



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

«Внедрение кадрового менеджмента как инструмент развития
организации»

Выполнила:

студентка группы ЗФ409/114-3-1
Вершинина Кристина Олеговна

Научный руководитель:

Гнатышина Елена Александровна,
д.п.н. проф

Проверка на объем заимствований:

42,20 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

рекомендована/не рекомендована

«26» 12 2019г

зав. кафедрой экономики, управления и права

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск
2019

Оглавление

	Введение	3
Глава 1.	Теоретические аспекты внедрения кадрового менеджмента, как инструмент развития организации	
1.1	Сущность и содержание кадрового менеджмента	7
1.2	Основы кадрового менеджмента	10
1.3	Формирование кадрового менеджмента в организациях	13
	Выводы по первой главе	21
Глава 2.	Анализ и совершенствование практики внедрения кадрового менеджмента в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»	
2.1	Анализ внутренней среды базы исследования	23
2.2	Анализ действующего кадрового менеджмента ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»	32
2.3	Предложения по совершенствованию внедрения кадрового менеджмента в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»	44
	Выводы по второй главе	50
	Заключение	52
	Список используемой литературы	55

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие в организации человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом в бизнесе предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приёма на работу до завершения карьеры.

Кадровый менеджмент является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Кадровый менеджмент – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадрового менеджмента организации является – персонал. Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность организации зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. Все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Поэтому значение данной проблемы трудно переоценить.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Грамотно проводимый кадровый менеджмент позволит повысить способность предприятия адаптироваться к изменениям технологий и требований. Кадровый менеджмент как инструмент управления ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» позволит предприятию адаптироваться к изменениям рынка сельхозпродукции в условиях импортозамещения путём создания и поддержки систем планирования персонала и использование рабочей силы.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема кадровой политики организации уделим внимание зарубежным и отечественным исследователям (Ф. Тейлор, А. Файоль, Ш. Ротвелл, В.Ф. Попов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин).

Понятие кадровый менеджмент рассматривается как в широком, так и в узком смыслах (П.А Журавёв, Л.В. Карташова). На системность кадрового менеджмента обращают внимание (В.Р. Веснин, А.Я Кибанов), связывая кадровый менеджмент со стратегией организации (Ш. Ротвелл, В.Ф. Попов, Е.В. Маслов). К вопросам кадрового менеджмента как инструменту управления организации обращались Т. Кузнецова, Д. Шевчук. Проблему диагностики и эффективности кадрового менеджмента сельскохозяйственной организации исследовала Т.М. Кузнецова.

Проблемой исследования является отсутствие целенаправленных организационных и социальных мер, направленных на эффективное планирование кадрового менеджмента ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины».

Тема исследования «Внедрение кадрового менеджмента как инструмент развития организации»

Цель работы: определение условий для планирования кадровой работы как инструмента управления организации.

Объектом исследования является кадровый менеджмент как элемент системы управления персоналом организации.

Предметом исследования является совершенствование кадрового менеджмента организации.

Задачи:

1. изучить теоретические аспекты кадрового менеджмента;
2. раскрыть сущность и типы кадрового менеджмента;
3. представить общую характеристику деятельности ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»;
4. провести анализ кадрового менеджмента организации;
5. разработать основные рекомендации по формированию кадрового менеджмента.

Теоретико-методологическая база исследования: системный подход, процессный подход, работы зарубежных и отечественных исследователей, определяющие сущность, свойства, классификацию видов (типов) кадрового менеджмента организации.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и обобщении теоретического и методического опыта организации, ведения и классификации кадрового менеджмента хозяйствующего субъекта.

Практическая значимость работы формируется за счет экономической, социальной и организационной эффективности мер, по совершенствованию кадрового менеджмента исследуемой организации.

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение, SWOT-анализ

Базой исследования является транспортная компания «Паур Интернэшнл-Шины». Фактический адрес: 454053 г. Челябинск ул. Физкультурная 34.

Структура исследования: Структура состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты внедрения кадрового менеджмента, как инструмент развития организации

1.1 Сущность и содержание кадрового менеджмента

Термины «менеджмент человеческих ресурсов» «и кадровый менеджмент» возникли в 60–70-е годы нынешнего столетия. В данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих [25, с.208].

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам [12, с.19]. Производственную организацию стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а Человек был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). Человеческий фактор, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка [12, с.26].

Кадровый менеджмент рассматривает людей, как достояние производственной организации, ресурс, который, как и другие ресурсы, надо эффективно использовать для достижения целей.

Наиболее часто кадровый менеджмент используют как мобилизацию сотрудников посредством активной работы менеджеров. Для этого используются такие подходы:

- 1) Отношение к работе, как к источнику доходов предприятия;
- 2) Предоставление каждому работнику простора для деятельности, чтобы он мог внести личный вклад в общее дело;
- 3) Активная социальная политика [12, с.69].

Цель кадрового менеджмента — подбор эрудированных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать и заинтересовать, модернизация профессиональной подготовки работников.

Управление кадрами — более широкое понятие, включающее в себя следующие составляющие:

- 1) Подход к работнику как к главному фактору реализации целей предприятия;
- 2) Отношение к работнику, как к источнику доходов и инвестиций;
- 3) Исследование потребностей предприятия в человеческих ресурсах;
- 4) Анализ ситуации с трудовыми ресурсами во внешней среде;
- 5) Формирование трудовых ресурсов организации;
- 6) Создание конструкции взаимодействия работников, и их взаимоотношения [18, с.68].

В кадровом менеджменте есть еще система кадрового менеджмента.

Система кадрового менеджмента - это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др [18,с.52].

В нее включаются следующие элементы кадровой работы (Рисунок 1).

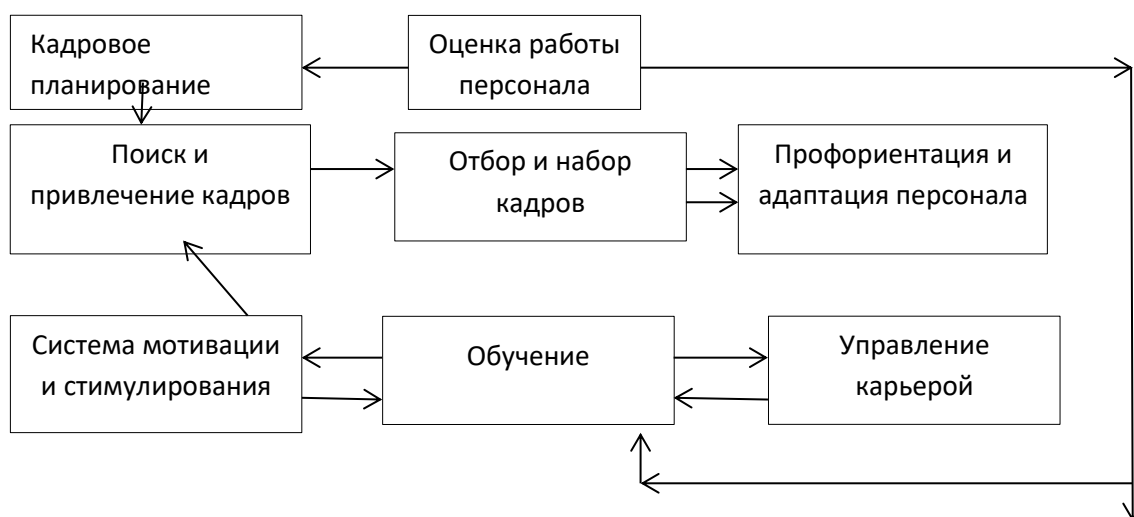


Рисунок 1. Процесс кадрового менеджмента в современной организации предприятия

Все элементы системы управления персоналом можно разделить на три блока:

1. Технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;

2. Технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;

3. Технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда[18,с.59].

1.2. Основы кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент одна из важнейших частей общего менеджмента, а также основа для эффективного использования трудовых ресурсов предприятия. К его принципам относятся:

- а) Безусловная ориентация на требования законодательства о труде;
- б) Учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале;
- в) Соблюдение баланса интересов организации и ее работников.

Управление персоналом в организации представляет собой сложную целостную систему, состоящую из трех взаимосвязанных подсистем формирования, использования и развития персонала, где в качестве системообразующего фактора выступают работники, а именно их знания, способности, умения [48,с.209].

К подсистеме формирования персонала относятся:

- кадровое планирование
- определение потребности в найме
- набор
- отбор
- найм
- высвобождение
- адаптация работников.

Подсистема развитие персонала объединяет обучение, карьеру и формирование кадрового резерва. Подсистема использование персонала включает оценку, мотивацию, нормирование труда [48, с.236].

Экономические цели составляют основу системы целей и направлены на обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками для достижения приращения прибыли и конкурентных преимуществ. Социальные цели сориентированы на

удовлетворение социальных потребностей работников: обеспечение занятости, повышение качества трудовой жизни, профессиональное обучение и повышение квалификации, правовая защищенность, стимулирование творчества, организация отдыха, бытового и медицинского обслуживания, здоровый морально-психологический климат и т.д [49,с.65].

Система управления персоналом (СУП) имеет два направления:

- 1) Тактическое
- 2) Стратегическое

На тактическое направление возложены такие функции:

- 1) Установление необходимости в кадрах (составление плана);
- 2) Организация набора рабочей силы (отбор, набор, контроль);
- 3) Обучение персонала (организация, переобучение, улучшение квалификации);
- 4) Организация распределения (перемещение, продвижение, увольнение работников);
- 5) Оценка персонала (аттестация кадров).

Стратегическое направление СУП ориентировано на разработку кадрового менеджмента организации. [49, с.72].

Особенности кадрового менеджмента, определять генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Основной целью кадрового менеджмента является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности.

Основными разновидностями кадрового менеджмента считаются:[46, с.32].

- Подбор кадров
- Обучение
- Оплата труда
- Политика

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы и функции:

- 1) определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве;
- 2) определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются: [19, с.24].

а) Подсистема анализа, планирования и прогноза кадров. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: «Кто нужен и в каком количестве?»; [19, с.25]

б) Подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) Подсистема рационального использования кадров на производстве. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных устойчивых производственных коллективов [19, с.26].

1.3 Формирование кадрового менеджмента в организациях

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужен четко разработанный кадровый менеджмент организации. Рассмотрим основные этапы формирования кадрового менеджмента в организации сферы услуг [34, с.6].

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадрового менеджмента. Как известно, основной целью кадрового менеджмента является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. [34, с.7]. Эта цель достижима посредством предоставления каждому сотруднику работы согласно его способностям и квалификации.

Второй этап формирования кадрового менеджмента в организации состоит из трех блоков [34, с. 8]

1) формируются качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места сотрудника и требований к претенденту на должность;

2) определяются количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале организации работников по должностям, квалификационным характеристикам;

3) формулируются основные принципы кадрового менеджмента по основным направлениям: подбору и расстановке кадров, формированию и подготовке резерва на административные должности, оценке степени их квалификации, оплаты труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе происходит выбор основных форм и методов управления персоналом, создается научно-методический инструментарий кадровых мероприятий [46, с.19].

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Кадровый менеджмент организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Для создания квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка, с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом [37, с. 98].

Кадровый менеджмент является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство компании не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации отрицательных последствий. [37, с.101].

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство компании контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины конфликтные ситуации, отсутствие мотивации.

Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководитель компании имеет не только прогноз, но и средства воздействия на данную ситуацию. [37, с.105].

Целью кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики организации сферы услуг должно происходить в следующей последовательности [14, с. 11]:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребностей в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров в организации;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация работников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала. [14, с.15].

Кадровый менеджмент тесно связан со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадрового менеджмента происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления компанией, управления экономической и внешне хозяйственной деятельностью, управления персоналом компании в сфере услуг [14, с.26]. С другой стороны, решения в области кадрового менеджмента влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку задачей кадрового менеджмента является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми сотрудниками. Очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала,

планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в областях научно-технической, производственной, экономической деятельности [15, с.26].

Следует учитывать, как отмечалось выше, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый сотрудник компании. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадрового менеджмента [15, с.39]. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтных ситуаций нужно искать справедливые компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадрового менеджмента возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство [36, с. 145].

Формирования кадрового менеджмента связано с принципами, характеристикам и основными направлениями необходимыми для управления персонала и одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.

Важнейшие принципы формирования кадрового менеджмента и их характеристики приведены в таблице 1.

Таблица 1

Важнейшие принципы формирования кадрового менеджмента и их характеристики [5, с. 14]

Основные направления	Принцип	Характеристика
1. Управление персоналом	в Одинаковой необходимости	Необходимо найти честные компромиссы между

компания	достижения индивидуальных и организационных целей	администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам компании
2. Подбор и расстановка кадров	Соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должностей
	Практических достижений	Необходимы практический опыт и организационные способности
	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства, требования.
	Конкурсность	Отбор кандидатов производится на конкурсной основе
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей.
4. Оценка и аттестация персонала	Отбор показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту

	Оценки квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Повышения квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствия оплаты труда	Эффективная система труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивации	Побудительные факторы

Приведем пример формулировки основных положений кадрового менеджмента в сфере услуг.

Основными положениями кадрового менеджмента являются [5, с. 36]:

-организация планирования потребностей в персонале и управления им с учетом влияния внешних и внутренних факторов, обуславливающих качественное и количественное состояние трудовых ресурсов и собственного персонала, необходимого для реализации стратегии компании на конкретном этапе;

-выбор наиболее оптимальных и эффективных методов организации работы с кадрами, обусловленных текущей ситуацией развития компании на

основе прогнозирования и учета социально-демографических, политических, экономических, правовых и других изменений внешней среды и их влияния на персонал компании;

-создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление кадрами в компании на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;

-достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания компании, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческими ресурсом;

-реализация социальной направленности управления персоналом компании на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей работников на уровне, обеспечивающем их реальной социальной статус, ориентация на их жизненный цикл;

-формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих задач, как в масштабах компании, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;

-достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие работников как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами компании;

-постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей работников и развитию их потенциала. Так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом в компании [10, с. 11].

И так следует учитывать, как отмечалось выше, что не только организация имеет цели. Свои собственные цели имеет и каждый работник компании. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать и основной принцип кадрового менеджмента. [10, с.16].

Выводы по первой главе

В первой главе нашей квалификационной работы мы рассмотрели теоретические аспекты кадрового менеджмента.

Кадровый менеджмент- это менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Организация- это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.[12,с.15]

Главным объектом кадрового менеджмента является персонал (кадры)

Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.[12,с.26]

Наиболее часто кадровый менеджмент используют как мобилизацию сотрудников посредством активной работы менеджеров. Для этого используются такие подходы:

- 1) Отношение к работе, как к источнику доходов предприятия;
- 2) Предоставление каждому работнику простора для деятельности, чтобы он мог внести личный вклад в общее дело;
- 3) Активная социальная политика.

Целями кадрового менеджмента предприятия (организации) являются:

- увеличение конкурентоспособности компании в рыночных критериях;
- увеличение производительности производства и работы, в частности результат максимальной прибыли;
- предоставление высокой общественной эффективности функционирования коллектива.

- способность функционировать с людьми, грамотно их подбирать и производить оценку, завоевать их заинтересованности в увеличении собственного квалификационного уровня.

Задачи кадрового менеджмента содержат:

- определение необходимости в кадрах с учетом стратегии формирования компании, размера производства продукции, услуг

- формирование численного и качественного состава кадров

- оплата и поощрение работы, концепция материальной и моральной заинтересованности

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для организации и т.д.[18,с.52]

Глава 2. Практическая работа по внедрению кадрового менеджмента в организации «Общество с ограниченной ответственностью «Пауэр Интернэшнл-Шины»

2.1 Анализ внутренней среды базы исследования

Организация «Общество с ограниченной ответственностью «Пауэр Интернэшнл-Шины»

Генеральный директор: Дробница Евгений Александрович

ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» -это крупная организация которая занимается грузоперевозками по всей России и продажами шин и дисков для автомобилей.

Осуществляет доставку сборных грузов более чем в 1000 городов и населенных пунктов России. Зона охвата постоянно расширяется. Сегодня это 32 субъекта федерации, обслуживаемые с помощью 60 территориальных подразделений.

ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» осуществляет доставку генеральных грузов во все населенные пункты Российской Федерации.

Автопарк компании насчитывает более 250 новых автомобилей грузоподъемностью от 1-й до 20-ти тонн. Каждая единица оснащена средствами геопозиционирования, что позволяет осуществлять мониторинг местонахождения груза в режиме реального времени.

Так же это один из крупнейших участников российского рынка колесных дисков, аккумуляторов, импортных и отечественных шин. Компания широко известна в среде профессионалов и заслужила репутацию надежнейшего партнера и стабильного поставщика.

С момента создания компания специализировалась на крупнооптовых поставках. Это позволило за достаточно короткое время получить статус дистрибьютора ведущих мировых производителей автомобильных шин – Michelin, Yokohama, Nokian Tyres, Goodyear, Continental, Pirelli, Bridgestone, Viatti и др., а также стать ведущим поставщиком шин марки Kormoran.

Вобрав в себя самое лучшее, что за многие годы активной работы накопила компания ООО "Пауэр Интернэшнл-шины", интернет-магазин «4Точки» стремительно ворвался в число лидеров отечественного рынка интернет-торговли автопринадлежностями и сформировал новые стандарты качества обслуживания.

Данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления (Рисунок 2). В организации ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» работает более 500 сотрудников.

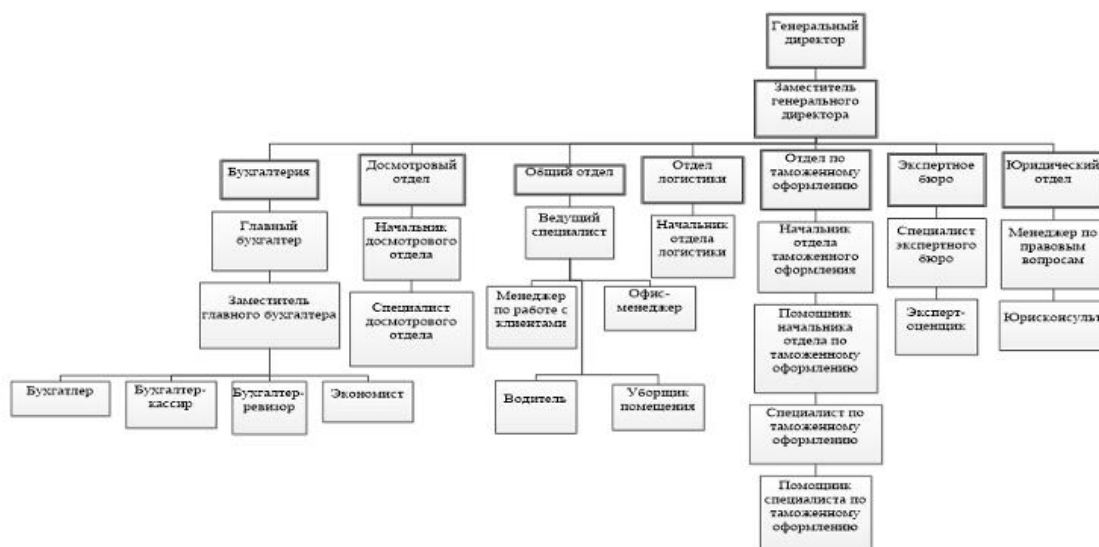


Рисунок 2. Организационная структура ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

Линейно-функциональная структура ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины», состоит из:

- линейных разделов, осуществляющих в организации основную роль;
- специальных функциональных подразделений.

Линейные сегменты получают постановления, а функциональные разделы оповещают и могут помочь прямолинейному руководителю в работе определенных задач и подготовке определенных решений, проектов с целью принятия окончательных заключений.

Многофункциональные работы приводят собственные постановления вплоть до исполнителей или через руководителя либо в рамках специализированных возможностей.

Преимущества организационной структуры ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»:

– точная концепция обоюдных взаимосвязей функций и подразделений. В таком случае имеется любому подразделению и абсолютно всем работникам данного отделения назначаются собственные отчетливо конкретные функции и проблемы, и за какие они напрямую отвечают;

– точная концепция единоначалия – единственный управляющий сосредотачивает в собственных руках управление целой совокупностью процессов, владеющих общей задачей. В таком случае имеется в любом определенном подразделении, существует единственный прямой руководитель, перед которым подчиняются и перед которым отчитываются все без исключения другие сотрудники этой работы. Присутствие при таком раскладе в компании управляющий обладает всей необходимой информацией;

– понятно проявленная обязанность. Это превосходство следует из двух предшествующих, таким образом любой сотрудник имеет собственно вполне определенными возможностями и ответственностью и имеет одного непосредственного руководителя;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Данное преимущество основано на том, что руководитель подразделения дает прямые указания конкретному работнику и может в любой момент проконтролировать ход выполнения задания.

Недостатки структуры ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные;
- весь процесс передачи указания требует значительных временных

затрат, что препятствует оперативности его выполнения;

– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» предлагает стандарты кадрового менеджмента, который построен на основе современных концепций в области управления персоналом и соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

В ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» действует договор, регулирующий социально-трудовые отношения в обществе. Кадровый менеджмент направлен на привлечения и удержание персонала с высокой квалификацией.

Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, ответственность, обучаемость, стремление к развитию и т.д. Так же по трудовому договору работник обязан:

- Добросовестно исполнять свои трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией
- Подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, соблюдать трудовую дисциплину
- Выполнять установленные нормы труда
- Соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда
- Исполнять другие обязанности в соответствии с действующим законодательством РФ.

Основным источников привлечения кандидатов является молодые специалисты и кандидаты с опытом работы от трех лет.

В организации ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» оплата труда выплачивается должностным окладом с учетом НДФЛ, районный коэффициент к заработной плате в размере 1,15%. Выплата заработной платы производится в валюте РФ в денежной форме. Заработная плата перечисляется на банковский счет работника (банковскую пластиковую

карту). Выплата заработной платы производится два раза в месяц 15го и 31го числа каждого месяца.

Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы за 2016-2018гг. в г. Челябинск в таблице 2.

Таблица 2

Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» в г. Челябинск

Показатель	2016		2017		2018		Индекс	
	ЧС	ФЗП	ЧС	ФЗП	ЧС	ФЗП	ЧС	ФЗП
Среднесписочная численность	6	19500	7	220000	7	220000	10%	25%
Работники офиса	3	11000	3	110000	3	110000	0	0
Работники склада	3	85000	4	110000	4	110000	10%	25%

Анализ полученный в таблице 2 позволяет сделать ряд выводов. Численность работников в г. Челябинск за 2016 -2018гг выросло на 10% и составило в 2018 году 7 человек. Фонд заработной платы в коллективе ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» вырос на 25% . Это показывает рост коллектива и заработной платы. В таблице 3 видно, что за 2016-2018 гг. увеличилась численность персонала на одного человека, и тем самым повысился фонд заработной платы на 25000 рублей.

Анализ кадрового состава ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» представляет собой анализ квалифицированной структуры, возвратной, половой, структуры по стажу компании.

В таблице 3 представлена профессиональная структура персонала ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» в городе Челябинск за 2016-2018 гг.

Таблица 3

**Профессиональная структура персонала ООО «Пауэр
Интернэшнл-Шины» за 2016-2018гг.**

Проф. категория	Период анализа					
	2016		2017		2018	
Руководители	14,3%	1	12,5%	1	10,0%	1
Специалисты	14,3%	2	12,5%	2	10,0%	2
Рабочие	71,4%	3	75,0%	3	80,0%	4
Итого	100,0%	6	100,0%	6	100,0%	7

Из таблицы 3 видно, что основную массу сотрудников занимают основные производственные рабочие из склада. Специалистом является руководитель. Представим структуру по профессиональной принадлежности персонала в виде графика.

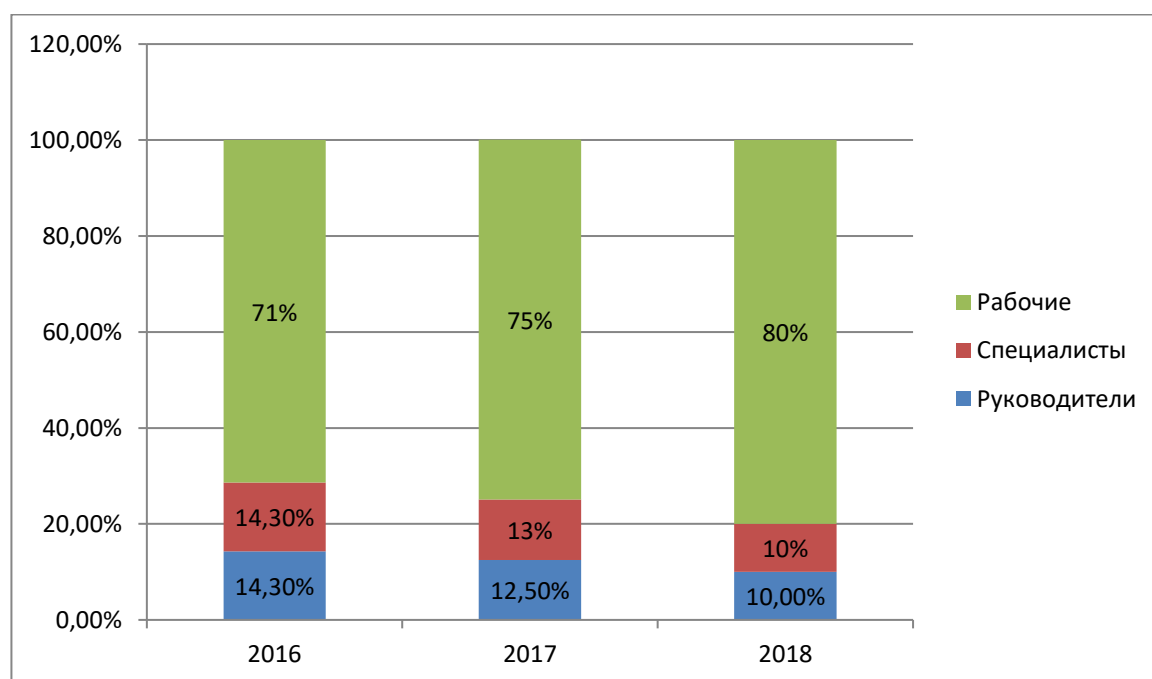


Рисунок 2. Динамика профессиональной структуры персонала предприятия в период 2016 – 2018 гг., %

Количественный и качественный анализ персонала проводится с позиции анализа динамики персонала, анализа половой, возрастной, профессиональной и образовательной структуры.

В таблице 4 представлена динамика половой структуры персонала ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» в период 2016 – 2018 гг., %

Таблица 4.

Анализ половой структуры персонала ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» в период 2016 – 2018 гг., %

Пол	2016		2017		2018	
	Мужчины	85,71%	5	85,71%	5	80,0%
Женщины	14,29%	1	14,29%	1	20,0%	2
Итого	100,0%	6	100,0%	6	100,0%	7

Из таблицы 4 видно, что за исключением одной женщины в первых двух годах 2016-2016 все сотрудники предприятия – мужчины. На рисунке 3 представлена динамика структуры персонала в городе Челябинск по гендерной принадлежности ООО «Пауэр-Интернэшнл-Шины» в период 2016–2018 гг., %

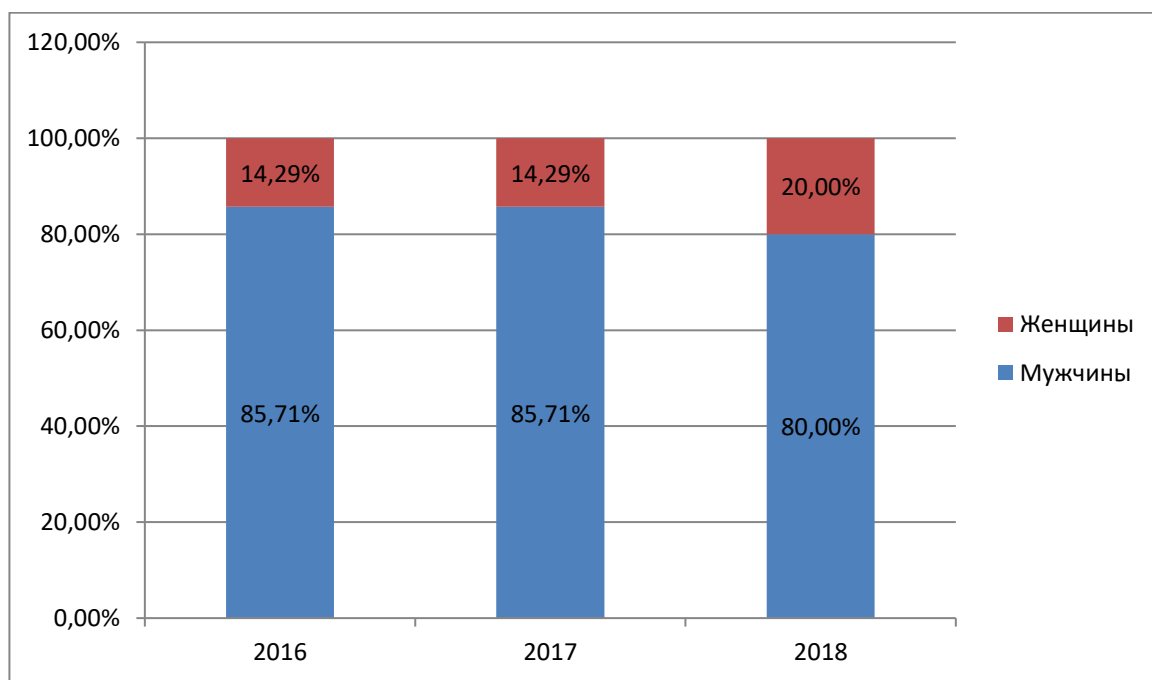


Рисунок 3. Динамика структуры персонала по половой принадлежности ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» г. Челябинск в период 2016 – 2018 гг., %

Проведем возрастной анализ персонала предприятия. В таблице 5 представлена динамика возрастной структуры кадров ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» филиала Челябинск в период 2016 – 2017 гг.

Таблица 5.

Динамика возрастной структуры кадров ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» в период 2016 – 2018 гг., %

Возраст	2016		2017		2018	
	Процент	Число	Процент	Число	Процент	Число
До 30 лет	46,6%	3	38,6%	2	56,6%	4
30-40	38,6%	2	46,6%	3	28,6%	2
40-50	14,8%	1	14,8%	1	14,8%	1
Итого	100%	6	100%	6	100%	7

Из таблицы 5 видно, что персонал предприятия распределен равномерно по возрастным группам. В целом, возраст персонала характеризуется как наиболее продуктивный. Пред пенсионный возраст имеет 1 человека из числа работников основного производства.

2.2 Анализ действующего кадрового менеджмента ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

Соотношение между особенностями выполненной работы и оплатой за старания людей. Эти моменты влияют на многие важные факторы: от сотрудничества с владельцем компании до определения размером зарплаты. В систему труда входят порядки выплат, особенности выплаты зарплаты, размеры тарифов и так далее. Рассмотрим систему выплат заработной платы в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» в таблице 6.

Таблица 6

Система выплат заработной платы в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

Категория работников	Количество	Тарифная	Бестарифная	Смешанная
Работники офиса	6	6		
Водители	5			5
Работники склада	6			6

Из таблицы 6 мы видим, что все работники офиса получают зарплату по тарифной системе, тарифная система делится еще на повременную и сдельную, повременная рассчитывается из простой повременной, повременно-премиальная и окладная. Сдельная - прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная, косвенно-сдельная, аккордная индивидуальная, аккордная коллективная. В нашем случае у нас прямая сдельная система оплаты.

По бестарифной ни кто из работников не работает.

По смешанной системе получают заработную плату работники склада и водители. В нее входит система «плавающих» окладов, комиссионная, почасовая, переработки.

Рассмотрим стимулирование и мотивацию труда в ООО «ПАУЭР Интернэшнл-Шины»

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда.

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Стимулирование и мотивация труда представлены на рисунке 4.

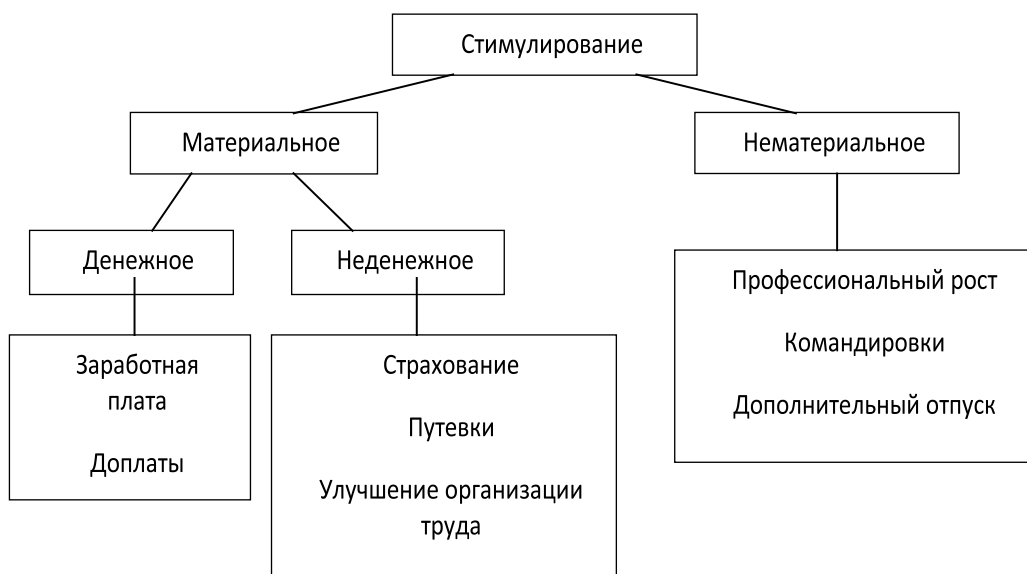


Рисунок 4. Стимулирование и мотивация труда в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

Обучение персонала и переподготовка.

Для организации профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации специалистов в организации отсутствует.

Профессиональная подготовка – это процесс приобретения навыков, которые необходимы для осуществления определенных обязанностей

связанных с работой или группой работ.

Переподготовкой работников называют процесс, во время которого они получают новые и дополнительные знания по основным или смежным профессиям, должностям или специальностям. Повышением квалификации называют процесс, во время которого углубляются и расширяются уже полученные знания, умения и навыки. Успешное завершение этого процесса отобразится на возможности выполнения более сложных работ в пределах выбранной профессии, должности или специальности. Отношения, связанные с профессиональной подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации сотрудников относятся к группе отношений, которые напрямую связаны с трудовыми отношениями.[12,с.69]

В организации «Пауэр Интернэшнл-Шины» к сожалению, отсутствует профессиональная подготовка, обучение, в штат набирают людей с опытом работы, то есть без опыта в эту компанию не попасть.

Кадры являются основой каждой организации, она живет и функционирует только благодаря людям, которые в ней работают. Люди в организации создают ее продукт, организуют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В каждой организации должен разрабатываться и осуществляться кадровый менеджмент, который должен быть направлен на достижение следующих целей:

-Создание высококвалифицированного руководящего звена, способного гибко реагировать на трудные обстоятельства, умеющие их решить, чувствовать и внедрять все новое на предприятии.

-Повышение уровня квалификации работников.

-Создание трудового коллектива по уровню квалификации.

Что такое кадровый менеджмент в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»?

Это создание благоприятных условий труда для работников организации, наличие сплоченного персонала, который работает максимально эффективно, высококвалифицированные руководители. [41,с.15]

Формирование кадрового менеджмента является жизненно важной задачей для надежного функционирования организации, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров - это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва: профессиональный отбор кадров; модели рабочих мест: результаты аттестации кадров; философия предприятия; кадровые (личные) дела сотрудников; штатное расписание предприятия: планы служебной карьеры. Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это - должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе на высокой должности будущих руководителей - наиважнейший фактор успеха в конкурентной борьбе.[38,с.96]

Большое влияние по эффективности использования труда оказывает степень обладания производственными навыками, которые можно получить при определенном стаже работы. Поэтому необходимо проанализировать состав персонала по общему стажу работы, таблица 7.

Таблица 7

**Состав персонала организации ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»
по общему стажу работы за 2018 год**

Категория персонала	Стаж Работы	
	До 2-х лет	До 5-ти лет
Руководители		1
Рабочие	4	2
Удельный вес работников	57,2%	42,8%

Из таблицы 7 видно, что наибольший удельный вес работников составляют со стажем до двух лет 57,2% , наименьший 42,8%, следовательно, в компании(в филиале) идет текучка персонала.

Рассмотрим динамику движения персонала

Процесс набора кадров исходит из потребности в них. Такая потребность бывает текущей и перспективной. Данные о текущей потребности основываются на информации кадровых служб. Перспективная потребность определяется путем расчетов.

Сначала на основе планов развития производства, технического перевооружения и др. оценивается ее общая величина на ту или иную дату. Затем рассчитывается вероятная численность персонала (при условии, что никаких целенаправленных мероприятий в этой области не будет проводиться). Для этого исходная списочная численность кадров корректируется с учетом показателей их оборота по приему и выбытию. Поскольку в будущем они могут поменяться, для расчетов привлекаются эксперты.[12,с.9]

Разность между общей потребностью в кадрах и их вероятной численностью и покажет дополнительную потребность в работниках.

Её удовлетворение происходит прежде всего путем рационализации использования существующего персонала и сокращения нужды в нем за счет автоматизации и механизации производственных процессов, совершенствования структуры организации и системы управления. Остающийся дефицит кадров, а также текущие потребности в них покрываются за счет дополнительного набора, который состоит из двух этапов:

1.Первый этап. В результате привлечения кадров создается резерв тех, кто способен осуществлять необходимые организации функции.

2.Второй этап. По итогам отбора оставляют наиболее подходящих лиц.

Особую сложность составляет поиск подходящих кандидатур руководителей, который часто осуществляется рекрутинговыми фирмами. Последние располагают для этого необходимым арсеналом средств: специальными картотеками, широкой сетью формальных и неформальных каналов, позволяющих найти необходимого кандидата, вступить с ним в переговоры, пробудить интерес к новой работе, предварительно оценить его пригодность к ней.[21,с.54]

Главная стратегическая цель кадрового менеджмента в организации - сформировать лучшую среди ведущих транспортных компаний команду сотрудников. Предприятие предлагает своим сотрудникам:

- выгодную работу по различным направлениям;
- индивидуальный подход к каждому работнику;
- оформление по ТК РФ, соц.пакет;
- помощь в адаптации новым сотрудникам;
- работу в сплоченном коллективе;
- повышение квалификации;
- продвижение по карьерной лестнице;
- высокий уровень корпоративной культуры.

Таблица 8

Порядок отбора кандидатов на работу в ООО "Пауэр Интернэшнл-Шины"

п/п	Проводимая работа	Ответственный
	Поиск кандидатов	Кадровый отдел
	Индивидуальная беседа с кандидатом с целью проверки документов (удостоверение личности, об образовании и др.), первичной оценки кандидата и направления его в комплектуемое подразделение для дальнейшего изучения	Кадровый отдел
	Индивидуальная беседа с кандидатом, сбор и изучение документов, характеризующих кандидата (по месту учебы, службы, предыдущей работы, жительства, личных рекомендаций сотрудников) с целью определения профессиональной пригодности кандидата.	Кадровый отдел
	Изучение и оценка документов кандидата, поступивших из комплектуемого подразделения	Кадровый отдел
	Индивидуальная беседа с кандидатом с целью оформления документов (анкета, автобиография, личной карточки)	Кадровый отдел
	Утверждение приказа о приеме кандидата на работу	Генеральный директор

Степень удовлетворенности персонала ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 8.

Анализ проводился методом опроса работников организации.

В опросе участвовали все работники организации.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

Таблица 9

Степень удовлетворенности персонала ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» организацией и условиями труда

№ опроса	Содержание опроса	Количество уд. ответов	Доля уд. Ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены вы в целом своей жизнью	15	75%	0,7	Высокая
2	Удовлетворены вы своей работой	16	80%	0,6	Высокая
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне	12	63%	0,4	Средняя
4	Оценка положения дел	15	75%	0,7	Высокая
5	Оценка отношения работников организации к условиям в которых они работают	12	63%	0,4	Средняя
6	Удовлетворены вы организацией труда	17	100%	1,0	Высокая
7	Удовлетворены организацией	10	42%	0,3	Низкая

	отдыха				
8	Удовлетворяет нынешняя продуктивность труда работника	15	75%	0,7	Высокая
9	Состояние отношений между руководством и работниками	13	68%	0,3	Средняя

Из таблицы 9 видно, что есть общая неудовлетворенность персонала организации различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 5 параметров; средняя-3; низкая-1.

Таким образом степень организации труда в организации ООО» Пауэр Интернэшнл-Шины» оценивается как высокая.

Но стоит обратить внимание на низкие параметры и средние и совершенствовать их к высоким.

Показатели удовлетворенности организацией отдыха показывают низкую степень удовлетворенности, это значит что у работников склада ненормированный график работы, и поэтому не хватает времени для отдыха.

SWOT – анализ в области кадрового менеджмента в организации ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

SWOT-анализ (от англ. Strengths — силы, Weaknesses — слабости, Opportunities — возможности, Threats — угрозы). В русском варианте SWOT-анализ часто называется ССВУ-анализ (Сильные и Слабые стороны компании в соотношении с рыночными Возможностями и Угрозами). SWOT-анализ — один из самых распространенных видов анализа в маркетинге и стратегическом управлении, позволяющий выявлять и структурировать

сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. На основе сравнения внутренней силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.[15,с.69]

Анализируя всю полученную информацию мы рассмотрели предложения по совершенствованию системы кадрового менеджмента в организации ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» .

Важной составляющей процветающего бизнеса являются участвующие в нем люди. Как бы ни был хорош руководитель организации, материальные ценности создаются руками исполнителей от квалификации и заинтересованности, которых, в конечном счете, зависит эффективность предприятия. Одной из главных проблем ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» является отсутствие системы кадрового менеджмента в организации, что отрицательно сказывается на работе предприятия в целом.

Таблица 10

SWOT – анализ в области кадрового менеджмента организации

Внешняя среда	
Угрозы	Возможности
1. Низкий уровень преемственности 2. Высокая текучка 3. Борьба между конкурирующими организациями за высококвалифицированный персонал 4. Нарушение трудовой дисциплины работниками	1. Расширение штата 2. Освоение новых технологий 3. Сотрудничество с профильными учебными заведениями 4.Обучение персонала 5.Мотивация
Внутренняя среда	
Слабые стороны	Сильные стороны
1.Высокая текучесть кадров 2.Низкий уровень мотивации 2. Отсутствие кадровой службы 3. Недостаточная организация повышения квалификации сотрудников 4. Слабая нормативная база на предприятии	1. Квалифицированный персонал 2. Четко спланированное обеспечение рабочих необходимыми материалами 3. Контроль за качеством работы на всех этапах производственного процесса

В завершении рассмотрим выявленные проблемы по степени значимости. В организации нет службы по управлению персоналом, отсутствует организационный найм сотрудников на работу. Вследствие этого:

- высокая текучесть кадров;
- незаинтересованность работников в достижении конечных результатах деятельности предприятия;
- принятие неквалифицированных работников;
- отсутствие профессиональной подготовки;
- отсутствие мотивации.

Отбор персонала осуществляется не профессионально.

Во– первых, в организации используют слишком мало источников для информации о требуемых вакансиях, требуют большой опыт работы тем самым не дают возможности молодому поколению проявить себя, а опыт требуют потому что в организации отсутствует обучение персонала, что в свою очередь влияет на число желающих устроится на работу Во-вторых, при отборе персонала используют только отборочное собеседование. По моему мнению, при принятии на работу сотрудника собеседования недостаточно, для того чтобы понять подходит ли этот человек на требующуюся должность. И после собеседования может сложиться ошибочное мнение о человеке и это приводит к неэффективной работе, убытке прибыли и текучести. От качества подбора и расстановки кадров в производственной системе во многом зависит эффективность работы организации. Одна из важных проблем кадровой работы в организации при привлечении персонала является управление адаптацией. Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия.

Управление адаптацией очень слабо развито в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины», это в первую очередь из-за того, что на предприятии

нет такого человека, который занимался бы непосредственно только управлением персонала.

В ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» отсутствует также организация системы оценки и обучения персонала. Практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, повышение квалификации должны строиться на деловой оценке сотрудников. Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации.

Обучение персонала, по - моему, является необходимым для повышения качества и объема продаж, от этого зависит какая будет прибыль у компании. От квалификации персонала зависит деятельность предприятия. Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными.

2.3 Предложения по совершенствованию кадрового менеджмента в ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

В последнее время нормальное функционирование предприятия невозможно без эффективной системы управления персоналом, призванной наладить взаимовыгодное сотрудничество между организацией и ее работниками. Старая советская система, базирующаяся на коллективных ценностях, в новых реалиях неприменима, а новая, основанная на индивидуальной работе с каждым сотрудником, пока не сложилась. В последнее время делаются попытки превратить советское управление персоналом, ориентированное в основном на удовлетворение потребностей работников, именно в современный кадровый менеджмент, ориентированный на удовлетворение потребности предприятия в качественной рабочей силе. Повышение эффективности работы – это та постоянная задача, которую решает руководство предприятия. Поскольку одним из способов увеличения эффективности работы является продуманный кадровый менеджмент, вопросы его совершенствования будут актуальны всегда. [15, с.105]

В данной работе проводился анализ компании ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» и мы выявили несколько проблем, которые нужно решить для большего развития компании.

- 1) Текучесть кадров
- 2) Отсутствие профессиональной подготовки
- 3) Отсутствие мотивации для нового персонала

Рекомендация 1. Предотвращение текучести персонала и создание сплочённого коллектива

И так мы выяснили что, текучесть кадров возникает из-за ненормированного графика рабочего дня. По договору рабочий день с 9 утра до 6 вечера, но каждый день сотрудники задерживаются, и проводят на работе до 12 часов и больше и бывает, что работают без выходных, проработав, месяц в таком режиме сотрудники увольняются.

Что бы это предотвратить есть предложение сделать рабочий день в две смены, например первые, пять рабочих выходят с 9 часов утра до 6 часов вечера и вторая смена с 6 вечера до 2 часов ночи, либо делать график два через два. Это будет лучше, чем каждый месяц нанимать новых работников и тратить время на их обучение.

Рекомендация 2. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации сотрудников.

Эта степень даст возможность увеличить степень познаний работников, способностей, то, что существенно отразится в компании. Данная норма может быть осуществлена за счет: обучения в наружных курсах повышения квалификации г. Челябинска, а так же в иных населенных пунктах, где есть филиалы компании.

Сделать отдельные курсы для менеджеров по продажам, для изучения эффективных продаж и мотивации. Организации корпоративного обучения [приглашение консультанта со стороны]. Прохождение краткосрочных семинаров-тренингов для руководителей и специалистов предприятий, которые проводятся с использованием активных методик; рассматриваются видео-сюжеты; слушатели обеспечиваются печатными материалами. Содержание тренингов корректируется с учетом специфики бизнеса организации-заказчика; Высокоструктурированного саморазвития [чтение специальной литературы, направленное освоение знаний, приобретение новых навыков на работе, организация подписки на технические и экономические журналы, книги, обновление баз данных, компьютерных программ].

При этом следует реализовать результативное составление плана объема обучения, в зависимости от планирования продвижении по службе либо индивидуального формирования; регулярное [раз в год] улучшение квалификации управляющего и работников в определенных курсах; уместное освоение специальных управленческих тренингов.

Рекомендация 3. Разработка адаптационных программ для новых сотрудников.

Необходимыми составляющими такой системы являются программы адаптации, написанные для каждой должности, папка адаптации, содержащая основные сведения о компании, основные нормативные документы и должностные инструкции. Важно, чтобы к новому сотруднику был прикреплен наставник, помогающий ему адаптироваться, войти в должность, помогающий в разрешении спорных и сложных ситуаций, возникающих на первых порах работы в компании. Работу по адаптации сотрудников существенно облегчают электронные презентации компании, разработанные специально для целей адаптации персонала.

Итак, чтобы создать коллектив с высоким потенциалом развития, способный решать все более сложные задачи, успешные руководители создают последующую концепцию деятельности с людьми:

1) Увольняют ту часть людей, которую не могут в кратчайший период загрузить, и совершают это таким образом, чтобы не ушли лучшие из лучших.

2) Выдерживают жесткость позиции: поощрение всех, кто способен развиваться, и увольнение всех, кто не может работать по-новому.

3) Активно привлекают новых людей, отбирая супер кадры. Стремятся разъяснить людям все без исключения свои операции, увязывая их с будущим предприятия.

Руководители признают, что для решения серьезных проблем необходимо определенное время и что лучше удовлетвориться синицей в руках, чем журавлем в небе, их потребности и ожидания сводятся к трем пунктам - дисциплина, поддержка и стойкость на пути к намеченной цели [29, с.297].

Лидер побеждает, только опираясь на помощь членов команды. Команда - это коллектив людей, объединенных общим делом, задачами, целью, духом, подходами к решению проблем и не вызывающих аллергии

друг у друга. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия [50, с.46].

Экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Внедрение мероприятий по совершенствованию организации ООО «Пауэр-Интернэшнл-Шины» возможно только при наличии соответствующего финансирования. Рассчитаем все затраты необходимые для осуществления всех предложенных мероприятий.

Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней: [25, с.27]

- 1 оценка реакции обучаемых;
- 2 оценка уровня знаний;
- 3 оценка поведения на рабочем месте;
- 4 оценка влияния на результаты бизнеса.[29, с.69]

Остановимся на последнем уровне и выделим наиболее важные показатели, свидетельствующие о положительном воздействии обучения на итоговые показатели работы компании:

- повышение эффективности труда;
- быстрое распространение знаний
- непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны заказчиков (что для компании, занимающейся продажами, является дополнительным конкурентным преимуществом);
- определение профилей компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников).

Разумеется, самым простым для анализа является показатель «эффективность труда».

Рассмотрим конкретный пример в транспортной компании ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины». Специалисты, для которых он предназначен, обычно предпочитают персонифицированное обучение и быстрее усваивают материал при свободном графике занятий, обеспечиваемом системой дистанционного обучения (СДО). Стоимость одного курса для компании составляет 6000 руб. при очном обучении (длительность - 16 ч) и 360 руб. - при дистанционном (8 ч). Такая большая разница возникает по очевидным причинам: в цену очного курса включены зарплата затраты на подготовку помещения и т. д. Заработная такого специалиста в компании - около 170 руб./час. Рассчитать стоимость обучения этого сотрудника можно по формуле:

$$S_o = R \times n + 5k,$$

где S_o - стоимость обучения;

R - заработная плата специалиста (руб./ч);

n - объем курса (кол-во часов);

$5k$ - стоимость курса.

Следовательно, общие затраты компании на обучение одного такого специалиста составляют 8720 руб. при очном обучении ($170 \times 16 + 6000$) и 1720 руб. при дистанционном ($170 \times 8 + 360$). По окончании курса ту работу, на которую раньше требовался 31 час, специалист с помощью приобретенных знаний и методических пособий выполняет за 22 часа. За счет этого компания экономит 1530 руб. в неделю, а за три месяца - 19 890 руб.

Таким образом, получаем все необходимые данные для определения как объема возврата инвестиций, так и периода возврата.

В результате выясняем, что при очном обучении ROI составляет 128,1%, при дистанционном - 1056,3%; период возврата в первом случае - 50 дней, во втором - 6,2 дня. В данном случае вполне оправдан столь высокий процент ROI в случае с дистанционным обучением: такой показатель не

является сверхъестественным для эффективных проектов электронного корпоративного обучения, если оно реализуется в подходящих сферах.

Предложенные рекомендации дадут компании:

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Выводы по второй главе.

Транспортная компания ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» осуществляет перевозки сборного груза по всей России.

В каждом филиале компании есть свой руководитель, менеджеры логисты и менеджеры по продажам. Ежедневно компания осуществляет доставку сборного груза в более 1000 городов России и населенных пунктов. Высокое качество услуг и индивидуальный подход к клиентам - главные приоритеты компании.

Организационная структура ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» линейно-функциональная, что позволяет компании использовать все виды ресурсов.

При анализе кадрового менеджмента мы выявили несколько проблем, которые мешают компании развиваться больше, это:

- 1) Текучесть кадров
- 2) Отсутствие профессиональной подготовки
- 3) Отсутствие мотивации
- 4) Отбор персонала проводится не профессионально.

Чтобы осуществить развитие эффективного кадрового менеджмента на основе изученной литературы нами были выделаны следующие рекомендации:

- 1) Предотвращение текучести персонала и создание сплочённого коллектива ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»
- 2) Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»
- 3) Разработка адаптационных программ для новых сотрудников ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

Предложенные рекомендации дадут компании:

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Заключение

Цель квалификационной работы было определение условий для планирования кадровой работы как инструмента управления организации.

В первой главе нашей работы мы рассмотрели теоретические аспекты внедрения кадрового менеджмента, как инструмент развития организации.

Кадровый менеджмент- это менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Организация- это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.[12,с.15]

Главным объектом кадрового менеджмента является персонал (кадры)

Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

Наиболее часто кадровый менеджмент используют как мобилизацию сотрудников посредством активной работы менеджеров. Для этого используются такие подходы:

- 1) Отношение к работе, как к источнику доходов предприятия;
- 2) Предоставление каждому работнику простора для деятельности, чтобы он мог внести личный вклад в общее дело;
- 3) Активная социальная политика.

Целями кадрового менеджмента предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.
- умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня.

Задачи кадрового менеджмента содержат:

-определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, объема производства продукции, услуг

-формирование численного и качественного состава кадров

-оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности

-оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для организации и т.д.[18,с.52]

Практическая работа осуществлялась в условиях организации «Общество с ограниченной ответственностью «Пауэр Интернэшнл-Шины»».

ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины» занимается перевозками сборного груза по всей России. Сегодня-это компания, насчитывающая более 250ти автомобилей в собственности грузоподъемностью от 5-ти до 20-ти тонн.

Изучив аспекты кадрового менеджмента, а так же рассмотрев сущность системы управления персоналом, мы пришли к выводу, что наша система не совершенна. Чтобы осуществить развитие эффективного кадрового менеджмента на основе изученной литературы нами были выделаны следующие рекомендации:

1) Предотвращение текучести персонала и создание сплочённого коллектива ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

2) Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

3) Разработка адаптационных программ для новых сотрудников ООО «Пауэр Интернэшнл-Шины»

Предложенные рекомендации дадут компании:

1. повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

2. обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

3. обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

4. повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Список используемой литературы

1. Алавердов, А.Л. Управление кадровой безопасностью организации [Текст] - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2014. - 176 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2015. – 658 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – [Текст] // М.: Экономика, - 2014. С. 4-11.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 237 с.
5. Бурдянский И. М., “Автоматизация производства и научная его организация”, Автомат. и телемех., 2016, № 1, с. 11–16.
6. Васильева, М.Г. Развитие управления персонала в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. - 2016. - № 4. - С.54-56.
7. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2016 г. , 192 С.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015.- 123 с.
9. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2015. - 395с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
11. Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой предприятия [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // "Управление в страховой предприятия", № 3, 2016.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2015. – 499 с.
13. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2016. – 544 с.

14. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2014. - 624с.
15. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2016. – № 5.
16. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст]//Секретарское дело. – 2015. – № 2. С. 90-92.
17. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. – 736 с.
18. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2015. — 233с.
19. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2016. – 384 с.
20. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2016. – 456 с.
21. Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. - № 6.
22. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2017. - №6, С. 82-95.
23. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2016.- 224 с.
24. Кузнецова Т.М. Диагностика и оценка эффективности кадровой политики сельскохозяйственных организаций. Вестник ОрелГАУ. №5. 2010. с. 9
Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] //Управление персоналом. -2016. - №17, С. 58.
25. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]:

учебное пособие.– СПб. Питер, 2016. – 395с.

26. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2015. – 245 с.

27. Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2015, 790 с.

28. Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2014. - № 19.

29. Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2015. - 193с.

30. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2016.

31. Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2015. – 566 с.

32. Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.– Изд. – во: ИНФРА-М, 2016. – 797 с.

33. Л.Г. Миляева, Д.Ю. Федоркевич. Теоретико – методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций: Монография – Новосибирск: «Сибирское Университетское издательство», 2015. – с. 4

34. Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2014. - № 6.

35. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2016. - с.264.

36. Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2016. - №7. - с.34-39.

37. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2015. - 878с.

38. Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под

ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 2015.- 455 с.

39. Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 6, июнь 2016.

40. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса (интервью с И. Дудником) [Текст] // Управление персоналом. - 2016. - № 23.

41. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2017. - 690 с.

42. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2017. - №2, с.1-106

43. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] // Управление персоналом. - 2016. - № 1.

44. Селина, А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2015.

45. Селина, А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - № 5.

46. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2016. - № 22.

47. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2017. – 366 с.

48. Управление человеческими ресурсами. Учебник. - Москва: Высшая школа, 2016. - 528 с.

49. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2015. - 624 с.

50. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2016. - 624 с.

51. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 432 с.

52. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 384 с.