров.

Анализ текучести показал, что причинами увольнения, в большинстве случаев, является инициатива самого работника (2015 год). Это происходило по следующим основаниям:

Неудовлетворенность зарплатой – 29,0%

Нарушения дисциплины труда – 15,2%

Смена места проживания – 15,2%

Тяжелые условия труда – 13,9%

Нашли работу по своей профессии – 9,4%

Конфликтные ситуации с руководством – 6,8%

Нет роста в карьере – 3,6%

Состояние здоровья – 2,9%

Данный анализ показал, что первопричиной увольнения стабильно называют низкий уровень зарплаты (28,8%), далее – неприемлемые условия труда (17,6%) и график работы (10,7%). Здесь можно сказать не о том, что рабочие не удовлетворены размером зарплаты, так как она выше по аналогичным

специальностям в других компаниях, а тот факт, что зарплата и график не соответствуют друг другу. За эту же зарплату можно найти другую работу, где график и условия труда полностью соответствуют ожиданиям работника.

Высокие показатели текучести показывают, что в компании недостаточно развитый уровень организационной культуры, и основными недостатками являются несоответствие труда и заработной платы. Текучесть – основной критерий, которым оценивают систему моделирования ОАО «СЗМН», как неудовлетворительную. На данный момент текучесть кадров ниже, чем в предыдущие годы, и имеет тенденцию к снижению.

Сделав анализ состава работников предприятия с точки зрения качества и уровень их дисциплинированности, можно сделать следующие выводы:

Хорошие предположения относительно развития предприятия на основании оценки качественного состава сотрудников

Удовлетворительная оценка по показателю дисциплинированности

Оценку текучести кадров давать пока рано, так как, несмотря на общую тенденцию к снижению текучести кадров, ее уровень еще недостаточно низкий

2.3 Характеристика существующей системы стимулирования труда на предприятии

Рассмотрим более подробно мероприятия по развитию комплекса стимулирования на предприятии.

Стратегия управления выстроена следующим образом:

Поощрение – материальное и моральное

Обучение, переквалификация, продвижение по карьерной лестнице

По первому направлению разработана специальная программа:

Благодарность, благодарственное письмо

Премии

Почетные грамоты

Занесение на Аллею трудовой славы

Занесение в Книгу трудовой славы

Правительственные и отраслевые награды и поощрения

Поощрения используются руководством за выполнение сотрудником своих обязанностей, высокую производительность труда, безупречную и продолжительную работу и другие достижения в профессиональной области.

Поощрения, приуроченные к юбилейным датам (50, 60 лет, и далее – каждые 5 лет) могут применяться с учетом трудовых заслуг при стаже работы не менее 5 лет, при отсутствии нарушений дисциплины.

Для оплаты труда применяется, как правило, специальная сетка, состоящая из 18-ти разрядов, по которой дифференцируется заработная плата в зависимости от сложности и вредности условий работы.

Работа по совершенствованию материального стимулирования труда ведется в следующих направлениях:

Стимулирование нетрадиционными методами (бесплатный проезд, лучший в своей профессии, лучший молодой специалист)

В материальном стимулировании труда зарплата занимает первое место.

Проанализируем комплекс стимулирования работы сотрудников организации.

Основным направлением организации в обеспечении оплаты труда является регулирование соотношения темпов роста производительности труда (ПТ) и заработной платы (ЗП) по всей организации и по основным филиалам. Базовые показатели для расчета соотношения темпов роста ПТ и ЗП по ОАО «СЗМН» в 2015 году.

Из представленных данных можно заметить, что ЗП в целом по организации растет ежегодно и темп заработной платы также увеличивается.

Этот показатель говорит о том, что в организации учитывается рост стоимости, потребительской корзины и темпы инфляции, производится индексация заработной платы. Рост производительности труда по организации. Это говорит о

том, что существующие условия труда положительно воздействуют на рабочих.

Темп роста производительности труда выше, чем темпы повышения зарплаты. Это оптимальное соотношение, так как темп роста производительности опережает темп роста зарплаты, по сравнению с базой, свыше единицы (исключая 2013 год).

Показатель соотношения роста темпов труда и зарплаты характеризует с положительной стороны комплекс стимулирования работы рабочих на данном предприятии.

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда рабочих на ОАО «СЗМН».

В организации основные функции комплекса стимулирования деятельности сотрудников располагаются по значимости следующим образом:

Эффективная система оплаты труда

Премиальная система

Формирование социальной эффективности

Организация программ переобучения (обучения) с целью повышения разряда

Затраты на осуществление таких функций на предприятии составили:

ФОТ – 68 265,6 тыс.руб.

Премии – 43 446,4 тыс.руб.

Социальная эффективность организации 6 806,702 тыс.руб.(суммы на лечение – 51 чел. – 562 871 руб., материальная помощь – 688 чел. – 709 450 руб., ритуальные услуги – 78 чел. – 614 550 руб., путевки – 4 919,831 тыс.руб.)

Обучение сотрудников – 157 чел. – 1 778,359

Степень значимости функций системы стимулирования равнозначна затратам на их реализацию. При этом, на важные функции расходуется больше средств, чем на менее важные, что означает рациональное распределение денежных средств в системе стимулирования на предприятии.

Метод оценки эффективности премиальной системы

При помощи способа оценки экономической эффективности системы премирования получен следующий результат:

Рассматривалась система премирования за 2013 – 2015 гг. как показатель выступает выработка одного сотрудника (V_p):

- $U_d = V_p^{2013г} = 1285,9$ тыс. рублей в год;

- $U_b = V_p^{2015г} = 532,6$ тыс. рублей в год.

Эффект, полученный от изменения выработки рабочих, составил:

- $\Delta_d = 1285,9 - 532,6 = 753,3$ тыс. рублей от одного рабочего.

Если умножить эффект от одного рабочего на количество всех сотрудников, получим эффект 7 022 262,6 тыс. рублей от всех рабочих ОАО «СЗМН» в год. Премияльные выплаты составили – 44 773 тыс.руб. на всех сотрудников. Используя формулу (1.2) получили эффективность всей системы премирования 6 977 519,6 тыс.руб. Относительный эффект, рассчитанный по этой же формуле, составил 156,95.

Так как Δ_d больше нуля, при этом абсолютная эффективность также положительна, относительная эффективность больше единицы – система премирования экономически эффективна. Это может означать только одно – система стимулирования труда на предприятии отлично выполняет свою роль и является эффективной системой для организации с материальной точки зрения.

Недостатки данной системы:

Несоответствие оплаты труда ее интенсивности

Зарплата меньше, чем в других организациях, небольшие возможности карьерного роста

Функционально-стоимостной анализ не совсем удобен тем, что он не обеспечивает пути модернизации и резервы уменьшения затрат на стимулирование по той причине, что стоимость функций в условиях инфляции не может полностью отражать настоящее положение дел по их формированию.

Оценка системы стимулирования труда методом оценки экономической эффективности позволяет уточнить только материальную сторону выгоды для организации, а не для сотрудника.

2.4 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в компании ОАО «СМЗН»

Необходимо определить основные стадии проведения модернизации в области мотивации труда.

Опишем указанные этапы более подробно.

Решение должно быть основано на базовом правиле эффективного стимулирования труда: Потребность + Стимул = Мотивация.

Определение потребностей сотрудников и их соответствие используемым формам мотивации. На данном этапе выявляются потребности и формы мотивации с целью определения соответствия. Если такого соответствия нет, то, на стадии разработки, зная все потребности работников, можно привести способы стимулирования в соответствии с выявленными потребностями для того, чтобы достичь необходимого уровня мотивации. Другой путь решения вопроса – увольнение работников, потребности которых не совпадают с интересами предприятия.

Выявление соответствия условий премирования задачам и целям организации.

Действующие условия использования стимулов и задачи организации определяются с той целью, чтобы сопоставить их друг с другом и выяснить, соответствуют ли условия использования стимулов задачам организации. Зная задачи, мы имеем возможность разработать форму применения стимулов соответственно задачам предприятия.

Премирование сотрудников производится по итогам работы за расчетный месяц. Премияльные выплачиваются в процентах к тарифной ставке каждому сотруднику, при этом, стоит отметить, что личные результаты не находятся в прямой зависимости с результатами всего предприятия.

Корректировка способов стимулирования и мотивации труда для повышения их эффективности будет представлена далее.

Критерии выполнения задач. Должны быть определены для получения возможности спланировать и провести учет их выполнения. Показатели, которые характеризуют степень достижения цели, называют критериями. У каждой задачи,

которая стоит перед организацией, определено 4 критерия, отражающие уровень выполнения: качество, количество, сроки и цена.

Исполнение задачи означает, что значение этих критериев должны совпадать с плановыми значениями, или отличаются от них, но в сторону улучшения. Но на практике разработка критериев сопряжена с множеством трудностей.

Во-первых, для некоторых задач нет возможности установить плановые значения критериев. Допустим, при планировании деятельности ремонтных служб нельзя заранее предугадать, сколько станков сломается в этом месяце, и, как следствие, установить плановую задачу.

Работа ремонтного подразделения заключается не в том, чтобы определять количество поломок в периоде, а в том, чтобы планомерно осуществлять проверку или мелкий ремонт с той целью, чтобы не допустить крупного простоя большого количества оборудования. Выполнение задач

должно измеряться числом обязательных процедур, которые предусмотрены и описаны в технологической документации.

Во-вторых, не всегда можно заранее определить стоимость задачи. Данный пункт касается больше творческих задач, где присутствует высокий уровень неопределенности. К этим задачам можно отнести разработку новых технологий. В этом случае, важно определить лимит бюджета предприятия на выполнение конкретной задачи. Однако, стоит помнить, что возможность получения результата может потребовать вложения дополнительных средств.

В-третьих, для того, чтобы выявить плановые значения критериев, нужно установить нормы работ, выполняемых в единицу времени.

В-четвертых, необходимо привязать премирование к какому-либо критерию, что однозначно, не даст возможности оправдать затраты на его осуществление.

Таким образом, есть возможность определить ряд правил, соблюдение которых обеспечивает увеличение стимулирующей силы премирования.

Первое правило. Дифференциация зарплаты в пределах 10% от всей суммы вознаграждения не будет являться эффективной для стимулирования. Данное определение означает, что вознаграждение должно производиться в соответствии с трудозатратами самого работника, то есть чем больше работник прилагает усилий для увеличения производительности, тем выше вознаграждение, и

наоборот.

Второе правило. При любой стимуляции труда вознаграждение не должно сильно отставать по времени после произведенной работы. То есть, чем быстрее работник получит вознаграждение за свой ударный труд, тем больше он будет стремиться к еще большему увеличению производительности. Премии желательно выплачивать по итогам месяца, а не по итогам года. Однако, могут быть ситуации, когда эффективность труда сотрудника можно определить только по истечении большого отрезка времени.

Третье правило. Составляющих частей зарплаты не должно быть слишком много. Прежде всего, это касается премиальной части. Количество задач, к которым привязано денежное вознаграждение, должно быть ограничено.

Четвертое правило. Составляющие заработной платы должны включать в себя вознаграждения за коллективные результаты. Это способствует тому, что у сотрудников появляется чувство ответственности за общее дело, и осознание себя частью дружного коллектива. Однако, если интересы внутри одного подразделения могут полностью совпадать, то между подразделениями они могут отличаться и в некотором смысле вступать в конфликт друг с другом. Например, отдел сбыта проявляет стремление быстрее отвезти товар, а транспортный отдел – полностью загрузить машину, чтобы эффективней ее использовать. Корпоративные премии, как правило, решают данные вопросы.

В идеальном случае, сотрудник должен получать три вида вознаграждений:

Собственные результаты

Результаты работы подразделения

Результаты работы всей компании

Необходимо донести до работников одну истину: при отсутствии коллективного результата индивидуальные результаты не будут вознаграждены.

Пятое правило. При расчете окладов и тарифных ставок необходимо обеспечить объективный подход к оцениванию характеристик условий работы в разных отделах, подразделениях. Такая оценка очень важна, так как на производительность влияет не столько размер заработной платы, сколько соотношение оплаты и труда в различных сферах.

Шестое правило. Сотрудник обязан знать заранее, сколько усилий ему необходимо приложить для получения определенной суммы денег в период заработной платы. Эти знания являются стимулом к повышению производительности труда. Однако, сотрудник должен знать не только поощрительную систему, но и систему штрафов, а также обязанности, которые он должен выполнять на своем рабочем месте и правила, в соответствии с которыми сотрудник получает премии.

Седьмое правило. Существует закон снижения мотивационной силы вознаграждения по мере его роста. При большом размере заработной платы (оклада) премия (которая меньше оклада) не вызывает у сотрудника стремиться к повышению рациональной эффективности труда для получения небольшой премии. Поэтому очень важно разработать и внедрить в компании такую систему вознаграждений, которая бы соответствовала не только выполняемым задачам, но и всей схеме денежного вознаграждения на предприятии.

Учитывая определенные в исследовании недостатки системы мотивации труда на ОАО «СЗМН», а также рассмотренные приемы совершенствования, можно предложить следующие мероприятия по внедрению новой системы.

Первым мероприятием должно стать изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы сотрудников.

В данных условиях степень организации заработной платы не обеспечивает серьезных результатов эффективности реализации политики мотивации сотрудников. С целью соответствия заработной платы задачам и целям организации необходима четкая взаимосвязь между увеличением показателей производства и оплаты.

Необходимо изменение мотивационной составляющей заработной платы для того, чтобы сотрудник мог испытать чувство общности, осознать себя частью коллектива и принять необходимость рационализации собственного труда.

Зарплата должна задавать цель для работника как психологически, так и экономически, на понимание задач предприятия и собственной роли в выполнении этих задач, и, как следствие взаимосвязь между результатами и заработной платой.

Стимулирующая роль заработной платы больше, если тариф является определяющим моментом в оплате труда. Сейчас роль тарифной части уменьшается, а роль переменного заработка увеличивается.

Увеличение тарифа в заработной плате будет являться стимулом для сотрудника предприятия.

Следующим мероприятием в модернизации системы мотивации труда в материальном плане является изменение условий премиальных выплат.

Заключение

По мере различных изменений, происходящих в обществе, происходит и трансформация общественного отношения к человеку как основному объекту производства и управления. Человек превратился из ресурса, «средства производства» в его цель. Таким образом, всё более раскрывается истинная человеческая сущность как творческого создателя, носителя знаний и информации, на которых базируется современное производство.

Западный мир прошёл значительный эволюционный путь понимания этого факта. На сегодняшний день общепризнано, что человек – это не просто «рабочая сила», «работник», на смену этим понятиям пришла дефиниция «человеческие ресурсы», которая коренным образом изменяет отношение общества к персоналу.

С конца XX века с развитием социальных гуманитарных аспектов в управлении люди стали восприниматься как главный ресурс и социальная ценность организации.

Любой руководитель осознает, что сегодня, когда информация и знания являются главным богатством, его бизнес, организация не сможет существовать на рынке, поддерживать конкуренцию без профессиональных кадров, талантливых сотрудников. Какими бы финансовыми возможностями он не обладал, к каким бы ресурсам доступ не имел, без людей его организация никогда не сможет функционировать. Еще в 1935 году И.В.Сталин подметил: «Кадры решают всё», по моему мнению, это положение и сейчас актуально и должно отражать направления управленческой политики любой организации.

Развитие человеческих ресурсов вносит весомый вклад в успешное достижение целей организации, и инвестирование в это развитие всегда выгодно для всех заинтересованных лиц организации, его руководителя и управленческого состава.

Достижение организационных целей напрямую зависит от достижения целей её сотрудников, их удовлетворенности в результатах. Следовательно, для более эффективной работы руководитель должен заботиться о мотивировании персонала, удовлетворении потребностей, получении им достойного вознаграждения, а также о постановке конкретных, достижимых целей перед сотрудниками. Лишь в этом случае организация сможет двигаться вперед, развиваться, а результаты её деятельности будут положительно восприняты как руководством, так и каждым отдельным сотрудником.

Список использованной литературы

1. Анализ использования человеческих ресурсов : текст лекций / сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 80 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
3. Балашов Ю.К. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки. Положения о стимулировании персонала. // Кадры предприятия. – 2014. - №8. –44-54 с.
4. Бушмарин И.В. Пути повышения творческого потенциала трудовых ресурсов: опыт экономики развитых стран // Труд за рубежом. - 2004. - №1. – 113-130 с.
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528с.
6. Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2015. – 558 с.
7. Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: Экзамен, 2014. – 448 с.
8. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
9. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 1996. – 301 с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело. 1997. – 493 с.
11. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
12. Нехода Е.В. Социальное развитие человека и изменение представлений о субъекте труда в системе трудовых отношений // Вестник ТГУ. – 2008. - №3(4). – 23-45 с.

13. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов – М.: Страховое Ревю, 2004. – 356 с.
14. Родченко В. В. Международный менеджмент: Учебное пособие. - К.: МАУП, 2014. – 240 с.
15. Трошина С. Рабочая сила [Электронный ресурс] // Управление персоналом, 2000. №6. URL. <http://www.hrm.ru/rabochaja-sila> (дата обращения: 24.11.11.)
16. Управление персоналом: 100% практика [Электронный ресурс] / URL. <http://www.hrm100.ru/sut-upravleniya/> (дата обращения: 21.11.11)
17. Управление персоналом: Учебник для аспирантов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 571 с.
18. Управление по результатам; Пер. с фин. / общ. ред. Я. А. Леймана. - М.: Прогресс, 1993. – 320 с.
19. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.
20. Утинова С.С. Изоморфный рынок труда в России. М.: Экономика, 2014. – 346 с.
21. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2014. – 736 с.

1. Управление персоналом: 100% практика [Электронный ресурс] / URL. <http://www.hrm100.ru/sut-upravleniya/> (дата обращения: 21.11.11) [↑](#)
2. Приложение 1. – С 30 [↑](#)
3. Нехода Е.В. Социальное развитие человека и изменение представлений о субъекте труда в системе трудовых отношений // Вестник ТГУ. – 2008. - №3(4). – С. 26 [↑](#)
4. Там же. – С. 30 [↑](#)
5. Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: Экзамен, 2014. – С. 48 [↑](#)
6. Нехода Е.В. Социальное развитие человека и изменение представлений о субъекте труда в системе трудовых отношений // Вестник ТГУ. – 2008. - №3(4). – С. 39 [↑](#)

7. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - С. 473 [↑](#)
8. Трошина С. Рабочая сила [Электронный ресурс] // Управление персоналом, 2000. №6. URL. <http://www.hrm.ru/rabochaja-sila> (дата обращения: 24.11.11) [↑](#)
9. Утинова С.С. Изоморфный рынок труда в России. М.: Экономика, 2014. - С.41-42 [↑](#)
10. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2014. - С.35 [↑](#)
11. Бушмарин И.В. Пути повышения творческого потенциала трудовых ресурсов: опыт экономики развитых стран // Труд за рубежом. 2004. № 1. - С. 114 [↑](#)
12. Нехода Е.В. Социальное развитие человека и изменение представлений о субъекте труда в системе трудовых отношений // Вестник ТГУ. - 2008. - №3(4). - С.34 [↑](#)
13. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебное пособие. / М.: Изд-во РАГС, 2015. - С. 476 [↑](#)
14. Родченко В. В. Международный менеджмент: Учебное пособие. - К.: МАУП, 2014. - С.194 [↑](#)
15. Управление по результатам; Пер. с фин. / общ. ред. Я. А. Леймана. - М.: Прогресс, 1993. - С.148 [↑](#)
16. Родченко В. В. Международный менеджмент. - С.193 [↑](#)
17. Приложение 2. - С. 31 [↑](#)

18. Управление по результатам; Пер. с фин. / общ. ред. Я. А. Леймана. - М.: Прогресс, 1993. - С.194 [↑](#)
19. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. - С.15 [↑](#)
20. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 1996 . - С.160. [↑](#)
21. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Изд-во ЭКМОС, 2000. - С. 13 [↑](#)
22. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. - С.16 [↑](#)
23. Там же. [↑](#)
24. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. - С.17 [↑](#)
25. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — С.176 [↑](#)
26. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. - С.18 [↑](#)
27. Там же. [↑](#)
28. Управление персоналом: Учебник для аспирантов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - С. 12 [↑](#)
29. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов. - Москва: Страховое Ревю, 2004 - С.107 [↑](#)

30. Управление персоналом: Учебник для аспирантов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - С. 14 [↑](#)

31. Там же. - С. 137 [↑](#)