



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Совершенствование процесса управления ресурсами предприятия

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 (Менеджмент)
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
55,42% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«27» мая 2019 г.
Зав. кафедрой ЗУиП
Рябчук П.Г.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1Б
Николаева Регина Айратовна

Научный руководитель:
Бердникова Гульзайнаб Ишбулдовна,
к.э.н., доцент

Челябинск, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Сущность, роль и значение управления ресурсами предприятия	6
1.2 Особенности процессов управления ресурсами предприятия	17
1.3 Роль организационной культуры в системе управления предприятием.....	20
Выводы по первой главе	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТОЛИГА».....	27
2.1 Общая характеристика деятельности организации.....	27
2.2 Анализ системы управления ресурсами в ООО «Автолига»	33
2.3 Разработка путей совершенствования управления ресурсами в ООО «Автолига»	43
Выводы по второй главе	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	53

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. На современном этапе экономического развития страны персонал считается одним из важнейших активов компании, который определяет успех ее деятельности на рынке.

Растущая конкуренция на российском потребительском рынке не только побуждает компании менять свое отношение к корпоративному человеческому капиталу, использовать системные решения в области управления человеческими ресурсами, но и постоянно искать новые пути и методы для усиления воздействия на сотрудников, личное управление в компаниях, поэтому требует не только системного, но и инновационных подходов.

Социально-экономические процессы в промышленно развитых странах и в современном российском обществе заставляют пересмотреть традиционные подходы к построению системы управления в сфере труда и научно обосновать новую концепцию управления в управлении человеческими ресурсами с целью максимизации полной реализации работы и творческого потенциала организаций в целом и каждого отдельного сотрудника

Одним из наиболее важных способов повышения эффективности бизнеса на современном этапе экономического и социального развития является улучшение использования человеческого фактора и скрытых психологических и поведенческих ресурсов каждого работника. Это особенно относится к сектору розничной торговли, где успех компании зависит от ее «креативности», внедрения новых методов обслуживания, постоянного развития ассортимента продукции, ценообразования, а также визуальной и эмоциональной атмосферы. Невозможно быть успешным для конечного потребителя в условиях жесткой конкуренции без активного участия персонала компании в решении этих проблем.

Анализ текущей рабочей силы компаний показывает, что проблема оценки, рационального использования и эффективного воспроизводства стоит на первом месте. Особенности всего российского рынка влияют на возможность

использования различных технологий и методов управления персоналом для совершенствования управления персоналом в компаниях.

Задача по разработке таких технологий управления персоналом, которые основаны на достижениях зарубежного менеджмента и учитывают российские особенности предприятий, остается актуальной проблемой.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления человеческими ресурсами в ООО «Автолига» и разработка мероприятий по его улучшению.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие **основные задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы совершенствования процесса управления ресурсами предприятия.

2. Выявить роль организационной культуры в системе управления предприятием.

3. Проанализировать действующую систему управления ресурсами в ООО «Автолига».

4. Предложить меры по совершенствованию управления ресурсами в ООО «Автолига»

Объектом исследования выступает предприятие розничной торговли ООО «Автолига».

Предметом исследования является анализа состояния системы управления человеческими ресурсами в ООО «Автолига» и мероприятия по ее улучшению.

Теоретической основой работы стали классические и современные научные разработки отечественных и зарубежных специалистов, в которых рассматриваются различные аспекты процесса управления персоналом, а именно Г. Е. Алпатов, Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, О. С. Виханского, Б. М. Генкина, И. Н. Герчиковой, А. Я. Кибанова, Ю. В. Кузнецова, В. В. Музыченко, Ф. Ф. Рыбакова, М. И. Соколовой, А. В. Тебекина и других, а также работы зарубежных авторов - Р. Дафта, Г. Десслера, П. Друкера, М. Мескона, Я. Мэйтланда и других..

Информационной основой для проведения исследований состояния действующей системы управления персоналом послужили внутренняя документация и отчеты ООО «Автолига».

По своей структуре работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, роль и значение управления ресурсами предприятия

Было много исследований, как отечественных, так и международных, по управлению человеческими ресурсами, которые широко применяются на предприятиях. И прежде всего они сосредоточены на таких областях, как концепция управления человеческими ресурсами, функции управления человеческими ресурсами и их применение.

Спор о том, что является сущностью теории управления персоналом, все еще продолжается. Программа обзоров и исследований, выдвинутая Д. Гестем, стремилась собрать воедино все эти аргументы. Он указывает, что существуют различные теории управления человеческими ресурсами, включая иллюстративные, стратегические и нормативные [5,с.86].

Во-первых, описательная теория утверждает, что важные исходные данные альтернативы политики и практики управления человеческими ресурсами, такие как создание влияния сотрудников, усиление потоков человеческих ресурсов и создание систем поощрительных вознаграждений, будут влиять на четыре ключевых эффекта, а именно: приверженность, компетентность, согласованность и стоимость. эффективность. Это приведет к низкой текучести кадров, лояльным и преданным сотрудникам, которые будут стремиться к повышению эффективности организации.

Во-вторых, стратегическая теория предполагает, что хорошая координация между бизнес-стратегией, кадровой политикой и практикой повысит эффективность работы предприятий.

Наконец, нормативная теория описывает набор значений, который указывает на практику управления человеческими ресурсами, применяемую для достижения нормативных целей высокой приверженности предприятию. Это повлияет на производительность предприятий.

Определение управления человеческими ресурсами все еще находится в споре. П. Боксал и Дж. Персел утверждают, что на это определение влияют три проблемы. Во-первых, управление человеческими ресурсами происходит от ряда предшествующих факторов и зависит от позиции и философии аналитика. Во-вторых, это способствует анализу трудовых отношений и зависит от контекста. В-третьих, значение управления человеческими ресурсами является переменным, который подчеркивает людей, стратегии, трудовые отношения и т. д. [9, с.76].

Чтобы подчеркнуть управление человеческими ресурсами, Т. Редман и А. Уилкинсон сравнивают его с использованием отдельных лиц для достижения целей организации. Управление персоналом не только имеет решающее значение для эффективности бизнеса, но и намного важнее, чем приоритет перед качеством, технологией, конкурентной стратегией или условиями влияния на НИОКР.

Они представляют функции управления человеческими ресурсами, которые включают трудовые отношения, кадровое обеспечение, развитие человеческих ресурсов, компенсацию и льготы, безопасность и здоровье.

Дж. Стори также утверждает, что управление человеческими ресурсами представляет собой особый подход к управлению занятостью, который стремится достичь конкурентного преимущества посредством стратегического развития высококвалифицированной и квалифицированной рабочей силы, используя интегрированный набор культурных, структурных методов. К тому же, Д. Черрингтон подтверждает, что управление персоналом отвечает за отношение к людям в компаниях. Это обязательство брать людей в организации, помогать им выполнять свою работу, компенсировать им труд и решать возникающие проблемы [15, с.135].

По своей сути, управление персоналом включает в себя следующее:

1. состоит из связанных с людьми функций, таких как найм, обучение и развитие, анализ производительности, компенсация, безопасность и здоровье, социальное обеспечение, производственные отношения и тому подобное. Обычно это функции «управления персоналом», которые носят административный и вспомогательный характер. Эти виды деятельности, которые соответственно

называются «выполнимыми задачами», высоко регламентированы и часто передаются на внешний подряд.

Более важными функциями управления человеческими ресурсами являются создание человеческого капитала. Человеческий капитал относится к совокупности навыков, знаний и способностей сотрудников, которые могут не отображаться в балансе, но оказывать существенное влияние на результаты деятельности фирмы.

Человеческий капитал предоставляет фирме конкурентное преимущество. Очевидно, что создание человеческого капитала является основной функцией. Эти мероприятия не проводятся изолированно. Они взаимозависимы.

2. Управление человеческими ресурсами требует согласования кадровой политики и практики со стратегиями организации - как корпоративными, так и функциональными. Сочетая практики и политику в области управления персоналом со стратегиями, руководитель отдела кадров помогает формулировать и реализовывать бизнес-стратегии. Затем менеджер по персоналу принимает на себя мантию стратега. Фактически, сама концепция управления человеческими ресурсами означает, что роль руководителя отдела кадров повышена с административного уровня до уровня правления. Он становится членом совета и, таким образом, принимает участие в принятии решений.

3. Как указывалось выше, управление человеческими ресурсами включает в себя применение принципов и функций управления к задачам и результатам управления людьми.

4. Управление персоналом предполагает, что это люди, которые способны создавать ценность и увеличивать конкурентные преимущества для организаций.

5. Кадровые мероприятия, как выполнимые, так и ожидаемые результаты, не являются исключительной ответственностью специалистов по кадрам. Линейные менеджеры несут равную ответственность за проведение мероприятий.

6. Кадровые функции не ограничиваются только бизнес-учреждениями. Они также применимы к некоммерческим организациям, таким как образование, здравоохранение, отдых и тому подобное.

Согласно У. Монди, в управлении человеческими ресурсами существует четыре функции, включая набор, обучение и развитие, оценку эффективности, вознаграждение и выплаты. Вместе они составляют систему управления персоналом. Высшее руководство рассматривает эти функции как важный инструмент повышения конкурентоспособности [23, с.85].

Подбор персонала - это, во-первых, процесс привлечения людей на своевременной основе, в достаточном количестве и с соответствующей квалификацией, и побуждение их подать заявку на работу в организации. Этот процесс включает анализ и прогнозирование таланта, который необходим компаниям для выполнения своего бизнес-плана. Это важный стратегический шаг, позволяющий организации распознавать, развивать и поддерживать навыки рабочей силы, необходимые для успешного достижения своих стратегических целей, в то же время сочетая карьерные и жизненные цели своих сотрудников [15, с.78].

Улучшение подбора персонала приведет к улучшению результатов деятельности организации по сравнению с плохим процессом подбора. Этот процесс очень важен для успеха бизнеса. Неспособность нанять соответствующего работника приведет к замедленному росту бизнеса. Затем фирма может выбрать кандидатов с квалификацией, наиболее тесно связанной со спецификацией работы. У. Монди утверждает, что поиск правильного способа поощрения квалифицированных кандидатов для трудоустройства крайне важен, когда фирме необходимо нанять работников.

Во-вторых, обучение и развитие - это сердце постоянных усилий, направленных на повышение компетентности сотрудников и эффективности организации. Также У. Монди утверждает, что обучение дает учащимся знания и навыки, необходимые для их нынешней работы. С другой стороны, развитие включает в себя обучение, которое выходит за рамки сегодняшней работы, и имеет более долгосрочную направленность. Он готовит сотрудников идти в ногу с организацией по мере ее изменения и роста. Деятельность по обучению и развитию

может привести сотрудников компании в соответствие с ее корпоративными стратегиями.

Согласно Леонарду Надлеру, обучение и развитие - это общеорганизационный опыт обучения, проходивший в определенный период времени с целью повышения производительности труда и повышения потенциала развития организаций и отдельных лиц. Концепция подчеркивает, что конечная цель развития человеческих ресурсов заключается в развитии организации, а также фокусируется на сочетании целей личного развития с целями развития организации. Тем не менее, этот термин также подтвердил, что деятельность по разработке только повышает производительность труда и возможности организационного развития, поскольку только тогда, когда сотрудники заинтересованы в применении полученных знаний к работе, изменению место быть [17, с.45].

Точно так же, Генри Дж. Средл и Виллам Дж. Ротвелл определяют, что обучение и развитие должны ссылаться на организационный опыт обучения, который спонсируется бизнес-властью. Они разрабатываются и реализуются вместе с целью повышения производительности труда и улучшения условий жизни человека путем обеспечения сочетания организационных и индивидуальных целей. Концепция подчеркивает поддержку работодателя для своих работников в деятельности по развитию людских ресурсов. С другой стороны, Джерри В. Джилли утверждает, что обучение и развитие - это процесс содействия организационному обучению, повышению производительности труда и внесению изменений посредством реализации решений (официальных и неофициальных), инициатив и управленческих действий, направленных на улучшение производительности,

В-третьих, согласно У. Монди, оценка эффективности - это формальная система анализа и оценки выполнения индивидуальных или командных задач. В то время как оценка эффективности работы команды важна до тех пор, пока в организации существуют команды, в ряде компаний основное внимание уделяется

индивидуальному сотруднику. Несмотря на акцент, эффективная система оценки оценивает достижения и планы инициатив по улучшению, целям и задачам.

Наконец, У. Монди показывает, что управление компенсациями является одной из самых трудных и сложных областей управления персоналом, поскольку содержит довольно много элементов и оказывает далеко идущее влияние на планы организации. Компенсация - это сумма всех премий, предоставляемых сотрудникам в обмен на их услуги. Иначе говоря, система оплаты труда предназначена для привлечения, сохранения и поощрения сотрудников, достижения внутреннего, внешнего и индивидуального равенства, а также для поддержания баланса в отношениях между прямыми и косвенными формами вознаграждения, а также между ставками вознаграждения надзорных и не контролируемые работники [10, с.57].

Генри Минцберг определил 10 ролей (функций), которые менеджеры играют в организациях. Типичный менеджер, по словам Минцберга, выступает в роли наблюдателя, распространителя, представителя, фигуранта, лидера, представителя, предпринимателя, обработчика нарушений, распределителя ресурсов и посредника. Он классифицирует эти десять ролей на три широкие категории: первые три вместе называются информационной ролью, следующие три составляют межличностную роль, а решающая роль включает оставшиеся четыре.

В том же духе можно выделить типичные функции управления человеческими ресурсами. Были определены восемь ключевых функций вместе с политиками, программами и практиками, каждая из которых содержит альтернативы, из которых менеджеры могут выбирать. Функции:

1. Планирование: подготовка прогнозов будущих потребностей в кадрах с учетом среды, миссии и целей организации, стратегий и внутренних сильных и слабых сторон, включая ее структуру, культуру, технологии и лидерство.

2. Кадровое обеспечение: получение людей с соответствующими навыками, способностями, знаниями и опытом для заполнения рабочих мест в организации труда. Ключевые практики - планирование человеческих ресурсов, анализ работы, набор и отбор.

3. Разработка: анализ требований к обучению для обеспечения того, чтобы сотрудники обладали знаниями и навыками для удовлетворительного выполнения своей работы или продвижения по службе в организации. Оценка эффективности может определить ключевые навыки и компетенции сотрудников.

4. Мониторинг: разработка и администрирование систем вознаграждений. Кадровые практики включают оценку работы, оценку эффективности, оплату труда и льготы.

5. Поддержание: Администрирование и мониторинг политики безопасности, здоровья и благосостояния на рабочем месте с целью удержания компетентной рабочей силы и соблюдения законодательных норм и правил.

6. Управление отношениями: охватывает ряд схем вовлечения / участия работников на рабочих местах, не связанных с профсоюзами или профсоюзами. В профсоюзной среде это включает в себя переговоры о заключении договоров и управление коллективным договором.

7. Управление изменениями: это включает в себя помощь другим в видении будущего, передачу этого видения, установление четких ожиданий в отношении производительности и развитие способности реорганизовывать людей и перераспределять другие ресурсы.

8. Оценка: Разработка процедур и процессов, которые измеряют, оценивают и сообщают организации о добавленной стоимости в HR-практиках и всей HR-системе.

Управление человеческими ресурсами - это процесс найма людей, их обучения, компенсации, разработки политики, касающейся их, и разработки стратегий их удержания. Как область, управление персоналом претерпел много изменений за последние двадцать лет, придавая ему еще более важную роль в современных организациях. В прошлом под ним подразумевали обработку платежной ведомости, отправку подарков на день рождения сотрудникам, организацию поездок в компании и проверку правильности заполнения форм - иными словами, скорее административную роль, нежели стратегическую роль, имеющую решающее значение для успеха организации.

Многие функции управления персоналом также являются задачами, выполняемыми другими руководителями отделов, что делает эту информацию важной, несмотря на выбранный путь карьеры. Большинство экспертов согласны с семью основными ролями, которые управление человеческими ресурсами играет в организациях. Они описаны далее.

1) Кадровые.

Всегда нужны люди для выполнения задач и выполнения работы в организации. Даже с самыми сложными машинами люди все еще нужны. Из-за этого одной из основных задач в управлении человеческими ресурсами является кадровое обеспечение. Укомплектование персоналом включает в себя весь процесс найма, начиная с публикации вакансии до согласования пакета заработной платы. В рамках кадровой функции есть четыре основных этапа:

- Разработка штатного расписания. Этот план позволяет управлению человеческими ресурсами видеть, сколько людей они должны нанять, исходя из ожидаемого дохода.

- Разработка политики поощрения мультикультурализма на работе. Мультикультурализм на рабочем месте становится все более и более важным, так как у нас гораздо больше людей из разных слоев населения.

- Прием на работу. Это предполагает поиск людей для заполнения открытых вакансий.

- Выбор. На этом этапе люди будут опрошены и отобраны, и будет согласован надлежащий компенсационный пакет. За этим шагом следует обучение, удержание и мотивация.

2) Разработка политики на рабочем месте.

У каждой организации есть политика, обеспечивающая справедливость и преемственность внутри организации. Одна из задач управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы развить словесность вокруг этой политики. В разработке политики, менеджмент и руководители участвуют в процессе. Например, специалист по управлению человеческими ресурсами, вероятно, признает необходимость в политике или ее изменении, ищет мнения о политике,

пишет политику и затем сообщает эту политику сотрудникам. Здесь важно отметить, что отделы кадров не работают и не могут работать в одиночку. Все, что они делают, должно вовлекать все другие отделы в организацию. Вот некоторые примеры политик на рабочем месте:

- Политика дисциплинарного процесса
- Политика отпусков
- Дресс-код
- Этическая политика
- Политика использования интернета

3) Управление компенсациями и льготами.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами должны определить, что компенсация является справедливой, соответствует отраслевым стандартам и достаточно высока, чтобы побудить людей работать в организации. Компенсация включает в себя все, что сотрудник получает за свою работу. Кроме того, специалистам по управлению персоналом необходимо убедиться, что заработная плата сопоставима с той, которую платят другие люди, выполняющие аналогичные работы. Это включает в себя создание систем оплаты, учитывающих количество лет работы организации, годы опыта, образования и тому подобные аспекты.

Удержание включает в себя удержание и мотивирование сотрудников оставаться в организации. Компенсация является основным фактором удержания сотрудников, но есть и другие факторы. Девяносто процентов сотрудников покидают компанию по следующим причинам:

- Проблемы вокруг работы, которую они выполняют.
- Проблемы с их менеджером.
- Плохое соответствие с организационной культурой.
- Плохая обстановка на рабочем месте.

Несмотря на это, 90 процентов менеджеров считают, что сотрудники уходят в результате оплаты труда. В результате, менеджеры часто пытаются изменить свои компенсационные пакеты, чтобы люди не уходили, когда компенсация вовсе не является причиной, по которой они уходят.

4) Тренировка и развитие.

После того, как потратили время на найм новых сотрудников, необходимо убедиться, что они не только обучены выполнять свою работу, но и продолжат расти и развивать новые навыки в своей работе. Это приводит к более высокой производительности для организации. Обучение также является ключевым компонентом мотивации сотрудников. Сотрудники, которые чувствуют, что развивают свои навыки, как правило, более счастливы в своей работе, что приводит к увеличению удержания сотрудников. Примеры программ обучения могут включать следующее:

- Обучение профессиональным навыкам, таким как запуск определенной компьютерной программы
- Тренинг по общению
- Тимбилдинг
- Обучение по вопросам политики и права, например, обучение этике.

5) Работа с законами, влияющими на занятость.

Сотрудники отдела кадров должны знать все законы, которые влияют на работу. Специалист по управлению человеческими ресурсами может работать с некоторыми из этих законов:

- Дискриминационные законы
- Требования к здравоохранению
- Требования к компенсации, такие как минимальная заработная плата
- Законы о безопасности работников
- Законы о труде

Правовая среда управления человеческими ресурсами постоянно меняется, поэтому менеджер по персоналу всегда должен быть в курсе происходящих изменений, а затем сообщать об этих изменениях всей управляющей организации.

б) Защита работника.

Безопасность является основным фактором во всех организациях. Часто новые законы создаются с целью установления федеральных или государственных

стандартов для обеспечения безопасности работников. Профсоюзы и профсоюзные контракты также могут влиять на требования безопасности работников на рабочем месте. Менеджер по персоналу должен знать о требованиях защиты работников и обеспечивать соответствие рабочих мест федеральным и профсоюзным стандартам. Вопросы защиты работников могут включать следующее:

- Химическая опасность
- Требования к отоплению и вентиляции
- Использование зон без ароматов
- Защита личной информации сотрудников

7) Связь.

Помимо этих основных ролей, хорошие коммуникативные навыки и отличные навыки управления являются ключом к успешному управлению человеческими ресурсами, а также общее управление.

8) Осознание внешних факторов.

В дополнение к управлению внутренними факторами, менеджер по персоналу должен учитывать внешние силы, которые могут повлиять на организацию. Внешние силы или внешние факторы - это те вещи, над которыми компания не имеет прямого контроля; однако, это могут быть вещи, которые могут положительно или отрицательно повлиять на человеческие ресурсы. Внешние факторы могут включать следующее:

- Глобализация и офшоринг
- Изменения в трудовом законодательстве
- Расходы на здравоохранение
- Ожидания сотрудников
- Разнообразие рабочей силы
- Изменение демографии рабочей силы
- Более высокообразованная рабочая сила
- Увольнения и сокращения
- Используемые технологии, такие как базы данных HR

- Расширение использования социальных сетей для распространения информации среди сотрудников

Например, недавняя тенденция в гибких графиках работы (позволяя сотрудникам устанавливать свои собственные графики) и удаленного общения (разрешение сотрудникам работать из дома или из удаленного места в течение определенного периода времени, например, одного дня в неделю) - это внешние факторы, влияющие на управление человеческими ресурсами. Отдела управления человеческими ресурсами должен знать об этих внешних проблемах, чтобы они могли разрабатывать политику, которая отвечала бы не только потребностям компании, но и потребностям отдельных лиц.

Любой менеджер, работающий без учета внешних сил, вероятно, оттолкнет работников, что приведет к немотивированным, несчастным работникам. Непонимание внешних факторов также может означать нарушение закона, что также имеет ряд последствий. Один из способов, которым менеджеры могут узнать о внешних силах, - посещать конференции и читать различные статьи в Интернете.

1.2 Особенности процессов управления ресурсами предприятия

Управление персоналом является одной из важнейших функций любого предприятия. Тем не менее, поскольку кадровая деятельность зачастую не дает ощутимых преимуществ, многие предприятия и организации, как правило, пренебрегают этой областью управления [7, с.97]. Появление экономики знаний принесло с собой цифровизацию и глобализацию, что ускорило преобразование промышленной среды. Поэтому некоторые исследователи начали использовать стратегический уровень отделов кадров для оценки значения человеческих ресурсов в этой корпорации. Например, исследование, проведенное Дж. Гэлбрэйтом и Д. Натансаном по взаимосвязи между управлением персоналом и корпоративными стратегиями, показало, что любое стратегическое изменение может привести к различиям в деятельности управления персоналом. Г. Десслер далее отметил, что в быстро меняющейся среде единственными средствами

достижения дифференциации бизнеса и конкурентного преимущества были бы кадровые стратегии.

К. Милькович и Дж. Бодро определили управление персоналом как набор управленческих действий, которые затрагивают всю организацию в целом и включают в себя такие аспекты, как непрерывное обучение, гибкий ответ и предоставление обратной связи в любой момент времени. В результате при оценке стратегического уровня управления персоналом некоторые исследователи определяли его в соответствии с историей развития персонала.

Фомберн, Тичи и Деванна разделили эволюцию управления персоналом на три этапа: операции, управление и стратегия. Э. Лоулер также дал исчерпывающее определение истории управления персоналом, начиная с оригинальной системы управления персоналом до посредника организационных преобразований, к его современному статусу в качестве стратегического партнера. Эта эволюция ясно продемонстрировала, что достижения в бизнес-среде сопровождались все более важной ролью отдела кадров в его организации.

С точки зрения продолжительности жизни организации, управление персоналом часто обеспечивает административную поддержку на самых ранних этапах развития. Как только организация начнет свою стабильную и развивающуюся фазу, спрос на специальные методы управления персоналом (отбор, использование, обучение и удержание персонала) возрастет, трансформируя роль отдела кадров в роль специалиста. Как только организация вступит в период устойчивого роста и значительных масштабов, ей необходимо будет сохранить свою конкурентоспособность и генерировать основную дифференциацию бизнеса и конкурентные преимущества.

Организации в современной экономике знаний могут достичь этих целей только путем инвестирования в человеческий капитал. На данном этапе, Отдел кадров должен играть роль стратегического партнера и оказывать поддержку в наращивании человеческого капитала, одновременно внося необходимые корректировки в различные управленческие действия и приводя их в соответствие со стратегическими целями организации. Мартелл и Кэрролл сослались на роль

руководителя отделов кадров в командах принятия решений на уровне организации, чтобы разделить руководителей отделов кадров на 3 категории, а именно: функциональных менеджеров, специалистов и стратегических партнеров [19, с.69].

Эти исследования предоставили перспективы, которые продемонстрировали, что стратегический уровень отделов кадров будет определяться уровнем участия отделов кадров в процессах принятия решений в организации. Недавняя литература также продемонстрировала, что кадровые стратегии помогут организациям согласовать свои управленческие действия и стратегические цели для повышения эффективности их деятельности. Например, использовали кластерный анализ, который сравнивает предприятия с хорошими показателями работы с теми, которые демонстрировали низкие показатели, чтобы увидеть, есть ли какие-либо различия между стратегическим уровнем отделов кадров и деятельностью персонала. Результаты показали, что предприятия с хорошими показателями демонстрируют не только более высокий уровень участия персонала и активность в процессах принятия решений на предприятии, но также включил больше концепций человеческого капитала в свою кадровую деятельность.

Кроме того, было проведено эмпирическое исследование взаимосвязи между HR-деятельностью, корпоративными стратегиями и организационными показателями в металлургии. Результаты исследований показали, что более высокий уровень участия и активности отделов кадров в процессах стратегического планирования на предприятии позволил добиться лучшей организационной работы. Эти исследования показали ценность и важность кадровой деятельности в улучшении планирования корпоративной стратегии и эффективности организации.

Дайер сослался на особенности организации и управления персоналом, чтобы разделить стратегии управления персоналом на 3 категории: Стимулы, инвестиции и участие. Шулер полагал, что стратегическое управление персоналом будет означать систематическую координацию различных мероприятий по управлению персоналом, чтобы человеческие ресурсы можно было использовать в

качестве рассмотрения в процессе принятия решений на корпоративном уровне. Результирующие кадровые мероприятия и проекты помогут организации достичь соответствующих стратегических целей. Следовательно, Шулер разделил деятельность в области людских ресурсов на 3 основные стратегии, включая стратегии накопления, стратегии использования и стратегии содействия.

Суммируя различные перспективы кадровых стратегий, предложенных различными исследователями, можно увидеть, что основные различия в кадровых стратегиях будут зависеть от их отношения к человеческому капиталу. Стратегии накопления рассматривают человеческие ресурсы как капитал, в то время как стратегии использования рассматривают человеческие ресурсы как расход. Стратегии упрощения, с другой стороны, лежат где-то между ними.

1.3 Роль организационной культуры в системе управления предприятием

Организационная культура - это набор общих ценностей, которые были созданы членами организации. Она также служит основой, на которой основываются организационные, кадровые и лидерские характеристики, а также организационная сплоченность и климат, определение достижений и стилей управления. В своей модели «конкурирующих ценностей» К. Камерон и Р. Куинн, разделяли организационную культуру на четыре типа: клан, адхократия, рынок и иерархия. Согласно Кэмерону, каждый тип культуры состоит из факторов, и в этом исследовании использовалась шестибалльная шкала Лайкерта, чтобы определить, к какому типу организационной культуры принадлежали эти факторы.

Несмотря на наличие многочисленных опросов для оценки организационной культуры, широко использовался для изучения взаимосвязей между организационной культурой и другими организационными переменными. Модель «конкурирующих ценностей» также продемонстрировала достаточную надежность в организационных культурных оценках, проведенных для многих реальных предприятий. 4 организационных культурных свойства Клана, Адхократии, Рынка

и Иерархии, описанных данной моделью, имеют тенденцию сосуществовать внутри организации и развиваться в разных пропорциях, когда организация развивается и изменяется. Эти причины демонстрируют, что форма оценки организационной культуры применима для изучения взаимосвязи между организационной культурой и стратегиями управления персоналом в бизнесе [7, с.145].

Многие исследования по организационной культуре проводились с 1980-х годов, и результаты были опубликованы в таких публикациях, как Теория Оучи Z, «В поисках совершенства» (Т. Питерс, Р.Уотерман), «Корпоративная культура» (Т.Дил, А.Кеннеди) и «Трансформация корпоративной культуры» (Коно Тойохиро). Однако эти исследователи по-разному относились к организационной культуре. Например, Т. Питерс и Р.Уотерман полагали, что организационная культура - это набор ценностей, которые разделяют и собирают все сотрудники. Роббинс, с другой стороны, рассматривал организационную культуру как постоянную сенсацию в организации, которая разделяла схожие характеристики.

Тем не менее, многие исследователи также пытались оценить организационную культуру с этих разных точек зрения. В прошлом организационные культуры были классифицированы в соответствии с доступностью рисков. Например, Ансофф классифицировал организационную культуру в соответствии с доступностью риска во время организационной трансформации. Эти категории включают в себя стабильную, пассивную, основанную на участии, исследовательскую и творческую культуру. Т.Дил и А.Кеннеди, с другой стороны, поделили организационную культуру на культуру ценностей, героев, культуру обрядов и ритуалов и культуру общения [15, с.89].

Были также исследователи, которые классифицировали организационную культуру в соответствии с ее формирующим процессом и разделяют организационную культуру на 3 категории, а именно: культуру лидерства, интерактивную культуру и культуру обучения. Харрис вместо этого наблюдал, как члены общаются и взаимодействуют друг с другом, и поделил организационные

культуры на 3 категории: иерархические культуры, поддерживающие культуры и инновационные культуры.

Тем не менее, вышеупомянутые средства классификации организационных культур были чаще всего основаны на характеристиках единого организационного интерфейса в течение определенного периода времени для конкретного события. Такие методы категоризации были сосредоточены на одном измерении, таком как доступность риска, процесс формирования культуры или очевидные ценности всей организации, и поэтому им не хватало гибкости, и они были чрезмерно предположительными.

Организационная культура может быть набором ценностей, разделяемых каждым членом организации, но отдел кадров будет отвечать за создание организационной культуры в зависимости от характера их задач и задач. Как орган, чаще всего общающийся с различными подразделениями и сотрудниками компании, отдел кадров должен играть ключевую роль в процессе создания организационной культуры. Организационная культура может быть полезным инструментом. Для сотрудников организационная культура может представлять собой набор ценностей, таких как поведенческие стандарты, которые создают нематериальные ограничения или ожидания от их поведения.

Отделы по управлению персоналом также могут использовать различные HR-мероприятия для формирования соответствующей организационной культуры. Те кадровые мероприятия, которые включают в себя обучение, повышение производительности и развитие команды, смогут развить более характерные культурные особенности и обеспечить дальнейшее улучшение организационной деятельности. Культурные лидеры в организации могут определять организационную культуру и формировать организационные ценности и стандарты через свое культурное лидерство. Учредительные члены тогда прошли бы различные процессы социализации, чтобы ознакомиться с культурными ценностями организации [9, с.182].

Также организационную культуру описывают как совокупность организационной ценности и характеристик, которые затем будут влиять на

поведение членов организации. При проведении организационного развития, Организационная культура также может быть использована в качестве инструмента для создания универсального набора корпоративных ценностей. Ряд мероприятий по управлению персоналом, основанных на экологических особенностях организации, может быть использован для создания организационной культуры и установления ценностей и стандартов для ее постоянных членов.

Согласно Структуре конкурирующих ценностей, выдвинутой Камероном, клановые культуры обеспечивают более гибкое взаимодействие между коллегами по работе и повышают внимание к внутренней среде организации.

Рабочая среда должна быть открытой, гармоничной и стимулировать чувство семьи для сотрудников. Таким образом, клановые культуры будут похожи на господство человека в философии.

Затем Кэмерон и Куинн взяли предыдущую Структуру конкурирующих ценностей чтобы описать различия в характеристиках организационной культуры в соответствии с ролью и основными обязанностями отделов кадров в организации.

Если основная роль начальника отдела кадров заключается в удовлетворении потребностей сотрудников, повышении морального духа и создании стабильной рабочей среды, способствующей карьерному росту, организационная культура продемонстрировала бы более характерные черты клана. Когда отдел кадров должен обеспечивать руководство, чтобы помочь членам организации адаптироваться к изменениям в среде, организационная культура будет стремиться к адхократии.

Когда отдел кадров сосредотачивается на соответствии стратегическим целям организации при планировании мероприятий по управлению персоналом, организационная культура демонстрирует более сильные рыночные особенности.

Наконец, когда отдел кадров выступает в качестве административного специалиста, занимающегося повышением эффективности управленческой деятельности в организации, организация демонстрирует более сильные функции иерархии. Результаты этих исследований продемонстрировали важность отдела

кадров для помощи организациям в адаптации к изменениям окружающей среды, а также в концепциях развития организации, которые Кэмерон включил в Структуру конкурирующих ценностей. В контексте данной структуре можно сделать выводы:

- Характеристики организационной культуры будут различаться в зависимости от стратегического уровня отдела кадров.

- Характеристика организационной культуры будет отличаться в зависимости от организации с точки зрения человеческого капитала.

- Организация, которая фокусируется на человеческом капитале (кадровая стратегия накопителя) продемонстрировала бы более отличительные черты клановой культуры

- Организации, которые позволяют своим отделам кадров участвовать в процессах принятия решений (в качестве стратегического партнера), будут демонстрировать более отличительные черты клановой культуры.

Выводы по первой главе

В первом параграфе работы рассмотрены сущность и роль управления человеческими ресурсами. Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее:

Человеческий капитал включает в себя все ресурсы, которые компания использует для получения дохода. Человеческие ресурсы или люди, работающие в организации, являются наиболее важным ресурсом.

Управление человеческими ресурсами - это процесс найма людей, их обучения, компенсации, разработки политики, касающейся рабочего места, и разработки стратегий для удержания сотрудников.

Есть семь основных обязанностей менеджеров по управлению персоналом: укомплектование персоналом, установление политики, компенсация и льготы, удержание, обучение, законы о занятости и защита работников.

Помимо заботы о семи внутренних аспектах, менеджеры по управлению персоналом должны быть в курсе изменений во внешней среде, которые могут повлиять на их сотрудников. Тенденции к гибкому графику и дистанционной работе являются примерами внешних аспектов.

Чтобы эффективно понять, как внешние силы могут влиять на человеческие ресурсы, для менеджера по персоналу важно читать литературу по кадрам, посещать конференции и использовать другие способы, чтобы быть в курсе новых законов, тенденций и политик.

Далее была выявлена роль организационной культуры в процессе управления предприятием. В контексте данного параграфа можно сделать выводы:

- Характеристики организационной культуры будут различаться в зависимости от стратегического уровня отдела кадров.
- Характеристика организационной культуры будет отличаться в зависимости от организации с точки зрения человеческого капитала.

- Организация, которая фокусируется на человеческом капитале (кадровая стратегия накопителя) продемонстрировала бы более отличительные черты клановой культуры

- Организации, которые позволяют своим отделам кадров участвовать в процессах принятия решений (в качестве стратегического партнера), будут демонстрировать более отличительные черты клановой культуры.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТОЛИГА»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

Автомобильный салон ООО "Автолига" в статусе официального дилера LADA в городе Белорецк функционирует, начиная с 2010 года.

На настоящий день ООО "Автолига" является официальным дилером автомашин LADA на территории Республики Башкортостан.

Основными тенденциями работы представлены:

- реализация авто LADA,
- гарантийное, послегарантийное обслуживание и ремонт автомобилей LADA,
- реализация уникальных запасных частей LADA и аксессуаров, шин и дисков.

Квалифицированные эксперты компании ООО "Автолига" могут помочь с подбором модели LADA, принимая во внимание все потребности и желания покупателя - из автомашин в присутствии либо на заказ; предоставят всю увлекательную информацию о приглянувшейся модели LADA, вероятных альтернативах комплектаций и исполнения, ценах и сроках поставки.

Автомобили LADA поступают в город Белорецк только лишь специальным автотранспортом (автовозами), что ликвидирует опасность неквалифицированного обращения во время транспортировки.

Покупка машины LADA — это не итоговый этап. В последствии машина призывает своевременного гарантийного сервиса, предотвращающего автомобиль от дорогого ремонта.

ООО "Автолига" осуществляет официальное гарантийное, а кроме того послегарантийное сервисное сопровождение автомашин LADA в согласовании с стандартами LADA. Авторизованная станция технологического обслуживания

дает возможность почувствовать непрерывное внимание и заботу в течение всего периода эксплуатации машины.

Персонал фирмы ООО "Автолига" систематически проходит подготовка на основе учебного центра ОАО "Автоваз" по продажам, ремонтным работам и обслуживанию автомашин марки LADA. На все типы работ выдается гарантия.

Группа Автоваз вступает в Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi и выпускает по полному циклу автомашины под 4 брендами: LADA, Renault, Nissan, Datsun. Производственные площадки Группы находятся в Тольятти – ПАО «Автоваз» и в Ижевске – ООО «ЛАДА Ижевский Автомобильный Завод».

Показатели деятельности ООО "Автолига" за 2016 – 2018 гг. представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Показатели деятельности ООО "Автолига" за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %		
	2016	2017	2018	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	128456	141281	224883	12825	83602	110	159	175
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	136245	150348	234484	14103	84136	110	156	172
Валовая прибыль, тыс. руб.	-7789	-9067	-9601	1278	534	116	106	123

Из таблицы 1 следует, что выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 12825 тыс. руб. или на 10%. В 2018 году рост выручки от реализации составил по сравнению с 2017 годом 83602 тыс. руб. или 59 %.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг ООО "Автолига" в 2016 году составила 136245 тыс. руб., в 2017 году – 150348 тыс. руб., в 2018 году – 234484 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 14103 тыс. руб. или 10% в 2017 году по сравнению с 2016 годом, на 84136 тыс. руб.

или 56% в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

Валовый убыток ООО "Автолига" за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2016 году он составил 7789 тыс. руб., в 2017 году – 9067 тыс. руб., в 2018 году – 9601 тыс. руб. Полученные данные свидетельствуют, что темп роста валовой прибыли ООО "Автолига" увеличивается. В 2017 году он составил 16%, а в 2018 году – 6%. Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$R_{п\ 2016} = (-7789 \text{ тыс. руб.} / 128456 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = -6,06\%$$

$$R_{п\ 2017} = (-9067 \text{ тыс. руб.} / 141281 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = -6,42\%$$

$$R_{п\ 2018} = (-9601 \text{ тыс. руб.} / 224883 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = -4,27\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ООО "Автолига" увеличилась за анализируемый период с -6,06% до -4,27%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия. Динамика основных показателей деятельности ООО "Автолига" за 2016 – 2018 гг. представлена также на рис. 1.

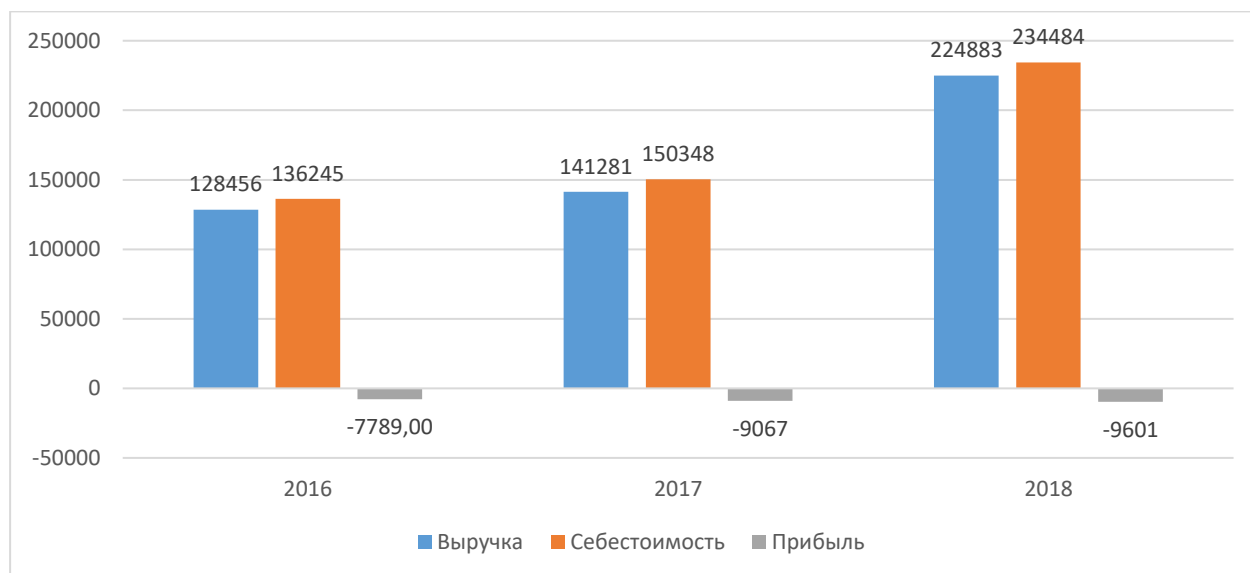


Рисунок 1. Динамика основных показателей деятельности ООО "Автолига" за 2016 – 2018 гг.

Таким образом, в целом за период 2016 – 2018 гг. наблюдается тенденция основных показателей деятельности к росту.

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия на основе финансовых коэффициентов. Финансовые коэффициенты представляют собой относительные показатели финансового состояния предприятия.

Исходные данные для расчета финансовых коэффициентов представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Исходные данные для расчета основных финансовых показателей ООО "Автолига" за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Методика расчета	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5
1. Внеоборотные активы	Итог I раздела баланса	3367	2123	24012
2. Оборотные активы	Итог II раздела баланса	32783	39985	33996
2.1 Запасы	Стр. 210	14211	28640	17935
3. Капитал и резервы	Итог III раздела баланса	24	27	56
4. Долгосрочные обязательства	Итог IV раздела баланса	22400	16529	29718
5. Краткосрочные обязательства	Итог V раздела баланса	13726	25552	28234
6. Баланс	Валюта баланса	36150	42108	58008

Финансовую устойчивость предприятия характеризуют коэффициенты автономии, соотношения собственных и заемных средств, маневренности, коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования.

Коэффициент автономии ($K_{авт}$) – одна из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния предприятия, его независимости от заемных источников средств. Коэффициент автономии определяется как отношение капитала и резервов к валюте баланса.

$$K_{авт} = \text{Итог III раздела баланса} / \text{Валюта баланса}$$

Нормальное минимальное значение коэффициента автономии оценивается обычно на уровне 0,5 т.е.: $K_{авт} \geq 0,5$.

$$K_{\text{авт}} 2016 = 24 \text{ тыс. руб.} / 36150 \text{ тыс. руб.} = 0,00066$$

$$K_{\text{авт}} 2017 = 27 \text{ тыс. руб.} / 42108 \text{ тыс. руб.} = 0,00064$$

$$K_{\text{авт}} 2018 = 56 \text{ тыс. руб.} / 58008 \text{ тыс. руб.} = 0,00096$$

Значения коэффициента автономии, соответствующие приведенному ограничению, означают, что предприятие финансово неустойчиво и зависимо от кредиторов. Такая неблагоприятная тенденция свидетельствует об утере финансовой устойчивости, росте долговых проблем и часто является следствием убыточной деятельности предприятия, поскольку некомпенсированные убытки отражаются в составе собственных средств предприятия, уменьшая их.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ($K_{з/с}$) является финансовой характеристикой, дополняющей коэффициент автономии, и определяется как частное от деления величины обязательств предприятия на величину его собственных средств.

$K_{з/с} = (\text{Итог IV раздела баланса} + \text{Итог V раздела баланса}) / \text{Итог III раздела баланса}$

$$K_{з/с} 2016 = (22400 \text{ тыс. руб.} + 13726 \text{ тыс. руб.}) / 24 \text{ тыс. руб.} = 1505,25$$

$$K_{з/с} 2017 = (16529 \text{ тыс. руб.} + 25552 \text{ тыс. руб.}) / 27 \text{ тыс. руб.} = 1558,55$$

$$K_{з/с} 2018 = (29718 \text{ тыс. руб.} + 28234 \text{ тыс. руб.}) / 56 \text{ тыс. руб.} = 1034,86$$

На конец 2018 года наблюдается сокращение плеча финансового рычага с 1558,55 до 1034,86 что свидетельствует о снижении финансовой зависимости от внешних инвесторов на конец исследуемого периода.

Коэффициент маневренности ($K_{\text{ми}}$) – еще одна важная характеристика устойчивости финансового состояния компании. Коэффициент маневренности определяется как отношение собственных оборотных средств предприятия к общей величине капитала и резервов.

$K_{\text{ми}} = (\text{Итог III раздела баланса} - \text{Итог I раздела баланса}) / \text{Итог III раздела баланса}$

$$K_{\text{ми}} 2016 = (24 \text{ тыс. руб.} - 3369 \text{ тыс. руб.}) / 24 \text{ тыс. руб.} = -139,37$$

$$K_{\text{ми}} 2017 = (27 \text{ тыс. руб.} - 2123 \text{ тыс. руб.}) / 27 \text{ тыс. руб.} = -77,63$$

$$K_{\text{ми}} 2018 = (56 \text{ тыс. руб.} - 24012 \text{ тыс. руб.}) / 56 \text{ тыс. руб.} = -427,78$$

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств компании находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Отрицательный коэффициент маневренности означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования ($K_{об.зап}$). Коэффициент определяется как отношение величины собственных оборотных средств к стоимости запасов предприятия.

$$K_{об\ зап} = (\text{Итог III раздела баланса} - \text{Итог I раздела баланса}) / \text{Стр. 210}$$

$$K_{об\ зап\ 2016} = (24 \text{ тыс. руб.} - 3369 \text{ тыс. руб.}) / 14211 \text{ тыс. руб.} = - 0,23$$

$$K_{об\ зап\ 2017} = (27 \text{ тыс. руб.} - 2123 \text{ тыс. руб.}) / 28640 \text{ тыс. руб.} = - 0,07$$

$$K_{об\ зап\ 2018} = (56 \text{ тыс. руб.} - 24012 \text{ тыс. руб.}) / 17935 \text{ тыс. руб.} = - 1,33$$

Нижняя граница данного коэффициента 0,1. Критическое значение показателя равно 0. В этом случае все оборотные средства сформированы за счет заемных источников. Отрицательное значение показателя, как правило, свидетельствует о возникновении или углублении факторов неплатежеспособности.

Отрицательная динамика коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования со стремлением к критическому значению связана с увеличением объемов заимствования из-за дефицита собственных источников финансирования, что чаще всего является результатом сокращения прибыли или убыточности деятельности.

Полученные расчетные значения коэффициентов свидетельствуют о несоответствии полученных значений критериальным (Таблица 3).

Таблица 3. Коэффициенты финансовой устойчивости ООО "Автолига" за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (±)	
				2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.
Коэффициент автономии	0,00066	0,00064	0,00096	-0,00002	0,00032
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1505,25	1558,55	1034,86	1,03	-523,69
Коэффициент маневренности	-139,37	-77,63	-427,78	61,74	-350,15
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования	- 0,23	- 0,07	-1,33	0,16	-1,26

Таким образом, за период 2016 – 2018 гг. финансовая устойчивость предприятия продолжает уменьшаться.

2.2 Анализ системы управления ресурсами в ООО «Автолига»

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов следует начать с изучения их структуры и укомплектованности предприятия необходимыми кадрами работников соответствующей специальности и квалификации. Рациональное использование рабочих кадров является неременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов.

Анализ состава и структуры персонала можно осуществить с помощью таблицы 4.

Из данных таблицы 4 видно, что численность персонала в отчетном году увеличилась против плана на 4 человека, а против предыдущих лет 2016-2017 года – на 12 и 8 человека соответственно и составила в относительном выражении 109,1 % против плана и 133,3 % и 120,0 % против показателей прошлых лет.

Таблица 4. Обеспеченность предприятия ООО «Автолига» трудовыми ресурсами

Показатели	2016	2017	2018	План	Изменение, %		
					2018 к 2016	2018 к 2017	2018 к плану
Всего, в т.ч.:	36	40	48	44	133,3	120,0	109,1
Обслуживающий персонал	10	14	18	12	180,0	128,6	150,0
Служащие, в т.ч.:	26	36	30	32	115,4	83,3	93,7
Руководители	6	8	6	6	100,0	75,0	100,0
специалисты	20	28	24	26	120,0	85,7	92,3

Рассмотрим в таблице 5 структуру персонала ООО «Автолига».

Таблица 5. Изменение структуры трудовых ресурсов ООО «Автолига».

Категории персонала	2016		2017		2018 план		2018 факт	
	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес
Персонал, всего, в т.ч.:	36	100	40	100	44	100	48	100
Обслуживающий персонал	10	27,77	14	35,0	12	27,27	18	37,5
Руководители	6	16,66	8	20,0	6	13,63	6	12,5
Специалисты	20	55,57	28	45,0	26	59,13	24	50,0

Наблюдается увеличение численности специалистов в отчетном году против 2016 года на 4 человека (или на 8 %) и снижение против 2017 на 4 человека (или на 8 %). В то же время произошедшее увеличение меньше запланированного на 2 человека или на 4 %.

Фактическое снижение удельного веса специалистов в общей численности персонала основного вида деятельности свидетельствует о снижении производственного потенциала анализируемого предприятия. Так, в отчетном году удельный вес специалистов снизился по сравнению с планом на 9,13% и составил 50,0 %, а по сравнению с 2016 годом - на 5,57%.

Данные таблицы 5 свидетельствуют также и о наметившейся тенденции к сокращению численности руководящего персонала. В отчетном году удельный вес руководителей составил 12,5%, что на 1,13% меньше запланированного показателя и на 7,5% - аналогичного показателя предыдущего года.

Анализ кадрового потенциала предприятия осуществлялся на основе проведения анкетирования персонала при проведении диагностики эффективности системы управления персоналом.

Таблица 6. Состав персонала предприятия по полу ООО «Автолига»

Годы	Пол	
	мужской	Женский
2016	42%	58%
2017	45%	55%
2018	48%	52%

Структура персонала по полу свидетельствует, что наблюдается превышение женского пола над мужским. Причем за анализируемый период возрастает доля мужчин с 45% до 48%, а количество женщин наоборот сократилось с 55% до 52%. Но на конец исследуемого периода тенденция превышения сохранилась, это связано с деятельностью исследуемого предприятия.

Таблица 7. Структура персонала по возрасту ООО «Автолига»

Годы	Возраст					
	До 20	20-25	25-30	30-35	35-40	Свыше 40
2016	3%	33%	35%	17%	9%	3%
2017	0	34%	35%	20%	5%	6%
2018	0	35%	36%	19%	7%	3%

Возрастной состав персонала согласно данным таблицы 7 ООО «Автолига» достаточно молодой, сотрудники до 30 лет составляют около 70% от общего числа и только чуть более 30% сотрудников в возрасте более 30 лет.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав персонала, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Качественный состав персонала ООО «Автолига» характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Таблица 8. Образовательный уровень работников ООО «Автолига» за 2018 год

Образование	Число работников, чел.	Удельный вес, %
Высшее	18	37,5
Незаконченное высшее	15	31,25
Средне-техническое	11	22,91
Средне-специальное	3	6,25
Среднее	1	2,09
Итого	48	100,00

Согласно данным таблицы 8 образовательный уровень работников ООО «Автолига» достаточно высок — 37,5 % имеют высшее образование, незаконченное высшее образование – 31,25%, а 22,91% — средне-техническое (колледж, техникум).

Причем у 45% сотрудников — финансово-экономическое образование, 20,6% — техническое, 19,6% — гуманитарное, и 14,8% — иной профиль образования.

Стаж работы в торговых предприятиях имеют 75,2% сотрудников, 17,8% — в промышленных предприятиях, 7% — в других учреждениях.

Показатель движения рабочей силы по предприятию выражает также коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем отрицательным причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода.

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 9.

Из данных таблицы 9 видно, что в анализируемой компании коэффициент текучести рабочей силы в 2018 году несколько выше, чем в 2017 и 2016 годах.

В процессе анализа необходимо тщательно изучить причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести и разработать мероприятия по его снижению на перспективу и довести до оптимальной величины, поскольку чрезмерная текучесть кадров способствует снижению эффективности работы предприятия.

Таблица 9. Движение рабочей силы ООО «Автолига»

Показатели	2016	2017	2018
Принято	4	6	8
Выбыло, в т.ч.:	8	7	9
На учебу	0	0	1
В Вооруженные силы	2	1	0
На пенсию	1	1	0
По собственному желанию	5	5	6
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	2
Среднесписочная численность	36	40	48
Коэффициенты оборота:			
По приему	0,11	0,15	0,16
По выбытию	0,22	0,17	0,10
Коэффициенты текучести	1,38	1,25	1,66

Также тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами.

Показатели обеспеченности компании работниками, еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут быть факторами, непосредственно влияющими на реализацию продукции.

Поэтому необходимо изучить эффективность использования рабочего времени трудового коллектива предприятия.

В процессе анализа использования рабочего времени в организации следует изучить уровень их выполнения, установить целесообразность выполнения отдельных видов работ, выявить потери рабочего времени, установить их причины, наметить пути дальнейшего улучшения использования рабочего времени и разработать необходимые мероприятия.

Из таблицы 10 видно, что в отчетном году по сравнению с предыдущим, общий прирост рабочего времени составил 12344 тыс. часов. Планом было предусмотрено улучшение в отчетном году использования рабочего времени, а именно предполагалось сократить потери рабочего времени на 1204 тыс. часов. Каждый член трудового коллектива в отчетном году должен был отработать 257 рабочих дней вместо 240 за прошлый год.

Таблица 10. Использование рабочего времени

Показатели	2016	2017	2018		2018 к 2017		Отклоне- ние от плана	Условные обозна- чения
			план	факт	план	факт		
Среднесписочная численность работников, чел.	36	40	44	48	4	8	4	Р
Время отработанное всеми работниками, тыс. час.	64548	73000	86548	85344	13548	12344	-1204	Тчас
Отработано чел.дней всеми работниками	8521	9628	11295	11385	1667	1757	90	Тд
Время отработанное одним работником	1793	1825	1967	1778	142	-47	-189	Ч
Количество отработанных одним работником чел.дней	236,7	240,7	256,7	237,2	16	-3,5	-19,5	Д
Средняя продолжительность раб.дня, часы	7,57	7,58	7,66	7,50	0,08	-0,08	-0,16	t

В организации протекают различные процессы, среди которых особое значение принадлежит управлению персоналом. Система управления персоналом должна создавать возможность членам организации эффективно работать совместно для достижения её целей. Второй аспект связан с взаимоотношениями её членов, их взаимодействием с ресурсами для достижения её целей. Работа руководителя по управлению персоналом реализуется в процессе «организования» деятельности её членов.

В таблице 11 приведены методы управления персоналом в ООО «Автолига».

Как видно из таблицы 11, эффективное использование власти, а также выполнение руководителем разнообразных функций требуют от него обладания целым рядом качеств.

Так же следует отметить, что на практике применяется демократический стиль руководства.

Таблица 11. Тактика влияния на сотрудников

Образ действий	Характеристики
Рациональное убеждение	Руководитель использует логические аргументы и факты с целью убедить сотрудников в том, что поставленные цели и задачи вполне выполнимы.
Вдохновляющий призыв	Руководитель выдвигает предположение, которое вызывает энтузиазм у сотрудников, в силу того, что оно соответствует их ценностям, идеалам и ожиданиям или усиливает их веру в собственные силы.
Обращение за советом	Руководитель стремится привлечь сотрудников к участию в планировании стратегии, активности или изменений, и желает их поддержки или присутствия на соответствующих мероприятиях, либо руководитель готов изменить свое предложение в соответствии с желаниями подчиненных.
Личный призыв	Руководитель апеллирует к чувствам лояльности и дружбы, прежде, чем попросит подчиненных о чем-либо.
Принуждение	Руководитель использует требования, угрозы или жесткие напоминания с целью заставить подчиненных выполнить поставленные задачи так, как он этого требует

Демократический стиль предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечении их таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий, уважение к людям и забота об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, забота об

информированности подчинённых, умение считаться с мнениями и советами подчинённых.

В ООО «Автолига» на практике применяются три основных группы методов управления персоналом – это организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления.

Организационно-административные методы в ООО «Автолига» базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Задача организационно - распорядительных методов в ООО «Автолига» заключается в координации действий подчиненных, обеспечении четкости, дисциплинированности и порядка работы в коллективе. К организационно – административным методам ООО «Автолига» относятся: трудовой кодекс РФ, издание различных приказов, распоряжений, инструктивно-нормативных документов по отелю, правила и нормы внутреннего распорядка, должностные инструкции.

Использование этих методов управления в ООО «Автолига» создает благоприятные условия для существования и развития управленческой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления.

Административно-распорядительные методы действуют через нормативно-правовые акты, выпущенные в ООО «Автолига». В ходе деятельности руководством выпускаются Приказы, Инструкции, Положения о подразделениях, Правила трудового распорядка, Должностные инструкции.

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка ООО «Автолига», которые включают следующие разделы:

- общие положения;

- порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы ООО «Автолига» находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о подразделениях (отделах, службах, группах).

Важнейшим организационным документом ООО «Автолига» является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе деятельности на календарный год.

К экономическим методам относятся: премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты, штрафы и вычеты, то есть методы поощрения и методы наказания.

Система материального стимулирования сотрудников ООО «Автолига» предполагает методы комплексного воздействия и использования экономических рычагов и стимулов. Она направлена на улучшение рентабельности и эффективности работы подразделений; на углубление самоуправляемости и материальной заинтересованности работников.

В ООО «Автолига» менеджеры составляют графики работ и контролируют их выполнение, оценивают работу подчиненных и следят за дисциплиной, нанимают и увольняют работников. Во многих случаях именно они несут ответственность за объемы реализации и качество предоставляемых услуг.

Следует отметить, что в ООО «Автолига» нет четкой программы и методов привлечения и отбора персонала. Основными источниками персонала в ООО «Автолига» служит публикация в средствах массовой информации объявлений о вакантных должностях, а также поиск персонала через своих сотрудников и знакомых. Также это люди, самостоятельно пришедшие в ООО «Автолига» в поисках работы.

Предварительное собеседование с соискателями на работу проводит Старший менеджер по продажам или заместитель начальника отдела продаж. Прием сотрудников на работу осуществляется после собеседования с начальником отдела продаж.

После принятия решения о приеме на работу новому сотруднику проводят краткий инструктаж, и он приступает к своим обязанностям. Новому сотруднику устанавливается испытательный срок – 3 месяца.

Один из элементов управления компанией - управление развитием персонала. Основным инструментом профессионального развития руководство признает обучение.

В ООО «Автолига» используется внутреннее обучение.

Внутренне обучение проводится частично за счет ООО «Автолига», а частично за счет сотрудника, т.к. на время испытательного срока новому сотруднику назначается минимальная оплата труда.

В ООО «Автолига» сотрудник проходит обучение в следующих случаях: в процессе адаптации при принятии нового сотрудника на работу, при повышении профессиональной квалификации.

Внутреннее обучение в ООО «Автолига» осуществляется за счет прикрепления сотрудника к более опытному наставнику.

В ООО «Автолига» не осуществляется планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента ограничивается повышением квалификации персонала. При этом объем работ в этом направлении недостаточен. В связи с этим вопрос развития персонала, его обучение является для ООО «Автолига» очень актуальным. Возрастает потребность в более квалифицированных сотрудниках,

способных развиваться. А также потребность в новых подходах в управлении персоналом.

Обучение, подготовка и переподготовка кадров в ООО «Автолига» должны осуществляться с учетом категорий и групп работающих. Обучение в связи с применением новых технологий предлагается проводить прямо на рабочем месте. Данный вид обучения должен быть преобладающей основной формой подготовки.

2.3 Разработка путей совершенствования управления ресурсами в ООО «Автолига»

В процессе анализа было выявлено, что управлением персоналом в ООО «Автолига» занимаются все уровни управления: начальник отдела продаж, заместители. В настоящее время в выполнении функций руководства кадрами все большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические традиционные методы работы с персоналом, такие, как привлечение рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров.

Для оптимизации процесса отбора и набора персонала предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала и сформировать отдел по управлению персоналом во главе начальника отдела, который в настоящее время выполняет функции менеджера по персоналу.

Для документального закрепления мероприятий по отбору персонала в организации необходимо разработать Положение о порядке подбора и отбора персонала. Для обеспечения цели сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, строится общая схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения. Для отбора персонала в ООО «Автолига» используется многоступенчатый подход.

Общая схема отбора персонала представлена в таблице 12.

Таблица 12. Общая схема отбора персонала

Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Ориентировочные сроки исполнения
На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: - наименование должности - наименование подразделения - размер оплаты труда - основные требования к кандидату - дополнительные требования к кандидату	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, объявление на доске объявлений, заявка в службу занятости	менеджер по персоналу	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала
Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов, наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме	Отдел кадров	В зависимости от срочности заполнения вакансии
Проведение первичного интервью. Осуществление возможно в 2-х вариантах: -телефонное интервью-собеседование в отделе кадров	Заявка на подбор персонала, Резюме	менеджер по персоналу	
Заполнение кандидатами анкеты Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Стандартная форма (анкета), Бланк опроса рекомендателя	Отдел кадров	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов телефонных интервью и собеседований
Собеседование с менеджером по персоналу	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Начальник отдела кадров	
Собеседование с линейным руководителем	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Руководители подразделений	
В зависимости от вакантной должности и сроков покрытия потребности в персонале предыдущие два этапа могут быть объединены.			

Проведение тестирований (психологические тестирования, решение профессиональных задач и ситуаций)	Формы тестирований, согласованные с руководством ООО «Автолига»	Отдел кадров, руководители подразделений, (психолог)	В течение 1-2 дней
Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста.	Проект приказа о приеме	Отдел кадров, руководители подразделений, Генеральное руководство (при необходимости)	В течение 1-2 дней

Трудовые ресурсы в ООО «Автолига» - это объект постоянной заботы со стороны руководства. В ООО «Автолига» реализуется несколько методов внутрифирменного анализа содержания работы.

Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий.

Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего.

Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. в ООО «Автолига». На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она разрабатывается по всем должностям и специальностям в руководстве ООО «Автолига», например, для секретаря, служащего, консультанта, маркетолога и т.п.

Планирование служебно-профессионального продвижения должно состоять в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или

рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный или долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Задачей менеджера по управлению человеческими ресурсами в данной ситуации является разработка бланка как оценочного листа, так и листа постановки планов на следующий год.

Особое внимание представителю службы персонала надо обратить на разработку компетенций, качеств, которыми должен обладать сотрудник. Это может делаться несколькими путями. В ряде случаев менеджер по персоналу сам предполагает, какие качества/компетенции необходимы тем или иным сотрудникам на той или иной должности. В ряде случаев сотрудники просят самостоятельно написать те качества, которые требуют от них их должность и затем, с помощью руководителя, корректируют написанное и принимают окончательное решение. Почти аналогично действуют в отношении тех знаний и навыков, которыми должны обладать сотрудники на конкретной должности, или конкретном уровне менеджмента (в крупных компаниях таких уровней много).

Способ применения карточек более удобен, поскольку не требует от клиента держать в голове весь список в момент выбора наиболее важных характеристик. Для менеджера по персоналу использование списка означает, что с каждым из ключевых менеджеров ему придется работать индивидуально.

Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Поэтому компания может использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора.

Таким образом, цели обучения персонала в компании, следующие:

1. Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы.

2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.

3. Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.

4. Готовить работников к перемещению или продвижению по службе.

5. Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.

6. Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.

7. Цели обучения, определяемые действующим законодательством.

Таким образом, для ООО «Автолига» можно предложить такие формы обучения как курсы повышения квалификации, семинары, наставничество, самообучение, в т. ч. с помощью компьютерных программ, стажировку.

Курсы повышения квалификации. Возможно, предложить подчиненному самому выбрать учебный курс и предоставить ему возможность бесплатного обучения.

Выводы по второй главе

Проведя исследование во второй главе выпускной работы, можно сделать следующие выводы:

ООО «Автолига» не осуществляет системного развития персонала. Эта функция управления персоналом ограничивается развитием персонала. В то же время нагрузка в этом направлении недостаточна. В этом контексте тема развития персонала, его обучения для ООО «Автолига» очень важна. Растет потребность в квалифицированных сотрудниках, которые могут расти. А также необходимость новых подходов в управлении персоналом.

В ходе анализа выяснилось, что в ООО «Автолига» отвечают за все уровни управления персоналом: менеджер отдела продаж, заместитель. В настоящее время стратегические аспекты становятся все более и более важными для выполнения функций управления персоналом, но традиционные традиционные методы работы с персоналом остаются, такие как наем, обучение и управление персоналом.

В целях оптимизации процесса найма и набора персонала предлагается создать два отдела по подбору и отбору кадров и сформировать отдел управления человеческими ресурсами, возглавляемый руководителем отдела, который в настоящее время является руководителем отдела кадров.

Для документирования подбора персонала в организации необходимо составить положение о порядке подбора и отбора персонала. Для достижения целей персонала, ответственного за процедуру отбора, будет составлена общая схема подбора персонала с указанием этапов, их содержания, документов, ответственных за исполнение и сроков.

Подготовка, обучение и переподготовка персонала в ООО «Автолига» должны основываться на категориях и группах работников. Обучение, связанное с использованием новых технологий, должно проходить непосредственно на рабочем месте. Этот тип образования должен быть преобладающим базовым образованием.

Для ООО «Автолига» можно предложить учебные курсы, семинары, наставничество, самостоятельное обучение, в том числе компьютерные программы и стажировки.

Курсы повышения квалификации. Можно предложить подчиненному выбрать сам учебный курс и дать ему возможность бесплатного обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом параграфе работы рассмотрены сущность и роль управления человеческими ресурсами. Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее:

Человеческий капитал включает в себя все ресурсы, которые компания использует для получения дохода. Человеческие ресурсы или люди, работающие в организации, являются наиболее важным ресурсом.

Управление человеческими ресурсами - это процесс найма людей, их обучения, компенсации, разработки политики, касающейся рабочего места, и разработки стратегий для удержания сотрудников.

Есть семь основных обязанностей менеджеров по управлению персоналом: укомплектование персоналом, установление политики, компенсация и льготы, удержание, обучение, законы о занятости и защита работников.

Помимо заботы о семи внутренних аспектах, менеджеры по управлению персоналом должны быть в курсе изменений во внешней среде, которые могут повлиять на их сотрудников. Тенденции к гибкому графику и дистанционной работе являются примерами внешних аспектов.

Чтобы эффективно понять, как внешние силы могут влиять на человеческие ресурсы, для менеджера по персоналу важно читать литературу по кадрам, посещать конференции и использовать другие способы, чтобы быть в курсе новых законов, тенденций и политик.

Далее была выявлена роль организационной культуры в процессе управления предприятием. В контексте данного параграфа можно сделать выводы:

- характеристики организационной культуры будут различаться в зависимости от стратегического уровня отдела кадров.

- характеристика организационной культуры будет отличаться в зависимости от организации с точки зрения человеческого капитала.

- организация, которая фокусируется на человеческом капитале (кадровая стратегия накопителя) продемонстрировала бы более отличительные черты клановой культуры

- организации, которые позволяют своим отделам кадров участвовать в процессах принятия решений (в качестве стратегического партнера), будут демонстрировать более отличительные черты клановой культуры.

Проведя исследование во второй главе выпускной работы, можно сделать следующие выводы:

ООО «Автолига» не осуществляет системного развития персонала. Эта функция управления персоналом ограничивается развитием персонала. В то же время нагрузка в этом направлении недостаточна. В этом контексте тема развития персонала, его обучения для ООО «Автолига» очень важна. Растет потребность в квалифицированных сотрудниках, которые могут расти. А также необходимость новых подходов в управлении персоналом.

В ходе анализа выяснилось, что в ООО «Автолига» отвечают за все уровни управления персоналом: менеджер отдела продаж, заместитель. В настоящее время стратегические аспекты становятся все более и более важными для выполнения функций управления персоналом, но традиционные традиционные методы работы с персоналом остаются, такие как наем, обучение и управление персоналом.

В целях оптимизации процесса найма и набора персонала предлагается создать два отдела по подбору и отбору кадров и сформировать отдел управления человеческими ресурсами, возглавляемый руководителем отдела, который в настоящее время является руководителем отдела кадров.

Для документирования подбора персонала в организации необходимо составить положение о порядке подбора и отбора персонала. Для достижения целей персонала, ответственного за процедуру отбора, будет составлена общая схема подбора персонала с указанием этапов, их содержания, документов, ответственных за исполнение и сроков.

Подготовка, обучение и переподготовка персонала в ООО «Автолига» должны основываться на категориях и группах работников. Обучение, связанное с использованием новых технологий, должно проходить непосредственно на рабочем месте. Этот тип образования должен быть преобладающим базовым образованием.

Для ООО «Автолига» можно предложить учебные курсы, семинары, наставничество, самостоятельное обучение, в том числе компьютерные программы и стажировки.

Курсы повышения квалификации. Можно предложить подчиненному выбрать сам учебный курс и дать ему возможность бесплатного обучения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) в действующей ред. //Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, №31, ст.4398.

Монографии, сборники, учебники и учебные пособия

2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 457с.
3. Акбердин Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах хозяйствования / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. — М.: ГАУ, 2015. — 321 с.
4. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник / А.Р. Алавердов.. - М.: МФПУ Синергия, 2017. - 656 с.
5. Бабковская, Василина Розничный персонал от А до Я / Василина Бабковская. - М.: Инфра-Инженерия, 2016. - 352 с.
6. Бауэр, Марвин Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией / Марвин Бауэр. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 198 с.
7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. — М.: Академия, 2017. 219 с.
8. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: Юнити-Дана, 2016. - 560 с.
9. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие / И.В. Бизюкова. — М.: ОАО “Издательство “ Экономика”, 2015. — 150 с.
10. Веснин В. Р. Управление персоналом. — М.: Проспект, 2015. — 239 с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2018. -670 с.
12. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. — СПб.: Норма, 2016. -464 с.
13. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 464 с.
14. Гинзбург А.И. Экономический анализ / А.И. Гинзбург. — СПб: Питер, 2015. —

542с.

15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления / В.В. Гончаров. — М.: МП Сувенир, 2015. — 362 с.
16. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2016. - 392 с.
17. Дафт Р.Л. Теория организации: Перевод с английского. М.: ЮНИТИ, 2016. -699 с.
18. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. 800 с.
19. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Перевод с английского. -М.: Вильямс, 2017. 276 с.
20. Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Г.Г. Зайцев. - М.: Academia, 2018. - 352 с.
21. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
22. Кузнецов, Д.Л. Кадровое делопроизводство (правовые основы): Практическое пособие / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов, И.Я. Белицкая, Ю.С. Корякина . - М.: Инфра-М, Контракт, 2017. - 239 с.
23. Куприянова, Г.И. Кадровое делопроизводство на компьютере / Г.И. Куприянова. - М.: КУДИЦ-Образ, 2016. - 256 с.
24. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2016. - 800 с
25. Лионс, Ж.-Л. Оптимальное управление системами, описываемыми уравнениями с частными производными / Ж.-Л. Лионс. - М., 2016. - 925 с.
26. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2017. - 424 с.
27. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно- логических схемах:

- Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-Пресс, 2017. - 944 с.
- 28.Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2017. - 64 с.
- 29.Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: Инфра-М, 2015. - 570 с.
- 30.Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.
- 31.Рогожин, М. Ю. Кадровая служба предприятия / М.Ю. Рогожин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. - 424 с.
- 32.Руденко, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.
- 33.Салищев, Н.В. Практическое руководство по программе 1С: Зарплата и управление персоналом 8.0 / Н.В. Салищев. - М.: Триумф, 2015. - 352 с.
- 34.Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 128 с.
- 35.Уилкинсон А., Редман Т., Дандон Т. Современное управление человеческими ресурсами: текст и примеры. 5-е изд. - Пирсон, 2017. - 627 с.
- 36.Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.
- 37.Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2017. - 208 с.
- 38.Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / Л.С. Шаховская. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
- 39.Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Статьи в научных сборниках, энциклопедиях и периодической печати

- 40.Вальчук. В.В. Обучение персонала. Принятие решений об обучении. Зауральский Научный Вестник №1(3) / 2018. — С. 117-118.
- 41.Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ

практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2016. — №1. – С. 48-52

42. Чуланова О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. – 2014. — №12. – С. 76-82