Оглавление

[Введение 3](#_Toc533798922)

[Глава 1. Теоретические основы изучения управления человеческими ресурсами в организации 6](#_Toc533798923)

[1.1. Характеристика ресурсов организации 6](#_Toc533798924)

[1.2. Управление человеческими ресурсами в системе управления организацией 11](#_Toc533798925)

[Выводы по 1 главе 19](#_Toc533798926)

[Глава 2. Практические аспекты управления человеческими ресурсами 21](#_Toc533798927)

[2.1. Исследование управления человеческими ресурсами на предприятия 21](#_Toc533798928)

[2.2. Формирование предложений по совершенствованию системы управления 28](#_Toc533798929)

[Выводы по 2 главе 34](#_Toc533798930)

[Заключение 36](#_Toc533798931)

[Список использованных источников 38](#_Toc533798932)

# Введение

Трудовые ресурсы являются одной из важнейших составляющих производства, и их роль в настоящее время имеет тенденцию к неуклонному росту. Достаточный уровень обеспеченности предприятия необходимыми для эффективного функционирования трудовыми ресурсами, рациональность их использования, высокая производительность труда оказывают значительное влияние на увеличение объемов выпускаемой продукции и рост эффективности производства. Расходы на оплату труда стали одной из главных составляющих себестоимости продукции и оказываемых услуг любой организации, поэтому от эффективности управления трудовыми ресурсами непосредственно зависит ее прибыль.

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, связные 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. В 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.

Объектом исследования - организация.

Предмет исследования – управление человеческими ресурсами.

Целью работы – изучить управление человеческими ресурсами.

Задачи исследования:

- рассмотреть цели и задачи системы управления персоналом;

-выявить место системы управления персоналом в структуре организации;

-исследовать принципы формирования кадровой политики современной организации.

# Глава 1. Теоретические основы изучения управления человеческими ресурсами в организации

# 1.1. Характеристика ресурсов организации

Каждое предприятие использует в своей работе различные виды ресурсов. Они необходимы для бесперебойного производства благ. Рассмотрим далее, что относится к категории материально-технических ресурсов.

Существуют следующие виды ресурсов:

- Трудовые. Они представляют собой население государства, участвующее в формировании ВВП в соответствии с образовательным и квалификационным уровнем. Рабочая сила считается одним из ключевых элементов экономического потенциала в стране.

- Финансовые. Эти ресурсы составляют денежные средства, которые находятся в распоряжении компании. Финансовые ресурсы включают в себя амортизационные отчисления, прибыль и пр.

- Природные. Этот вид ресурсов представляет собой часть окружающей среды, пригодную к использованию.

- Энергетические. К ним относят носителей энергии, применяемых в производстве.

- Материальные. Их составляет комплекс объектов и предметов труда, совокупность вещей, на которые воздействует человек в процессе производственной деятельности.

- Производственные. Они представляют собой средства труда, посредством которых человек воздействует на предметы для получения продукции.

Материально-технические ресурсы организации. Их составляют предметы труда, которые применяются во вспомогательном и основном производствах. Основной признак, по которому классифицируются материально-технические ресурсы, – это их происхождение. К примеру, в производстве применяются неметаллы, древесные изделия. Последние получают в процессе обработки леса. Неметаллы создаются на химических производствах. Еще один критерий, по которому классифицируются материально-технические ресурсы, – это их назначение. Например, сырье может применяться для изготовления комплектующих, полуфабрикатов, конечной продукции.

Существуют специфические свойства, которыми обладают материально-технические ресурсы. Это, в частности, такие характеристики, как теплопроводность, электрическая проводимость, теплоемкость, твердость, вязкость, плотность.

Классификация материально-технических ресурсов в зависимости от назначения осуществляется на следующие группы:

- Сырье. Оно используется при производстве энергетических и других материальных ресурсов.

- Полуфабрикаты. Они подвергаются обработке.

- Материалы. Их применяют во вспомогательном и основном производствах.

- Комплектующие. Они используются при создании конечного изделия.

- Готовая продукция. Ею обеспечиваются нужды потребителей.

- Сырье Им осуществляется материально-техническое обеспечение ресурсов, участвующих в дальнейшем производстве. Сырье составляет основу готового продукта либо полуфабриката. Оно разделяется на несколько категорий. В первую очередь выделяется промышленное сырье. Оно бывает искусственным и минеральным. К первому относят пластические массы и синтетические смолы, заменители кожи, разнообразные моющие средства.

Минеральные топливно-энергетические ресурсы включают в себя уран, торф, горючие сланцы, уголь, нефть, природный газ; горно-химические – агрономические руды, применяемые в производстве удобрений, барит, из которого получают белые краски, плавиковый шпат для металлургии и химической промышленности, серу; технические – слюду, графит, алмазы; строительные – глину, песок, камень и пр.

Немаловажное значение в производстве имеет сельскохозяйственное сырье.

Материалы выступают в качестве основы для полуфабрикатов, комплектующих, изделий потребительского и производственного назначения. Материалы разделяются на вспомогательные и основные. К последним относят те виды, которые непосредственно включены в состав готовых изделий. Вспомогательные материально-технические ресурсы – это объекты, которые не входят в созданную продукцию, однако без них ее производство невозможно.

Указанные категории разделяются на классы, виды, группы, подгруппы, подклассы. Укрупненная классификация проводится на следующие категории: неметаллы и металлы, газообразные, твердые, жидкие, сыпучие. Полуфабрикаты представляют собой очень важные для производства материально-технические ресурсы. Использование полуфабрикатов позволяет предприятию сэкономить на создании сырья для продукции. Эти объекты проходят обработку перед превращением в готовую продукцию.

Полуфабрикаты бывают двух видов. К первому относят частично изготовленные изделия на предприятии, переданные одним подразделением другому. Вторую категорию полуфабрикатов организация получает от другой фирмы. Эти объекты могут проходить как разовую обработку, так и многооперационную по специальным схемам.

Комплектующие представляют собой готовые элементы конечного продукта. Как и полуфабрикаты, они передаются от одного предприятия другому. Комплектующие используются для сборки готовых изделий, ремонта, упаковки и пр.

Трудовые ресурсы как экономическая категория обозначают трудоспособную часть всего населения страны, способную в силу интеллектуальных и психофизиологических характеристик заниматься производством материальных благ или услуг. К этому виду ресурсов относятся все занятые в экономике люди, а также те, кто не занят в ней, но способен трудиться.

Трудовые ресурсы предприятия (персонал) – это совокупность всех физических лиц, которые состоят с предприятием как с юридическим лицом в регулируемых договором найма отношениях. От качества трудовых ресурсов предприятия зависит результат его деятельности и конкурентоспособность. Понятие «трудовые ресурсы предприятия» отражает его потенциал. Характерно, что в отличие от других ресурсов предприятия, только эта группа может требовать от работодателей изменения условий работы и оплаты, а также сотрудники предприятия могут добровольно отказываться от выполнения работ и увольняться по собственному желанию. Поэтому использование трудовых ресурсов предприятия должно быть максимально эффективным и продуманным.

Трудовые ресурсы предприятия обладают двумя ключевыми характеристиками: структурой и численностью. Количественная характеристика этих ресурсов определяется списочной (количество на определенную дату по документам), среднесписочной (за определенный период) и явочной (явившихся на работу в определенное время) численностью.

Качественная характеристика персонала зависит от квалификационной подготовки работников и их соответствия занимаемым должностям. Качественные характеристики оценить гораздо сложнее, чем количественные, поскольку единого понимания качества труда сегодня фактически не выработано. Структура трудовых ресурсов определяется по совокупности отдельных групп работников, которые объединяются по определенному признаку.

Выделяют промышленно-производственный и непромышленный персонал. Промышленно-производственные ресурсы предприятия участвуют в непосредственном производстве материальных ценностей (рабочие цехов, аппарата заводоуправления, научных отделов и пр.). Непромышленные (непроизводственные) ресурсы заняты в обслуживании сферы производства. К этой группе относят работников, занятых в бытовой и социально-культурной сфере (подсобные хозяйства, медицинские, жилищные службы, школы и т.д.).

Все сотрудники предприятия промышленно-производственной сферы подразделяются на ряд категорий. Руководители осуществляют управление предприятием. Трудовые ресурсы предприятия высшего уровня - директора и их заместители. Среднее звено представлено начальниками смен, цехов, участков. Низовой уровень представляют мастера, бригадиры. Специалисты заняты в цехах и службах заводоуправления, они занимаются инженерной подготовкой, разработкой технологий, организацией производства и т.д. Все специалисты подразделяются по уровням. Высший уровень представлен главными специалистами, начальниками управлений, секторов и их заместителями. Средний – экономистами, юристами, инженерами и т.д. Низовое звено – младшие специалисты, распределители работ, техники, т.д. Рабочие непосредственно заняты в производстве. В зависимости от характера участия рабочих в производственном процессе их можно разделить на основных и вспомогательных.

Служащие занимаются техническим обслуживанием производства (чертежники, счетоводы, делопроизводители). Структуру можно рассматривать и анализировать по таким признакам, как профессиональная структура (соотношение профессий и специальностей), квалификационная (соотношение работников различных квалификационных уровней или степени профессиональной подготовленности), половозрастная, по стажу (общему или на данном предприятии), по уровню образования (высшее, незаконченное высшее, среднее специальное, общее среднее, неполное среднее или начальное).

# 1.2. Управление человеческими ресурсами в системе управления организацией

Деятельность любого предприятия, независимо от форм собственности и размеров, в процессе всего периода существования тесно связана с людьми, которые в нем работают.

В зависимости от масштабов предприятия, отдельные его сотрудники объединяются в структурные подразделения (службы, секторы, отделы), чье функционирование является составной частью работы всего предприятия. От уровня слаженности работы всех сотрудников, продуктивности работы каждого работника, зависят напрямую результаты работы компании. Принимаемые сотрудниками предприятия на каждой рабочей позиции профессиональные решения обусловливают определенную эффективность по осуществлению производственных задач и способствуют общей успешности и результативности деятельности предприятия.

Поэтому важно проводить контроль, побуждать и помогать работникам, чтобы, во-первых, создавать необходимые условия для более полной реализации их профессиональных характеристик, во- вторых формировать желание у сотрудников работать качественно и производительно. Очевидно, что при достижении указанных целей необходимо организовать определенную управленческую деятельность, объектом которой выступает персонал предприятия, и которая в теории и практике определяется как «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», Понятие персонал впервые возникло в 1909 г. в США. В тот период самой распространенной концепцией управления был научный труд Ф. Тейлора [1].

В настоящее время персонал-менеджмент можно считать составляющей управления человеческими ресурсами (УЧР). Управление человеческими ресурсами - это весьма широкий спектр деятельности руководителей органов управления, который включает в себя функции планирования, привлечения, подбора персонала, поддержки рабочих отношений с целью максимального использования потенциала человеческих ресурсов. УЧР можно определить, как область знаний, связанную с целенаправленным координированием деятельности работников в соответствии с целями и задачами организации.

Подразумевающий поиск и обучение работников, этот процесс апеллирует к организованному воздействию на сотрудников компании в рамках стимулирования их рабочей деятельности с целью улучшения функционирования организации в целом. Иными словами, УЧР, прежде всего, сводится к планированию и осуществлению эффективного использования возможностей персонала. Важно отметить, что данный процесс, с одной стороны, должен учитывать интересы и потребности компании, с другой — будучи легитимным в рамках трудового законодательства, защищать права работников.

В данном ключе НRменеджер является своеобразным посредником между специалистами и руководителями компании. Задачи системы УЧР можно описать через призму обеспечения компании нужным количеством компетентных и квалифицированных кадров, максимального высвобождения их ресурсных возможностей, создания благоприятной трудовой атмосферы для выполнения вышеупомянутых целей, а при необходимости — принятия решения о последующей судьбе специалистов, не справляющихся со своими задачами. Методы воздействия на работников в данном ключе могут варьировать от экономических (финансовых) до социально-психологических и директивно-административных.

В современных условиях, основной функционал НRменеджера – это, прежде всего, стратегическое мышление, умение предвидеть и прогнозировать ситуацию. Другими словами, чтобы добиться максимальной эффективности и наибольшей прибыли компании необходимо сделать правильный выбор стратегии УЧР. Стратегия УЧР – это план мероприятий по управлению данными ресурсами с целью достижений целей компании, который является неотъемлемой частью общей стратегии управления компанией.

Успешная деятельность компании зависит не только от высококвалифицированных работников, но и от того, как их работа организована. Чтобы добиться максимальной эффективности и наибольшей прибыли необходимо сделать правильный выбор стратегии УЧР. На сегодняшний день научная мысль в области УЧР генерировала несколько основных типов стратегий.

Например, выделяют, в зависимости от целей организации, следующую классификацию стратегий: - «динамического роста»; - «предпринимательскую»; - «прибыльности на предприятии»; - «ликвидационную»; - «циклическую».

Стратегия динамического роста заключается в регулярной проверке текущих задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач. Политика организации и любые мероприятия должны быть письменно закреплены, что поможет не только держать под контролем все процессы, но и послужит фундаментом для развития компании.

К сотрудникам такая стратегия предопределяет некоторые требования: способность быстрой адаптации к изменениям, умение принимать решения в проблемных ситуациях и идти на риск, способность работать в команде, высокий уровень ответственности и верности своему делу и компании. В таком случае оплата труда предполагает справедливые вознаграждения.

Кадровая политика такой компании должна ориентироваться на перечисленные требования и выстраивать мотивацию работников, основываясь на конкретных, заранее оговоренных параметрах. Упор сделан на качество выполнения поставленных задач. Карьерный рост происходит в случае наличия возможностей для продвижения. Предпринимательская стратегия подразумевает высокий уровень финансового риска, быстроту в принятии решений. В работу принимаются проекты с небольшим количеством действий, направленные на удовлетворение потребностей заказчика в ресурсах [2].

Особое внимание уделяется коммуникабельным, ответственным и настойчивым сотрудникам с новаторскими идеями. Важно, чтобы группа ведущих сотрудников не изменялась. Оплата труда осуществляется на конкурентной основе и полностью зависит от реальных возможностей сотрудника. Мотивация осуществляется посредством установки конкретной задачи. Развитие персонала неформальное и зависит от наставника. Что касается карьерного роста, то для предпринимательской стратегии характерен подбор определенной должности под интересы работника. При стратегии прибыльности главной целью компании является сохранение ее существующего уровня.

Поэтому здесь прилагаются минимальные усилия, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей производства. В компании действует хорошо развитая управленческая система, подразумевающая широкий круг правил для каждого сотрудника. В центре внимания – численный состав коллектива и результативность. Работа выполняется в сжатые сроки. Сотрудники не закреплены за своими рабочими местами.

Осуществляется жесткий контроль за деятельностью персонала. Оплата труда зависит от занимаемой должности и заслуг работника. Мотивация предусматривает тщательно продуманные условия, связанные с достижением конкретных целей. В развитии личности учитывается компетентность в области поставленных задач. Ликвидационная стратегия подразумевает, что все внимание должно быть сосредоточено на попытках удержать предприятие от падения, так как ожидается дальнейшее сокращение прибыли. В связи с этим происходит реализация активов предприятия, предпринимаются меры по избеганию убытков, предполагается увольнение работников. Наем отсутствует или осуществляется на кратковременной основе только самых необходимых сотрудников, владеющих узкой специализацией. Размер заработной платы зависит только от результативности, дополнительных стимулов к работе нет.

Мотивации характерна формальность и строгость. Только в случае особой необходимости могут проводиться мероприятия по развитию личности. Карьерный рост возможен только при наличии у сотрудника необходимых навыков и при условии свободного места. Главной целью компании при реализации циклической стратегии является ее сохранение. Руководство сокращает персонал и пытается снизить расходы для того чтобы выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительное время. В таком случае персонал должен обладать такими качествами как гибкость, быстрая адаптация к изменениям, ориентация на будущее. Однако зачастую команда находится в угнетенном психологическом состоянии.

Из-за того, что компания находится в кризисном положении, требуются разносторонне развитый персонал. Происходит повышение квалификации уже имеющихся сотрудников для решения новых задач без дополнительного приема на работу новичков. Кандидаты на вакантные должности проходят тщательный отбор. Выплата вознаграждения осуществляется после проверки уровня эффективности сотрудника. Мотивация основывается только на результатах от выполненной работы Реализация данных стратегий УЧР осуществляется на основе комплексного сочетания современных технологий и методов управления.

Технологии управления - это инструментарий воздействия, который использует разработанную на данный момент методику достижения целей в этой сфере.

Все разработанные технологии можно поделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, границ применения или происхождения [3]:

1. Традиционные – это, прежде всего, система кадрового учета. Во многих компаниях она строится по единому принципу на основе ТК РФ.

2. Отраслевые – это технологии, которые обычно применяются в работе специализированных служб и органов, т.е. специальное сопровождение кадровой деятельности.

3. Профессиональные – это технологии, которые создаются по специальному заказу компании консалтинговыми агентствами. Достоинством этой технологии является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Недостатком является высокая себестоимость и отсутствие универсальности.

4. Инновационные – это технологии, ориентированные на внедренческую деятельность в организации.

Для этого необходима высокая квалификация специалистов HR-отдела. Выбор той или иной технологии УЧР должен зависеть от того какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой. Специалисты советуют применять на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов [2].

Методы управления – это способы воздействия на работников для достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования компании в целом.

Теория и практика менеджмента выработали три группы методов кадрового управления в организации:

1. Экономические – это все варианты материальной стимуляции сотрудников. Эти методы делятся на 2 группы: - действующие в рамках предприятия. Это система материального поощрения труда, участие сотрудников в прибыли и капитале организации, система наказаний и поощрений за качество труда и эффективность работы, - общегосударственные. Сюда входит налоговая система, кредитно-финансовые механизмы в рамках отдельных регионов и всей страны.

К экономическим методам, конечно, относится установление достойного размера заработной платы. Многие руководители признают этот метод очень важным, иногда – чуть ли не единственным решающим, однако, несмотря на высокую эффективность, не стоит переоценивать роль денег в мотивации сотрудников. Далеко не все проблемы с персоналом можно решить с помощью повышения заработной платы [4].

Упоминая о высоких зарплатах, нужно оговорить следующий момент: важен не только размер оплаты труда, но и способ ее начисления, который тоже очень важен, как для сотрудника, так и для работодателя. Компания не хочет переплачивать бездельникам, бездельно проводящим свое время на работе, а работник хочет получать достаточно для удовлетворения своих потребностей в соответствии с тем, сколько работы он выполнил [5].

Всегда неприятно узнать, что за меньший объем и качество выполненной работы кто – то получил более высокую оплату. В разных сферах бизнеса действенный способ расчета заработной платы будет разным. Например, в продажах наиболее эффективным будет установление минимального оклада и установка процентов или бонусов от осуществленных продаж. В сфере обслуживания наиболее удачным считается следующий метод: начисление оклада примерно в 50% средней зарплаты по отрасли, надбавка в размере вторых 50% за выполнение плана, за качественные показатели, отсутствие нареканий, и начисление премий за перевыполнение плана. В других сферах будут другие мотивирующие способы расчета заработной платы. Всегда нужно учитывать, как можно больше факторов, влияющих на мотивированность работников через заработную плату.

2. Административные, или организационно-распорядительные методы, которые характеризуется централизованным воздействием на персонал. Данные методы задействуют поведенческие мотивы: ответственность, дисциплинированность, чувство долга, стремление следовать корпоративной культуре и лояльность к компании.

Административные методы управления в свою очередь делятся на 3 вида:

- методы организационного воздействия, регламентируемые нормативной документацией в рамках данного предприятия: рекомендации, инструкции, нормирование труда и др.;

- организационно-стабилизирующие методы – к ним относятся федеральные законы и другие нормативные акты со статусом государственных, в том числе и стандарты;

- дисциплинарные методы – сдерживающее воздействие негативных стимулов (взыскания, штрафные санкции, угрозы увольнения и т.п.).

К административным методам можно отнести карьерное продвижение сотрудников внутри компании. Возможность карьерного роста крепко связывает работника и работодателя. Компания предоставляет сотруднику условия для развития, для достижения результатов. У работника появляется мотивация работать более качественно, ответственно, постоянно развиваться, проходить обучения. Благодаря внедрению практики карьерного роста внутри компании выигрывают обе стороны – и работодатель, и работник. Мотивируя сотрудника тем, что хороший труд поощряется не только премиями, но и повышением в должности, работник будет стараться действовать с большим соблюдением правил и нормативов [4].

Так в компании поддерживается иерархия уровней, с сохранением ценных кадров. Такой метод отлично развивает доверительные отношения между иерархическими уровнями в организации, и, к тому же, люди, занявшие руководящую позицию отлично знают организацию изнутри, благодаря чему могут легче решать производственные вопросы, правильно доносить управленческие нововведения до работников, мотивировать своим примером других людей и в общем поднимать уровень удовлетворенности компанией работниками.

3. Социально-психологические – это все методы, оказывающие соответствующее воздействие на работника. Сюда же относят мотивационную способность НR-менеджера, его кадровую эффективность и личный пример, умение формировать команды, привлекать работников к разработке решений, участию в управлении [6].

Таким образом, для успешного осуществления функции управления человеческими ресурсами следует исходить из трех последовательных стадий: стратегическое управление (разработка кадровой политики, прогнозирование и перспективное планирование потребности в кадрах, их подготовка и повышение квалификации, методическое и нормативное обеспечение кадровой работы); оперативное управление (текущая деятельность кадровых служб, учебных заведений относительно выполнения норм законодательства и запланированных мероприятий), контроль (анализ эффективности управления государственной службой).

Но, прежде всего, результативность управления человеческими ресурсами зависит от выбранной стратегии, технологии и метода управления.

# Выводы по 1 главе

Эффективная работа предприятия - это, прежде всего, эффективная работа персонала, начиная с руководителя предприятия до рядового сотрудника, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия, влияние данной системы на достижение ее целей.

Таким образом, для успешного осуществления функции управления человеческими ресурсами следует исходить из трех последовательных стадий: стратегическое управление (разработка кадровой политики, прогнозирование и перспективное планирование потребности в кадрах, их подготовка и повышение квалификации, методическое и нормативное обеспечение кадровой работы); оперативное управление (текущая деятельность кадровых служб, учебных заведений относительно выполнения норм законодательства и запланированных мероприятий), контроль (анализ эффективности управления государственной службой).

Но, прежде всего, результативность управления человеческими ресурсами зависит от выбранной стратегии, технологии и метода управления.

В управлении предприятием обычно применяются сразу несколько методов в их различной комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все группы методов. Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящие к условиям работы конкретной организации.

В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия.

# Глава 2. Практические аспекты управления человеческими ресурсами

# 2.1. Исследование управления человеческими ресурсами на предприятия

База исследования – компания Филипс.

Изучив нормативные локальные акты предприятия, а именно правила внутреннего трудового распорядка и положение об оплате труда работников, можно сделать выводы, что на настоящее время все положения ориентированы на коллектив, не разделяя по возрастным категориям.

К каким-то отдельным категориям работников, например к молодым специалистам, не применяются отдельные мотивационные рычаги. Рассмотрим действующие нормативные акты. Изучив положение об оплате труда, видно, что на предприятии применяется тарифная система оплаты труда. Тарифная система оплаты труда включает: тарифные ставки (оклады), тарифную сетку, тарифные коэффициенты.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации. Размер тарифной ставки вырастает по мере увеличения квалификационного разряда. Квалификационный разряд представляет собой показатель сложности выполняемой работы и уровня квалификации работника, устанавливаемый для оплаты труда.

Схема должностных окладов отражается в штатном расписании предприятия. Штатное расписание, утвержденное руководителем предприятия, используется не только для определения уровня оплаты труда, но и для закрепления структуры управления предприятием; нормирования численности работников, контроля за административно-управленческими расходами, как основание для установления доплаты за совмещение, увеличение объема работ.

Штатное расписание выполняет функцию социальной защиты: индивидуальные условия оплаты по договору с работниками не должны быть ниже предусмотренных штатным расписанием и коллективным договором.

Для расчета фонда оплаты труда, установления должностных окладов и тарифных ставок, на предприятии установлена следующая тарифная сетка:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Разряды оплаты труда* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| *Тарифные коэффициенты* | 1 | 1,05 | 1,19 | 1,31 | 1,37 | 1,52 | 1,73 | 1,95 | 2,26 | 2,48 | 2,73 | 3,09 | 3,51 | 3,96 | 4,45 | 4,92 | 5,53 | 6,26 |

Каждый работник предприятия в пределах установленной тарифной сетки имеет свой тарифный коэффициент к квалификационному разряду, который соотносится к тарифному коэффициенту первого разряда, принятому за единицу; Величина тарифной ставки первого разряда не может быть меньше базовой месячной тарифной ставки рабочего первого разряда, предусмотренной действующим Отраслевым тарифным соглашением в жилищно-коммунальном хозяйстве РФ.

Максимальный размер ставки первого разряда не ограничен и зависит от наличия у предприятия собственных средств на эти цели. Минимальная месячная тарифная ставка рабочих первого разряда, полностью отработавших норму рабочего времени и выполнивших свои трудовые обязанности, устанавливается в размере, равном произведению базовой месячной тарифной ставки рабочего первого разряда на коэффициент особенностей работ, которые прописаны в отраслевом тарифном соглашении.

Так как предприятие относится к многоотраслевым предприятиям ФИЛИПС, то при расчете минимальной месячной тарифной ставки рабочих первого разряда структурных подразделений предприятия применяется коэффициент особенностей работ, соответствующий основной деятельности данного подразделения. На предприятии, так же выплачиваются выплаты компенсационного характера.

Выплаты компенсационного характера – доплаты к утвержденным часовым тарифным ставкам и окладам, которые работодатель обязуется осуществлять в пользу работника в связи с особым режимом работы или условиями труда, призванные компенсировать определенные неудобства работника.

Указанные выплаты производятся определенным категориям работников в следующих случаях:

1. За работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда (ст. 147 ТК РФ) – в размерах и по перечню должностей в соответствии с приказом работодателя, издаваемым по результатам аттестации рабочих мест;

2. За работу в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера (ст.ст. 148, 316, 317 ТК РФ) – районный коэффициент и процентную надбавку к заработной плате в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством РФ и коллективным договором;

3. За выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, установленном соглашением сторон, исходя из фактически выполняемого дополнительного объема работ (ст.151 ТК РФ);

4. За сверхурочную работу – первые два часа работы оплачиваются в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно (ст.152 ТК РФ);

5. За работу в выходные и нерабочие праздничные дни – в размере одинарной дневной или часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха.

В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит (ст. 153 ТК РФ);

6. За работу в ночное время – в повышенном на 40 % от часовой тарифной ставки (оклада) размере (ст.154 ТК РФ, п.2.8.2. Отраслевого ТС). В положении об оплате труда, так же есть раздел посвященный выплатам стимулирующего характера. Премирование работников предприятия производится в целях усиления материальной заинтересованности работников, повышения качества выполняемых работ, возложенных на соответствующее подразделение предприятия (конкретного работника), своевременном и добросовестном исполнении своих должностных обязанностей и повышения уровня ответственности за порученный участок работы.

На предприятии установлены следующие системы премирования:

1. Премирование работников предприятия по результатам работы за год.

2. Единовременное вознаграждение особо отличившихся работников.

3. Работникам предприятия выплачивается единовременная материальная помощь в порядке, размере и на условиях, определенных в соответствующем нормативном акте. Произведем анализ состава трудовых ресурсов по данным, приведенным в таблице 1.

Таблица 1

Среднесписочная численность работников за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Среднесписочная численность, человек | | | Темп роста, % | |
| 2015г. | 2016г. | 2017г. | 2016г. К  2015г. | 2017г. К  2016г. |
| Всего | 723 | 678 | 480 | 93,8 | 70,8 |
| В том числе, работники до 35 лет | 120 | 109 | 69 | 91 | 63 |

По данным таблицы наблюдается снижение общей численности работников и, конечно же, молодежи. Причем темп роста именно молодых работников (до 35 лет) ниже.

Изучая кадровые документы, которые говорят о высокой степени текучести кадров (за период с 2015 по 2017 годы, трудоустраивалось порядка 160 человек (ежегодно) и, примерно такой же показатель по расторжению трудовых договоров (примерно 150-170 человек в год), можно сделать вывод, что на предприятии вообще отсутствует мотивационный рычаг. Что приводит к высоким показателям текучести и как следствие к потерям финансового характера.

Если учесть, что каждый сотрудник при трудоустройстве в обязательном порядке проходит предварительный медицинский осмотр, стоимость которого составляет от 3 до 4 тысяч рублей, которые оплачивает работодатель, то можно сделать вывод о существенных потерях за год. Рассмотрим, каково же количество молодых работников, «участвующих» в текучке, таблица

Темп роста по уволенным сотрудникам гораздо выше темпа роста принятых, особенно явно это видно по 2017 году, обусловлено это передачей нескольких структурных подразделений в другую организацию, и проводимыми мероприятиями по сокращению численности работников на предприятии. Отметим, что темп роста уволенных молодых работников велик. Количество уволенных сотрудников моложе 35 лет, превышает количество принятых.

Коллектив практически не омолаживается. Молодые сотрудники являются мощнейшим источником активности, они более мобильны и гораздо быстрее реагируют на динамичные изменения в окружающей предприятие среде, в экономической ситуации в стране. При правильном управлении молодыми человеческими ресурсами, предприятие позволит себе не только оставаться в рынке, но и за счет инноваций качественно изменить технологический процесс.

К сожалению, на многих предприятиях не уделяется внимание мотивации, а молодых специалистов и подавно.

Рассчитаем основные коэффициенты, характеризующие движение кадров, такие как: коэффициент текучести, коэффициент оборота по принятым сотрудникам, коэффициент оборота по выбывшим, коэффициент замещения. Коэффициент текучести кадров (Кт.к.) - отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период к среднесписочной численности за тот же период. Коэффициент оборота по приему (Ко.п.) - это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. Коэффициент оборота по увольнению (К о.у.) - это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент полного оборота (К п.об.) - это число принятых плюс число уволенных деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. оэффициент замещения (Кз), равный отношению разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу 17.

Результаты расчетов сведем в таблицу 2.

Таблица 2

Коэффициенты движения кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Коэффициент текучести кадров (Кт.к.) | 27 | 24 | 48 |
| Коэффициент оборота по приему  (Ко.п.) | 27 | 25 | 2 |
| Коэффициент оборота по увольне-  нию (Ко.у.) | 27 | 24 | 48 |
| Коэффициент полного оборота  (К п.об.) | 55 | 5 | 69 |
| Коэффициент замещения (Кз) | - 0,4 | 1,6 | - 28,5 |

Мы наблюдаем высокий показатель текучести кадров на протяжении всего анализируемого периода (нормальным считается коэффициент текучести – 3-5), высокая текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

По результатам психологических исследований западных стран, излишняя текучесть работников предприятия, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшегося персонала, на его трудовой мотивации и преданности организации.

С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на предприятиях часто наблюдаются случаи "ухода отделами", когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Коэффициент замещения отрицательного значения, говорит о высоком проценте высвобождаемых сотрудников, рост безработных граждан. Высокие показатели коэффициентов, представленные в таблице, лишь свидетельствуют о том, что коллектив предприятия не стабилен, не постоянен. Большинство предприятий, в силу внешних и внутренних факторов, не способны предпринять меры для изменения сложившиеся ситуации, и как результат около 90% молодых специалистов, увольняются в течение первых трех лет.

И здесь необходимо остановится на двух основных последствиях демотивации молодых специалистов: экономических и социальных.

Природа экономических последствий демотивации молодых специалистов позволяет говорить о том, что эти последствия могут выражаться не только в экономических индикаторах, характеризующих деятельность предприятия, но и в экономических ценностных ориентациях, и в экономическом поведении молодых специалистов. Суть поведения состоит не в росте профессиональной компетенции, не в приобретении опыта и конкурентоспособной квалификации, а в возможности быстрого зарабатывания денег. Демотивация молодых специалистов имеет различные социальные последствия.

На предприятии происходит старение трудового коллектива, средний возраст которого превышает 50-55 лет. Это, в свою очередь, отрицательно отражается на возможности внедрения на производстве новых технологий, организационной и технической новизны, приводит к росту физической и моральной напряженности в коллективе. Поэтому считаем, что не маловажную роль у руководства играет именно разработка мотивационных моментов для молодых специалистов.

# 2.2. Формирование предложений по совершенствованию системы управления

Проанализировав показатели текучести кадров, мы увидели, что на предприятии отсутствует система стимулирования и мотивации персонала.

При проведении анализа, мы выделили категорию работников моложе 35 лет по той причине, что преимущества молодого специалиста в условиях динамично меняющейся экономической ситуации, очевидны. Молодые работники более мобильны, как в социальном плане (более легко перемещаются из одного социального слоя в другой), так и в деловом (с большим желанием берутся за любое дело, предлагают новые идеи, креативные решения).

Особенности мотивации молодых работников могут быть различны: частными, общими и отдельный класс особенностей может быть системным. Анализ теории мотивации показал, что недостатки данных теорий состоят в том, что они в своем большинстве ориентированы на совокупного работника, и не учитывают особенности мотивации молодых специалистов, не говоря уже о категориях.

На любом предприятие имеются рабочие, инженерно-технические работники и работники аппарата управления. По содержанию труда, формам предприятия, методам реализации работы деятельность трех групп работников значительно отличается друг от друга. Следовательно, и подходы к изучению мотивации молодых специалистов в отношении различных профессионально-квалификационных групп работников должны быть различны.

Необходимо учитывать так же, что у молодых работников совершенно иные ценности, чем у более старшего поколения, следовательно, мотивационные подходы должны отличаться.

Выделим основные отличительные направления молодого поколения работников

- чаще молодежь не строит сейчас долгосрочные планы, живут сегодняшним днем;

- чаще молодые специалисты хотят, не имея навыков сразу получать высокую заработную плату;

- большинство молодежи не может и не любит работать в строгой иерархи.

Исходя из отличительных особенностей молодежи, можно выделить несколько принципов мотивации:

- необходимо ставить перед молодежью интересные задачи. По статистическим данным 70 % молодых работников меняют работу из – за отсутствия интересных задач и подходов,

- необходимо обязательно наладить элементы постоянной обратной связи, то есть, нужно не только поставить задачу молодому работнику и ждать результата, а необходимо поддерживать контакт с руководителем, где то направить, где то напомнить, или поблагодарить,

- молодые люди не любят длинные тексты. Например, должностная инструкция на 10 страницах текста будет не интересна, а если это будет иллюстрированная инструкция, то запомнится и прочтется гораздо с большим интересом,

- материальные блага сейчас важны, и чаще не первом месте стоит именно размер заработной платы, но не стоит упускать такие моменты, как потребность в признании, в принятии, самовыражении, а также в карьерном росте, активном отдыхе, коллективной деятельности, творческом разнообразии работы, в межличностном общении и уважении со стороны старших.

Рассмотрим, какие формы стимулирования применимы и можно внедрить, в рассматриваемом нами предприятии.

Заработная плата. В целях общей мотивации персонала предлагается рассмотреть вариант смены системы оплаты труда. Ввести премиальную систему: каждому работнику выплачивается гарантированная часть – оклад и надбавки, положенные действующим законодательством РФ, и по итогам месяца, на основании должностных записок начальников структурных подразделений, выплачивается премиальная часть тем работникам, которые проявили себя активно, показали высокий уровень работоспособности, не допускали нарушений трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, действующего на предприятии.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;

- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации.

Конкретный размер снижения премии определяется директором компании и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий. Также можно рассмотреть вариант надбавки, такой как «За стаж работы на предприятии».

Например, проработав один год, работнику выплачивается 5% к должностному окладу, проработав 3 года – 10 %, 5 лет – 15 %, 10 лет и более – 20%. Введение процента за стаж работы позволит повысить заинтересованность работников, в том числе молодых специалистов, и снизить текучесть кадров.

На предприятии в данный момент выплачивается денежная премия юбилярам – работникам от 50 лет и выше в дни рождения (при достижении 50, 55, 60, 65 и т.д. лет).

Предлагается в целях мотивационного момента, данный вид выплат ввести для всех работников не зависимо от юбилейной даты. Данный вид премии будет являться как материальным мотиватором, так и нематериальным. Молодому специалисту будет приятно не только получить денежную премию, но и сам факт поздравления от руководства, например, на общей планерке.

Участие в распределении акций и распределении прибыли осуществить на предприятии невозможно, но в целях заинтересованности работников можно предложить раз в месяц на планерке объявлять основные показатели работы предприятия, их динамику. Каждый работник, а молодежь особенно должен чувствовать свое участие в работе предприятия в рамках деятельности всего предприятия, а не только своего рабочего места. При наличии финансовых возможностей, в случае выхода предприятия из убытков в положительный баланс, можно рассмотреть к варианту кредитования работников. Когда-то это широко практиковалось и пользовалось спросом среди работников.

При динамично меняющейся экономической ситуации, требований законодательства РФ, необходимо постоянно расширять свои знания, повышать квалификации, а порой переквалифицироваться, для этого необходимо организовывать обучение сотрудников, как непосредственно на рабочих местах, так и с отрывом от производства. Разработать ученические договора, предлагать молодым специалистам обучение на основании ученического договора (после обучения специалисту необходимо отработать на предприятии, какое-то время).

В настоящее время инженерный состав и руководители всех уровней в большинстве своем среднего и старше среднего возраста, необходимо омолаживать, для этого выискивать внутренний потенциал, обучать и «продвигать» по служебной лестнице действующих работников – молодежь. Чаще и чаще становится актуальной проблемой отсутствие жилья у специалистов.

Хоть на предприятии нет своего жилого фонда, но есть возможность ходатайствовать перед администрацией города о выделении жилых помещений работникам и их семьям. Это будет являться мощнейшим мотивационным рычагом, так как уровень заработной платы не позволяет многим приобрести жилье.

В настоящее время ведется активная пропаганда здорового образа жизни, возвращаются нормы ГТО, все больше и больше молодежи делает упор на занятия спортом, посещают различные спортивные клубы. Как элемент мотивации предлагается руководству предприятия совместно с профсоюзом организации рассмотреть возможность приобретения скидок в спортивных учреждениях или возможность приобретения корпоративного абонемента. Так же, некурящим работникам, можно сократить рабочий день, например, на 30 минут.

Для цели общественного призвания, необходимо вернуть опыт прошлых лет, изготовить и разместить во всех структурных подразделениях почетные доски, ежемесячно рассматривать предложения по размещению на них фотографий сотрудников.

Изготовить, например, символичные значки «Лучший менеджер Филипс», «Лучший инженер Филипс» и по итогам полугодия и года вручать, а по возможности, значок дополнить пусть не большой, но денежной премией. Необходимо разработать также эффективную процедуру адаптации работника.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективен. Следует развивать горизонтальные связи между отделами и структурными подразделениями организации, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это будет восполнять недостаток информации и способствовать взаимообогащению знаниями.

Также регулярно проводить анкетирование среди сотрудников предприятия, выявляя тем самым их пожелания и стремления. Кроме мероприятий, направленных на совершенствование мотивации персонала, необходимо оптимизировать штатную численность. Выше, характеризуя структуру предприятия, был сделан вывод о достаточно «раздутом» штате предприятия.

Средняя заработная плата работников предприятия по состоянию на 2017 год составила 21752,7 рублей в месяц. При численности 478 человек, расходы на оплату труда составили – 124773 тыс. руб. в год. Проведя процедуру сокращения, снизив численность с 478 человек до 397 человек, расходы на оплату труда снизятся на 21143 тыс. руб. в год и составят 103630 тыс. руб.

Снижение фонда оплаты труда, приведет к снижению себестоимости предоставляемых услуг, при неизменном объеме. На качество производительности услуг сокращение численности не повлияет, так как при анализе структуры предприятия выявлены излишние кадры.

# Выводы по 2 главе

На настоящее время в Москве и Московской области в компании Филипс работает 478 человек. Процент текучести кадров очень высок. Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия, бухгалтерских отчетов, нами были выявлены следующие проблемы – на протяжении нескольких лет предприятие имеет огромный убыток по результатам своей деятельности, показатели рентабельности отрицательные.

Большая часть сотрудников, считает, что их труд оплачивается недостаточно хорошо, несмотря на ежегодную индексацию заработной платы, соответственно сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению производительности своего труда. Система мотивации на предприятии практически отсутствует. Процент работников молодых специалистов от общего количества – низкий. Отсутствует замещение, передача опыта, коллектив стареет.

Мы предложили рекомендации по совершенствованию системы управления персонала, методы повышения мотивации, что в свою очередь отразится на снижении текучести. Также предложено рассмотреть совершенствование структуры предприятия, а именно вариант сокращения численности работников, так как штат сотрудников по состоянию на настоящее время является излишне «раздутым». Ликвидировав высокую текучесть, предприятие перестанет нести излишние расходы на оплату предварительного медицинского осмотра на вновь принимаемых сотрудников. После окончания процедуры сокращения численности работников, снизятся расходы на оплату труда. Данные мероприятия повлияют на снижение величины себестоимости предоставляемых услуг. Так как объем услуг величина практически постоянная, то при неизменной выручке, снижение себестоимости приведет к уменьшению убытков от деятельности предприятия.

# Заключение

Эффективная работа предприятия - это, прежде всего, эффективная работа персонала, начиная с руководителя предприятия до рядового сотрудника, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия, влияние данной системы на достижение ее целей.

В управлении предприятием обычно применяются сразу несколько методов в их различной комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все группы методов. Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящие к условиям работы конкретной организации.

В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия.

На настоящее время в Москве и Московской области в компании Филипс работает 478 человек. Процент текучести кадров очень высок. Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия, бухгалтерских отчетов, нами были выявлены следующие проблемы – на протяжении нескольких лет предприятие имеет огромный убыток по результатам своей деятельности, показатели рентабельности отрицательные.

Большая часть сотрудников, считает, что их труд оплачивается недостаточно хорошо, несмотря на ежегодную индексацию заработной платы, соответственно сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению производительности своего труда. Система мотивации на предприятии практически отсутствует. Процент работников молодых специалистов от общего количества – низкий. Отсутствует замещение, передача опыта, коллектив стареет.

Мы предложили рекомендации по совершенствованию системы управления персонала, методы повышения мотивации, что в свою очередь отразится на снижении текучести. Также предложено рассмотреть совершенствование структуры предприятия, а именно вариант сокращения численности работников, так как штат сотрудников по состоянию на настоящее время является излишне «раздутым». Ликвидировав высокую текучесть, предприятие перестанет нести излишние расходы на оплату предварительного медицинского осмотра на вновь принимаемых сотрудников. После окончания процедуры сокращения численности работников, снизятся расходы на оплату труда. Данные мероприятия повлияют на снижение величины себестоимости предоставляемых услуг. Так как объем услуг величина практически постоянная, то при неизменной выручке, снижение себестоимости приведет к уменьшению убытков от деятельности предприятия.

# Список использованных источников

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016.
2. Бразевич С.С. Специфика современной модели управления людьми в организации - модели «управления человеческими ресурсами» / С.С. Бразевич // Научная мысль. – 2015. – № 3 (17). – С. 33-35.
3. Дегтерева А. М. Проблемы управления человеческими ресурсами // А.М. Дегтерева, Е.Ю. Медведева // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования. – URL: sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud\_3\_2.pdf (дата обращения: 15.09.2018).
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2016.
5. Карапетян А. Г., Щепкова И. В. Исследование трудовых ресурсов предприятия (на примере детского развлекательного центра «Империя Инков») // Молодой ученый. — 2015. — №21.1. — С. 83-86. — URL https://moluch.ru/archive/101/23060/ (дата обращения: 27.12.2018).
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2016.
7. Коломин Р.А., Лапшин В.Ю. Современные тренды в управлении и организации инновационной инфраструктуры на микроуровне // Лесотехнический журнал. 2015. Т. 5. № 4 (20). С. 266-274.
8. Кузнецов А.В. методологические основы управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации / А.В. Кузнецов // Сборники конференций НИЦ Социосфера. –2017. – № 16. – С. 103-108.
9. Кузнецов С. А. Анализ уровня заработной платы — важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности / С.А. Кузнецов // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. — 2014. — № 4 — С. 13—18.
10. Лапшин В.Ю., Лапшина И.М. Природа и последствия девиации рынка труда в условиях России // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 7 (29). С. 95-99.
11. Степченко Е.В., Лапшин В.Ю. Уровень и качество жизни населения как факторы устойчивого развития России. - Тамбов: Изд-во ИП Чесноков А.В., 2009.