



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДВФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**  
**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

Дмитров Александр Игоревич

**ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению «38.03.03 Управление персоналом»,  
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток  
2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Консультант (если имеется)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Руководитель ВКР ст. преподаватель  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_ Л.В. Максимова  
(подпись) (Ф.И.О)

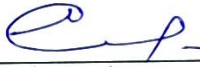
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой доцент, канд.геогр.наук  
(ученое звание)

 \_\_\_\_\_ Л.А. Савинкина  
(подпись) (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Защищена в ГЭК с оценкой \_\_\_\_\_

Секретарь ГЭК (для ВКР)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

УТВЕРЖДАЮ

Е.Б. Гаффорова / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента  
Директор/ наименование структурного подразделения

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**

Е.А. Тюрина / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям  
Школы экономики и менеджмента  
Уполномоченный по экспортному контролю

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

Дальневосточный федеральный университет  
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
Кафедра управления персоналом и экономики труда

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студенту Дмитрову Александру Игоревичу

группы **Б14036**

(фамилия, имя, отчество)

на тему: Оценка кадрового потенциала сотрудников организации

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

- 1 Теоретические аспекты оценки кадрового потенциала организации
  - 1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала организации
  - 1.2 Методы оценки кадрового потенциала организации
  - 1.3 Основные подходы к развитию кадрового потенциала
2. Оценка кадрового потенциала ООО «Олимп» и пути его развития
  - 2.1 Характеристика деятельности и анализ системы управления персоналом ООО «Олимп»
  - 2.2 Оценка кадрового потенциала ООО «Олимп»
  - 2.3 Формирование управленческих решений по развитию кадрового потенциала ООО «Олимп»

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы:

Трудовой Кодекс Российской Федерации, локальные нормативные и правовые акты, Корпоративный Кодекс, Устав организации, штатное расписание, система должностных инструкций, Положение о персонале, Положение об отделах, Положение о кадровой политике, Положение об аттестации, Положение об оплате труда, Положение о найме и адаптации персонала, приказы по кадровому составу, первичная документация, статистическая информация, аналитические отчеты организации, монографии, учебники, учебные пособия, статьи в профильных журналах, Интернет-ресурсы по теме работы

Срок представления работы « 20 » июня 2018 г.

Дата выдачи задания « 30 » ноября 2017 г.

Руководитель ВКР старший преподаватель

(должность, уч. звание)

(подпись)

Л.В. Максимова

(и.о.ф)

Задание получил

(подпись)

А.И. Дмитров

(и.о.ф)

## Оглавление

Введение .....	4
1 Теоретические аспекты оценки кадрового потенциала организации .....	4
1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала организации .....	7
1.2 Методы оценки кадрового потенциала организации .....	15
1.3 Основные подходы к развитию кадрового потенциала .....	21
2 Оценка кадрового потенциала ООО «Олимп» и пути его развития .....	27
2.1 Характеристика деятельности организации и системы управления персоналом ООО «Олимп» .....	27
2.2 Оценка кадрового потенциала ООО «Олимп» .....	40
2.3 Формирование управленческих решений по развитию кадрового потенциала ООО «Олимп» .....	50
Заключение .....	57
Список использованной литературы .....	59

## Введение

Эффективная деятельность предприятия зависит не только от высокого уровня конкурентоспособности, достаточного экономического потенциала, но и от профессиональной компетентности персонала. В связи с этим большое значение приобретает вопрос разработки новых систем подбора и продвижения кадров, научного обоснования планирования персонала, подготовки, переподготовки и непрерывного повышения квалификации персонала.

В настоящее время в России сложились некоторые особенности, характеризующие новые условия работы в организациях: конкуренция между предприятиями, заставляющая собственников и руководителей компаний искать пути и средства к достижению коммерческого успеха, является следствием сокращения государственного регулирования; постепенное утверждение понимания ценности человеческих ресурсов компании; возрастание готовности предприятий вкладывать силы и средства в создание и умножение своего человеческого капитала; явная тенденция к увеличению расходов компаний на привлечение и обучение персонала, оценку работающих сотрудников, развитие которых является стратегической задачей успешного функционирования компаний.

Формирование кадрового потенциала, с одной стороны, заключается в компетентном отборе наиболее подходящих лиц на должности, и состоит из поиска, изучения и оценки кандидатов, которые наиболее полно отвечают общим и специальным требованиям, установленным для работников. В данном случае главное внимание сосредоточено на прогнозировании и планировании потребности в кадрах, оценке претендентов, формировании резерва на продвижение и организации работы кадровой службы.

С другой стороны, формирование кадрового потенциала представляет собой сложный и длительный процесс приобретения и использования навыков, знаний и умений, который охватывает собой соответствующее обучение, приобретение практических навыков и конкретное их целевое использование в определенных условиях. Результативность кадрового потенциала зависит от

трудового потенциала работника как совокупности качественных характеристик человека, которые определяют возможность и пределы участия в трудовой деятельности.

Исследованию проблемы кадрового потенциала организации посвящены исследования как отечественных ученых В.В. Адамчука, В.Х. Беленького, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, Л.С. Бляхмана, С.Г. Вершловского, В.К. Вилюнас, О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, В.С. Лазарева, И.П. Поварич, И.М. Поповой, М.М. Поташника, Б.Г. Прошкина, М.Г. Рогова и др., так и зарубежных ученых: В. Врума, Ф. Герцберга, Э. Лоулера, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Л. Портера и др., однако данные исследования являются скорее теоретическими, тогда как для любой современной организации более важным является прикладной аспект, а именно вопросы эффективных методов оценки кадрового потенциала и направлений его совершенствования.

Цель работы – оценка кадрового потенциала сотрудников организации и определение путей его развития в ООО «Олимп».

Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- определить понятие и сущность кадрового потенциала организации;
- рассмотреть методы анализа кадрового потенциала организации и основные подходы к формированию кадрового потенциала;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Олимп»;
- оценить кадровый потенциал сотрудников ООО «Олимп»;
- сформулировать управленческие решения по развитию кадрового потенциала организации.

Объект исследования – персонал ООО «Олимп».

Предмет исследования – методы оценки кадрового потенциала ООО «Олимп».

При написании выпускной квалификационной работы применялись методы исследования: сравнение, обобщение, анализ, синтез, индукция, дедукция.

Практическая значимость результатов выполненного исследования заключается в том, что разработанные управленческие решения по развитию кадрового потенциала ООО «Олимп» и рекомендации по их реализации позволят повысить эффективность хозяйственной деятельности и результативность работы персонала исследуемой организации.

Структурно работа состоит из введения, двух разделов основной части, заключения, списка использованных источников из 44 наименований.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты оценки кадрового потенциала организации, раскрывается понятие и сущность кадрового потенциала, а также описываются актуальные на данный момент стандартные методы оценки кадрового потенциала и основные подходы к его развитию.

Во втором разделе представлено описание деятельности организации и системы управления персоналом, где также проводится анализ количественных показателей, характеризующих состояние персонала ООО «Олимп». К тому же рассматриваются существующие на предприятии методы оценки кадрового потенциала и отображается их практическое применение. В последней части данного раздела формируются управленческие решения, реализация которых будет способствовать развитию кадрового потенциала в компании, что в последствии приведет не только к развитию организации в целом, но и каждого сотрудника в частности.

# **1 Теоретические аспекты оценки кадрового потенциала организации**

## **1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала организации**

Деятельность любого предприятия ориентирована на получение положительных результатов. Характеризуя целевые установки предприятия в экономической науке, существует традиционный подход, согласно которому в качестве основной цели деятельности предприятия выделяется максимизация прибыли [12]. Но при этом одни предприятия достигают цели своей деятельности, а другие – работают менее успешно. Многие исследователи успехи функционирования предприятия связывают с правильным выбором вида деятельности, наличием достаточного количества ресурсов и умением ориентироваться в рыночных условиях [6].

Поэтому одной из первоочередных задач руководства является формирование текущих и перспективных возможностей предприятия, то есть его потенциала. Это вызвано необходимостью обеспечения эффективности хозяйствования и повышения конкурентоспособности на рынке.

Рассматривая потенциал предприятия, ученые [10, 16] выделяют отдельные его составляющие элементы, а именно, кадровый потенциал, инвестиционный потенциал, природно-ресурсный потенциал, инновационный потенциал.

Для успешного формирования любых элементов потенциала нужны, прежде всего, правильно подобранные кадры, качественное их обучение, организационная культура, тесное сотрудничество, возможности для проявления инициативы, база знаний, материальное и нематериальное стимулирование. Человек в организации выступает в роли объекта и субъекта управленческих действий, поэтому считается главным фактором обеспечения эффективного функционирования предприятия.

Как отмечает А.С. Виханский, «основой любой организации, ее главным богатством являются люди. При этом человек становится не только ключевым и самым ценным ресурсом организации, но и самым дорогостоящим» [4].



Из всех элементов социально-экономической системы предприятия только персонал обладает способностью активно и самостоятельно реагировать на динамичные изменения хозяйственной среды, сочетая во времени и пространстве все другие компоненты.

Основой формирования, функционирования и развития системы управления ресурсами на современном этапе является кадровый потенциал (совокупность руководителей; специалистов, работающих, а также тех, кто устраивается на работу, учится и повышает квалификацию с отрывом от производства; рабочих, выполняющих технологические операции). Каждая из составляющих кадрового потенциала характеризуется специфическими для нее элементами.

Рассматривая место кадрового потенциала в системе управления ресурсами предприятия, следует определиться с понятийным аппаратом по этому вопросу. Прежде чем определить сущность «кадрового потенциала» следует отделить его от общеупотребительных экономических категорий «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал».

Трудовые ресурсы – это экономически активная, работоспособная часть населения региона, которая обладает физическими и культурно-образовательными возможностями для участия в экономической деятельности предприятия [20].

Кадры – основной состав работников предприятия, которые также включают потенциальных кандидатов на замещение рабочих мест.

Персонал – это личный состав; коллектив работников предприятия; группа работников предприятия, работающие в одном отделе, на одном участке или выполняющие те же функции [4].

Для более полного понимания содержания понятия «кадровый потенциал» следует рассматривать данную экономическую категорию в ретроспективно-этимологическом контексте.

Прежде всего, следует отметить, что методология определения сущности «кадровый потенциал» должна базироваться на четком терминологическом

определении самого понятия «потенциал» как понятия обобщающего. Следовательно, целесообразно рассмотреть сначала эволюцию подходов к определению понятия «потенциал», а затем перейти к ретроспективно-этимологическому анализу понятия «кадровый потенциал».

В широком научном употреблении понятия «потенциал» начало использоваться в конце 70-х - начале 80-х годов XX века. Именно в этот период появилось много публикаций, авторы которых рассматривали различные аспекты данного понятия. Так, в словаре иностранных слов приведена следующая трактовка термина «потенциал» (потенциал от лат. *potentia* – «сила»): «возможности, силы, запасы, способы, которые могут быть использованы» [14].

Некоторые авторы под потенциалом понимают материально-технические и организационно-экономические возможности предприятия, то есть его размеры и территориальное размещение, численность персонала, профиль производства и объемы выпуска продукции, состояние основных средств, финансовое состояние [13].

Наиболее распространена трактовка сущности потенциала как совокупности природных условий, ресурсов, возможностей, запасов и ценностей, которые могут быть использованы для достижения определенных целей [3].

Анализ рассмотренных подходов позволяет сделать выводы о том, что потенциал предприятия преимущественно трактуется как совокупность ресурсов, которые есть в его наличии для хозяйственной деятельности.

Остановимся более подробно на характеристике кадрового потенциала. В последнее время на него все больше обращают внимание как на главный элемент повышения конкурентоспособности предприятия [16].

Кадровый потенциал, который объединяет в себе как пространственные, так и временные характеристики, концентрирует одновременно отдельные уровни связей и отношений.

Во-первых, он отражает прошлое, то есть совокупность свойств накопленных системой в процессе ее становления и таких, которые предопределяют возможность для ее функционирования и развития. В этом плане понятие «потенциал» фактически принимает значение понятия «ресурс». То есть в данном случае кадровый потенциал трактуется как важный ресурс в деятельности предприятия.

Во-вторых, он характеризует уровень практического применения и использования имеющихся возможностей. Это обеспечивает разграничение реализованных и нереализованных возможностей. В этой своей функции понятия «потенциал» частично совпадает с понятием «резерв».

Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех работников, занятых на данном предприятии и выполняющих определенные задачи.

В теории и практике кадрового менеджмента используются в той или иной форме конкретные качественные характеристики кадрового потенциала - его численность, структура, знания, профессия, опыт, квалификация, образование.

Категория «кадровый потенциал» рассматривает работника не просто как участника производства, а как неотъемлемую часть всех стадий воспроизводственного процесса.

Кадровый потенциал – это возможности определенной категории работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с их должностными обязанностями. Такой подход к определению кадрового потенциала дает возможность проведения всестороннего анализа любой категории работников на основе учета объективных экономических законов в соответствии с определением объекта, предмета исследования, а также его целей и задач.

При формировании потенциала предприятия проводится его декомпозиция на компоненты, то есть осуществляется структуризация.

Выделение подходов к структуризации потенциала предприятия позволяет выяснить сущность понятия «кадровый потенциал» [3].

Блочно-модульная структуризация потенциала предприятия основана на взаимодействии трех составляющих, которые охватывают все стратегические компоненты предприятия, позволяющие достичь поставленных целей, и наиболее полно характеризует внутреннее состояние предприятия - ресурсов, системы управления и деятельности персонала.

Авторы блочно-модульной структуризации потенциала предприятия рассматривают кадровый потенциал как систему ресурсов, вступающих во взаимодействие и обуславливающих достигнутые результаты.

Исходя из этого, кадровый потенциал рассматривается как совокупность кадровых ресурсов (квалификационный, демографический состав работников, их стремление к знаниям и совершенствованию, интеллектуальный капитал), необходимых для достижения поставленной цели.

Согласно функциональной структуризации, в рамках каждой функциональной области (производство, кадры, финансы, информация) формируется свой внутренний потенциал, который условно можно структурировать на объектный и субъектный, в зависимости от признаков, лежащих в его основе.

К субъектным составляющим потенциала, согласно этому подходу, относят кадровый потенциал, который рассматривается как совокупность способностей и возможностей системы управления обеспечивать достижение стратегических целей.

Определение понятия кадрового потенциала имеет не только важное научное, но и практическое значение, поскольку представление о его содержании определяет подход к его оценке, измерению и управлению. Необходимость определения сущности понятия «кадровый потенциал» требует определения количественных и качественных показателей, с помощью которых его можно охарактеризовать.

К количественным показателям кадрового потенциала относятся следующие показатели:

- численность работников;
- профессионально-квалификационный состав работников;
- половозрастной состав;
- средний возраст работников;
- стаж работы на предприятии;
- уровень движения кадров.

К качественным показателям относятся:

- индивидуально-квалификационный потенциал каждого работника;
- индивидуальные профессиональные характеристики;
- социально-психологические и организационные параметры групповой динамики [5].

Анализируя различные определения понятия «кадровый потенциал», приходим к выводу, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой находится работник как главная производительная сила.

Значение кадрового потенциала в деятельности предприятия следует рассматривать в нескольких аспектах:

1 Количественный аспект: прямые и косвенные расходы, которые охватывают заработную плату, средства на подготовку персонала, обустройство рабочего места и его постоянное совершенствование и тому подобное.

2 Качественный аспект: поиск людьми постоянной работы, повышение профессионального и культурного уровня наемных работников, оценка ими возможностей служебного роста и тому подобное.

3 Стратегический аспект: забота руководства о постоянном повышении квалификации работников, осознание значения человеческого фактора как элемента конкурентоспособности [22].

Итак, кадровый потенциал – это не просто человек как основной объект и ресурс производства. Это его профессиональные, интеллектуальные, социальные возможности и способности. Потенциал работника формируется в процессе жизнедеятельности и включает в себя его профессиональные характеристики, профессиональный опыт, который накапливается в течение многих лет, социально-психологические свойства человека, имеющие отношение к профессиональной деятельности (способность воспринимать и усваивать информацию, инициативность, контактность, гибкость мышления, способность к обучению, организаторские способности, уровень культуры), конкурентоспособность работника.

Составляющим элементом кадрового потенциала является личный фактор производства (в непосредственно-социальном смысле – личностный фактор), который характеризует все разнообразие качеств субъекта (работника), проявившиеся в процессе его трудовой деятельности.

В экономической литературе помимо понятия «кадровый потенциал» сравнительно недавно начали употреблять понятие «человеческий капитал». Подчеркивается, что эффективность современного производства определяется взаимодействием физического и человеческого капитала. Как отмечают американские ученые, понятие человеческого капитала было введено для объяснения того, почему образование и опыт влияют на оплату труда, а также того, что определяет уровень образования, которое получают люди [10].

Человеческий капитал – это знания, умения и навыки человека, которые способствуют повышению ее производительной силы и заработков. Человеческий капитал можно определить как совокупность наследственных и приобретенных физических, а также духовных качеств и свойств человека, которые используются для производства товаров и услуг, а также определенных материальных благ. Человеческий капитал является мерой воплощения в человека способностей, приносящих прибыль [106].

Человеческий капитал может рассматриваться как сумма денежных инвестиций в здоровье, профессиональные знания и развитие творческих способностей работника. В соответствии с этим выделяются три блока составляющих элементов человеческого капитала:

- 1) вложения в физическое состояние человека;
- 2) вложения в интеллектуальное развитие человека;
- 3) вложения в социально-психологическое состояние индивида.

Один из главных вопросов, который волнует на сегодняшний день руководителей – это как сделать кадровый потенциал фактором повышения эффективности деятельности предприятия. Руководители понимают, что конкурентным преимуществом предприятия является преимущество персонала над персоналом конкурента, а пренебрежение сотрудниками – путь, ведущий к убыткам.

Предприятия могут отличаться друг от друга «тонкостями» и способами организации труда. Но, наряду с этим, чем выше резервы кадрового потенциала, то есть чем большими профессиональными знаниями, навыками, способностями обладают работники, тем скорее совершенствуется и продуктивнее используется материальный фактор производства.

В то же время, совершенствуя кадровые технологии, руководители должны помнить, что наибольшую ценность имеет не количественный рост, а качественное изменение работы с персоналом. Если предприятие нацелено на долгосрочную перспективу, то его главным стратегическим ресурсом будут выступать сотрудники, которые имеют возможность творчески проявлять себя в работе.

Кадровый потенциал характеризуется изменчивостью, что закономерно связано с его активностью как ответной реакцией на изменение условий внешней среды и внутренней структуры предприятия. Изменение величины кадрового потенциала происходит за счет движения кадров, изменения квалификации, как за счет повышения, так и из-за снижения, изменения мотивации работников, создания условий, способствующих проявлению

индивидуально-квалификационного потенциала и профессиональных характеристик работника [5].

Значение и роль кадрового потенциала в современных условиях постоянно растет, а высококвалифицированная, творческая работа становится одним из главных факторов экономического роста.

Исходя из этого, формирование кадрового потенциала является главным приоритетом в работе предприятий для обеспечения их развития. Уровень понимания руководством значимости кадрового потенциала в развитии предприятия имеет определяющее влияние на результаты его хозяйственной деятельности и требует определения методических и методологических основ формирования кадрового потенциала.

## **1.2 Методы оценки кадрового потенциала организации**

Основными принципами эффективной оценки считаются направленность на улучшение работы, тщательная подготовка, конфиденциальность, всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствие должности разумное сочетание похвалы и критики, достоверность методов. К показателям предъявляются такие требования, как полнота и достоверность отражения результатов, конкретность, обеспечение сопоставимости, как с предыдущим периодом, так и с достижением других лиц.

Необходимость в проведении оценки кадрового потенциала предприятия заключается в определении уровня обеспечения предприятия кадровым составом, нужным для выполнения текущих задач предприятия и в расчете на перспективу. Именно поэтому возрастает актуальность методов оценки кадрового потенциала предприятия.

Кадровый потенциал включает:

- личностные и деловые характеристики;
- социально-психологические качества;
- формальную структуру коллектива;



- неформальную структуру коллектива;
- организационно-управленческие факторы;
- факторы макроструктуры.

Все выше перечисленные составляющие в разной степени влияют на кадровый потенциал, определяя трудовое поведение работника [37].

Главными переменными оценки кадрового потенциала являются:

- возраст;
- состояние физического здоровья работников;
- квалификация, качество подготовки;
- правильность подбора и расстановки кадров;
- опыт и мастерство рабочих и служащих;
- сплоченность трудового коллектива;
- морально-психологический климат в коллективе;
- удовлетворенность трудом;
- социальная защищенность работников.

Для глубокой всесторонней оценки кадрового потенциала предварительно надо иметь представление о качественном составе кадров предприятия, поскольку уровень качественного состава кадров определяет уровень эффективности деятельности предприятия. Поэтому до начала проведения анализа кадрового потенциала следует провести работу по выявлению качественного состава кадров предприятия. Отметим, что от личных характеристик работников, их общеобразовательного ценза и профессионально-квалификационного уровня во многом зависит качество принимаемых решений и итогов их реализации [34].

Оценка качественного состава кадров следует начинать с изучения социально-демографических данных: пола, возраста, образования, стажа работы, квалификации и др.

В последние годы при проведении исследования кадрового потенциала широко распространенными являются методы системного анализа (метод

декомпозиции и метод последовательной подстановки, метод сравнений и метод структуризации целей), экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота [34]. Рассмотрим последовательно все эти методы более подробно.

В управлении персоналом большую значимость приобретает системный подход, который построен на системном анализе. Применение системного подхода к управлению персоналом предполагает изучение в целом всей системы управления и исследование ее составляющих: функций, целей, организационной структуры кадров, технических средств управления, основных категорий работников и методов управления ими, информации, технологии управления, управленческих решений на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую картину.

Для оценки потенциала сотрудника используется система компетенций. К примеру, для изучения воздействия на функционирование персонала каждого компонента, следует стараться исключить влияние прочих факторов, при этом нужно применять метод последовательной подстановки. Это метод позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные. При системной оценке не исключается и метод сравнений.

Метод сравнений позволяет проводить сравнение действующей системы управления персоналом предприятия с другой аналогичной системой передового предприятия или нормативным состоянием, которое сформировано на положительном опыте других организаций и предприятий. Использование этого метода делает возможным, к примеру, анализ управления персоналом, учитывая при этом фактор времени, сравнивая желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием за прошлый период, что в конечном итоге исключает несопоставимость и расширяет возможности для сравнений [30].

Использование метода структуризации целей является важным и необходимым условием системного анализа, с помощью которого можно предусмотреть количественные и качественные обоснования целей подсистемы управления персоналом в соответствии с целями организации. Применяя данный метод, можно охватить анализ целей, ранжирование и развертывание их в систему. Этот метод позволяет обеспечить увязку и сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Применительно к оценке кадрового потенциала с помощью экспертно-аналитического метода необходимо привлечение высококвалифицированных специалистов-профессионалов в области управления персоналом, управленческого персонала к процессу совершенствования. При применении этого метода главным является проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

Экспертно-аналитический метод выявляет основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков [29].

Метод главных компонентов тесно связан с системным анализом, этот метод позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих других показателей, которые характеризуют определенное явление. Использование опытного метода связано с системой и ситуационным анализом. Основывается этот метод на опыте предшествующего периода конкретной или ей подобной системы управления.

При помощи метода подстановки происходит отбор существенных элементов операций, остальные ранжируются в зависимости от степени важности [29].

Метод моделирования – это конструирование модели на основе предварительного изучения объекта, определение его наиболее существенных характеристик, а также необходимая корректировка на основании полученной информации. Для исследования формирования кадрового потенциала предприятия возможно применить абстрактные модели, среди которых

различают описательные (словесные), графические и математические. Моделирование хорошо сочетается с другими методами и техническими приемами.

Социологические методы исследования, прежде всего, анкетный метод, опросы и собеседования также используются при формировании кадрового потенциала.

Анкетный способ – это письменный опрос работников, причастных к каким-то проблемам с целью поиска ответов на определенные вопросы. Анкетный опрос требует много времени. Поэтому чаще всего прибегают к более простому способу – устному опросу (интервью). Он также требует тщательной подготовки и квалифицированной стратегии общения с теми или иными исполнителями.

В методическую часть программы входит также выбор инструментария для сбора информации. Это может быть анкета, отчеты, планы предприятия, карта фиксации результатов наблюдения, методика сбора данных. Наряду с этим программа содержит и схему обработки информации, которая предусматривает, прежде всего, обработку, анализ и интерпретацию полученных данных, а также формулировку на этой основе соответствующих выводов и разработку практических рекомендаций [25].

Таким же образом в обратном порядке отбираются операции, процедуры, функции, происходит формирование эффективных подсистем, а в результате формируется система управления персоналом. Метод коллективного блокнота («банка идей») основывается на применении «мозгового штурма» и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском решений, в которых проявляется наибольшая эффективность использования кадрового потенциала.

В таблице 1 представлена классификация методов оценки кадрового потенциала и построения его системы.

Таблица 1 – Классификация методов оценки кадрового потенциала и построения его системы

Методы обследования (сбор данных)	Методы оценки	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование	Системный анализ	Системный подход	Метод аналогий Метод сравнений	Обучение, переподготовка и повышение квалификации
Интервьюирование, беседа	Метод декомпозиции	Метод аналогий	Экспертно-аналитический	
Наблюдение в течении рабочего дня	Метод сравнений и последовательной подстановки	Экспертно-аналитический, параметрический, блочный,	Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	Привлечение общественных организаций
Моментные наблюдения	Динамический и метод структуризации	Моделирование и функционально-стоимостной анализ	Расчет количественных и качественных показателей экономической эффективности предлагаемых вариантов	Функционально-стоимостной анализ
Фотография рабочего дня	Экспертно-аналитический и нормативный	Метод структуризации целей	Функционально-стоимостной анализ	
Анкетирование	Параметрический	Опытный метод		
Изучение документов	Функционально-стоимостной анализ	Метод коллективного блокнота		

Методы оценки кадрового потенциала организации непосредственно связаны с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

Обобщая, можно сделать вывод, что наибольший эффект и лучшее качество системы управления персоналом будут достигнуты в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволит взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что поможет достигнуть оптимального результата.

### **1.3 Основные подходы к развитию кадрового потенциала**

Развитие потенциала является сложным динамическим процессом, ориентированным на максимальное взаимодействие с внешней средой и обеспечения высокого качества его реализации [8].

Учитывая это, следует уделить внимание процессам целенаправленного развития потенциала предприятия, и, в первую очередь, это касается одной из его составляющих – кадрового потенциала.

Одним из первоочередных условий развития кадрового потенциала и улучшения его использования является разработка и внедрение действенных способов по подбору, продвижению и расстановке управленческого персонала. Вместе с тем, при развитии кадрового потенциала необходимо учитывать следующие специфические методологические аспекты:

- определяющее место руководителя и их неизменность в системе производственных отношений;
- ответственность руководителей;
- компетентность;
- построение соответствующей кадровой вертикали;
- умение руководителя развивать команду [14].

Обязательным методологическим аспектом развития кадрового потенциала выступает постоянное обучение, специальная подготовка кадров управления и непрерывное вооружение научными (теоретическими и практическими) знаниями на всех этапах продвижения по иерархической лестнице. Высокая «цена» ошибки в управленческих решениях усиливает необходимость совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей. Управленец должен обладать научно-техническими знаниями, тем самым подтверждая свою квалификацию и компетентность в новых социально-экономических условиях.

Методологический аспект развития кадрового потенциала заключается в том, что развитие (динамика) производственных отношений должны

обеспечиваться опережающим динамизмом практической подготовки руководителя.

Немаловажным методологическим принципом развития кадрового потенциала должна быть ориентация на новейшие достижения отечественных и зарубежных технологий. Это позволит вооружить руководителей широким разнообразием инструментария управления.

Особое место занимает методологическая позиция по построению кадрово-управленческой вертикали, способной обеспечить и поддержать процесс развития кадрового потенциала. Должен быть отработан действенный механизм подбора, расстановки и продвижения работников по иерархической лестнице системы управления, формирования кадрового резерва. Важным организационным моментом возникает единство мер развития кадрового потенциала на всех уровнях управления. Это одна из предпосылок формирования кадрово-управленческой вертикали как целостного образования [18].

Вышеприведенные методологические аспекты диалектически взаимосвязаны, взаимообусловлены и взаимно дополняют друг друга и должны действовать все вместе. Их диалектическое взаимодействие позволит усовершенствовать формирование кадрового потенциала любой компании.

Проведение исследования развития кадрового потенциала предусматривает ряд логически последовательных, взаимосвязанных этапов:

1 Подготовительный этап включает:

- изучение проблемы;
- разработка и утверждение программы исследования;
- составление рабочего плана, который должен иметь оперативный характер (определяются основные этапы исследования, методы сбора информации, рассчитываются ожидаемые результаты);
- разработка макетов, таблиц, бланков, анкет, инструкций.

2 Этап полевого исследования – сбора информации, требующей дальнейшей обработки и анализа.

3 Подготовка собранной информации к обработке и ее обработка.

4 Анализ и обобщение полученной информации.

5 Подведение итогов исследования, формулирование выводов и научное обоснование рекомендаций, разработка прогнозов и проектов изменений.

В развитии кадрового потенциала предприятия исходным пунктом проведения практически ориентированного исследования является та или иная проблемная ситуация, которая касается определенных предприятий, групп людей, их интересов и требует решения [26].

Кадровая составляющая включает в себя профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность; познавательные способности как форму личностного самовыражения и удовлетворения потребностей индивида и может рассматриваться как способность человека выполнять определенные виды работ.

Технология развития кадрового потенциала включает проведение работ по профессиональной ориентации, приему и размещению персонала, повышение содержательности труда, адаптацию молодежи и заново принятых работников на предприятии, повышение образовательного, профессионального и квалификационного уровня персонала и его продвижения по службе. Кадровая составляющая потенциала предприятия связана с развитием работника как главной производительной силы.

развитие кадрового потенциала должно основываться на таких принципах как научность, динамизм, ситуационность.

Анализ литературных источников [12, 25, 37] позволил сформулировать основные принципы формирования кадрового потенциала:

- принцип полезности – кадровый потенциал, который имеет стоимость, выгодную работодателю, может быть использован для реализации определенных производственных и непроизводственных функций в процессе потребления;

- принцип ожидания выгоды заключается в том, что предприниматель ожидает получить от вложения в кадровый потенциал доход, который



количественно определяется величиной денежного потока, полученного от использования специалистов на производстве;

- принцип предельной полезности означает, что расходы, связанные с повышением уровня образования и квалификации, позволят увеличить стоимость специалиста таким образом, что доходы от его использования значительно превысят расходы на повышение уровня образования и квалификации;

- принцип возрастающей полезности заключается в том, что инвестиции в кадровый потенциал остаются целесообразными до определенного предела, после которого полученный благодаря этим инвестициям прирост дохода становится меньше прироста инвестиций;

- принцип обогащения структуры кадров означает, что составляющие кадрового потенциала должны сочетаться между собой в определенных пропорциях;

- принцип соответствия спроса и предложения кадрового потенциала означает, что рыночная экономика требует от работников соответствующего уровня образования, квалификации, производственного опыта.

Принцип конкурентоспособности работника состоит в том, что руководство должно анализировать выгодность вложения денежных средств на всех стадиях «жизненного цикла» кадрового потенциала: образование, использование, достижение успеха, профессионализм, воплощение новых технологических решений [37].

Следует также выделить перечень основных факторов, воздействующих на развитие кадрового потенциала организации. Данный перечень включает две основных группы – факторы внутренней и внешней среды, характеристика которых приведена в таблице 2.

К факторам внешнего воздействия можно отнести следующие: политико-правовые, экономические, научно-технические; демографические, социально-культурные и экологические.

Таблица 2 – Факторы, оказывающие влияние на кадровый потенциал организации

Внутренние факторы	
Миссия, стратегия, цели и задачи предприятия; организационная структура, система управления, маркетинг, финансы, технологии, производство, мотивация и стимулирование, обучение, социальное обеспечение, нормирование труда	
Внешние факторы	
Экономические	Демографические
Отраслевая структура, политика конкурентов, инвестиционная привлекательность, темпы роста инфляции, налоговая политика, экономическое положение населения, кредитная политика, рынок труда	Естественный прирост населения, миграционные процессы, территориальное размещение, полновозрастной состав, подвижность трудовых ресурсов, квалификационная структура, качественная структура трудовых ресурсов
Научно-технические	Политико-правовые
Развитие технологий, научно-техническая активность конкурентов, ограниченность ресурсов, лицензирование и патенты, научные ассоциации, подготовка и переподготовка кадров, инновационная политика	Государственное регулирование, общественные и политические события, соглашения с зарубежными странами, военные конфликты, политические кризисы, соотношение политических сил, внешнеэкономические ограничения, интеграционные процессы
Социально-культурные	Экологические
Тенденции развития общества, национальные традиции, рынок образовательных услуг, привычки и особенности населения, профессии, имидж компании, социальная политика региона, уровень безработицы, политика занятости	Природно-климатические условия, экологическая чистота региона, политика региона по охране окружающей среды, влияние развития технологий на экологию, экологический аудит

Анализ внешних факторов направлен на выявление и использование открывающихся возможностей предприятия во внешней среде и устранение угроз этой сред, позволяет определить конкурентные преимущества компании.

Анализ внутренних факторов (миссия, стратегия и др.) позволяет выявить дополнительные возможности, способствующие успешной деятельности предприятия, развитию кадрового потенциала и повышению конкурентоспособности [36].

Учет данных факторов позволит оценить параметры качественных и количественных характеристик трудового потенциала на рынке труда как потенциального источника развития кадров; проанализировать последствия

влияния данных факторов на параметры трудового потенциала и сформировать кадровую политику, использующую положительные моменты этого влияния и нейтрализующую отрицательные [33].

Основная задача управленцев – хорошо выполнять свою работу с помощью работников, находящихся в их распоряжении. Идеально, когда все участники этого процесса получают удовольствие от своей работы. Задача менеджеров так организовать трудовой процесс, чтобы сотрудники низшего звена понимали насколько важна их работа. Для этого менеджеры, руководители подразделений должны как можно лучше знать обслуживающий персонал: социальное положение, личные качества, чтобы настраивать его на положительные результаты в работе.

Таким образом, очень важно для любой организации развивать эффективный кадровый потенциал, который является неотъемлемой составляющей системы управления предприятием. Кадровый потенциал является важной составляющей общего потенциала предприятия. Состав и структура кадрового персонала предприятия зависит от направлений деятельности предприятия и определяется руководителями высшего уровня управления при формировании стратегии организации.

Таким образом для реализации методики развития кадрового потенциала основное внимание необходимо сосредоточить на следующих задачах:

- обобщение существующих методов развития кадрового потенциала;
- разработка способов развития кадрового потенциала определенного уровня качества;
- определение степени влияния количественных и качественных показателей кадрового потенциала на результаты деятельности хозяйств.

Обобщая, можно сделать вывод, что наибольший эффект и лучшее качество системы управления персоналом будут достигнуты в том случае, если руководство будет применять систему методов в комплексе. Применение системы методов позволит взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что поможет достигнуть оптимального результата.

## **2 Оценка кадрового потенциала ООО «Олимп» и пути его развития**

### **2.1 Характеристика деятельности организации и системы управления персоналом ООО «Олимп»**

ООО «Олимп» – коммерческое предприятие, осуществляет свою деятельность с 2010 года, основной целью создания является осуществление предпринимательской деятельности для получения прибыли.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Олимп».

Независимая оценка имущества является востребованной услугой в современном обществе. При составлении договора купли-продажи, дарения, мены или аренды, при вступлении в наследство, для судебных споров и защиты собственных прав и интересов, при постановке, списании или передаче имущества на баланс, при залоге или оформлении ипотеки без обращения в оценочную компанию и профессиональной помощи оценщика не обойтись.

Оценочная компания ООО «Олимп» создана для оказания профессиональных услуг в области оценочной деятельности. Компания предоставляет полный спектр оценочных услуг, как для физических, так и для юридических лиц, в соответствии с требованиями Федерального закона №135-ФЗ «Об оценочной деятельности в РФ».

ООО «Олимп» является коммерческой организацией, преследующей в качестве своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Основным видом деятельности Общества является проведение работ по оценке стоимости различного имущества, а именно:

- оценка стоимости права собственности, иных вещных прав, обязательств (долгов), работ и услуг в отношении недвижимого имущества;
- определение рыночной стоимости нового незавершенного строительства объектов промышленного и гражданского назначения;
- определение величины рыночной стоимости недвижимости при хозяйственных операциях (сдача в аренду, кредитование под залог и т.д.);

- оценка стоимости права собственности, иных вещных прав, обязательств (долгов) и работ/услуг в отношении движимого имущества, а также подлежащих государственной регистрации воздушных и морских судов, судов внутреннего плавания, космических объектов;

- оценка стоимости права собственности, иных вещных прав, обязательств (долгов) и работ/услуг в отношении интеллектуальной собственности и нематериальных активов, а также конфиденциальной информации, имеющей коммерческую ценность.

- оценка стоимости права собственности, иных вещных прав, обязательств (долгов) и работ/услуг в отношении ценных бумаг, паев, долей (вкладов) в уставный (складочных) капиталах), а также предприятий как имущественных комплексов (бизнеса) и других активов;

- определение стоимости активов при приватизации, слиянии, реструктуризации других видов реорганизации обществ различных форм собственности;

- оценка инвестиционных проектов и их сопровождение;

- оценка активов компаний для трансформации отчетности по международным стандартам.

- оказание консультационных услуг, в том числе по вопросам оптимизации структуры финансирования, оценки рисков и стоимости привлекаемого капитала; оздоровлению финансов и реструктуризации задолженности;

- экономическая и юридическая экспертиза инвестиционных соглашений;

- оценка стоимости ущерба, нанесенного в результате дорожно-транспортного происшествия.

Клиентами компании являются частные лица и организации.

В своей деятельности предприятие руководствуется действующим законодательством и локальными нормативными документами.

В настоящее время в штате компании находятся более 30 специалистов, обладающих высокой квалификацией и опытом в совершении оценочной

деятельности, а материально–техническая база и современные информационные технологии, используемые в процессе работы, отвечают самым высоким требованиям и стандартам, предъявляемым к оценочным компаниям.

Управление предприятием осуществляет директор, который самостоятельно принимает решения относительно деятельности предприятия, распоряжается имуществом, заключает договора, в т. ч. трудовые, издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению. Директор также несет ответственность за обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, средств и другого имущества предприятия.

Организационная структура предприятия линейно-функциональная (рисунок 1).

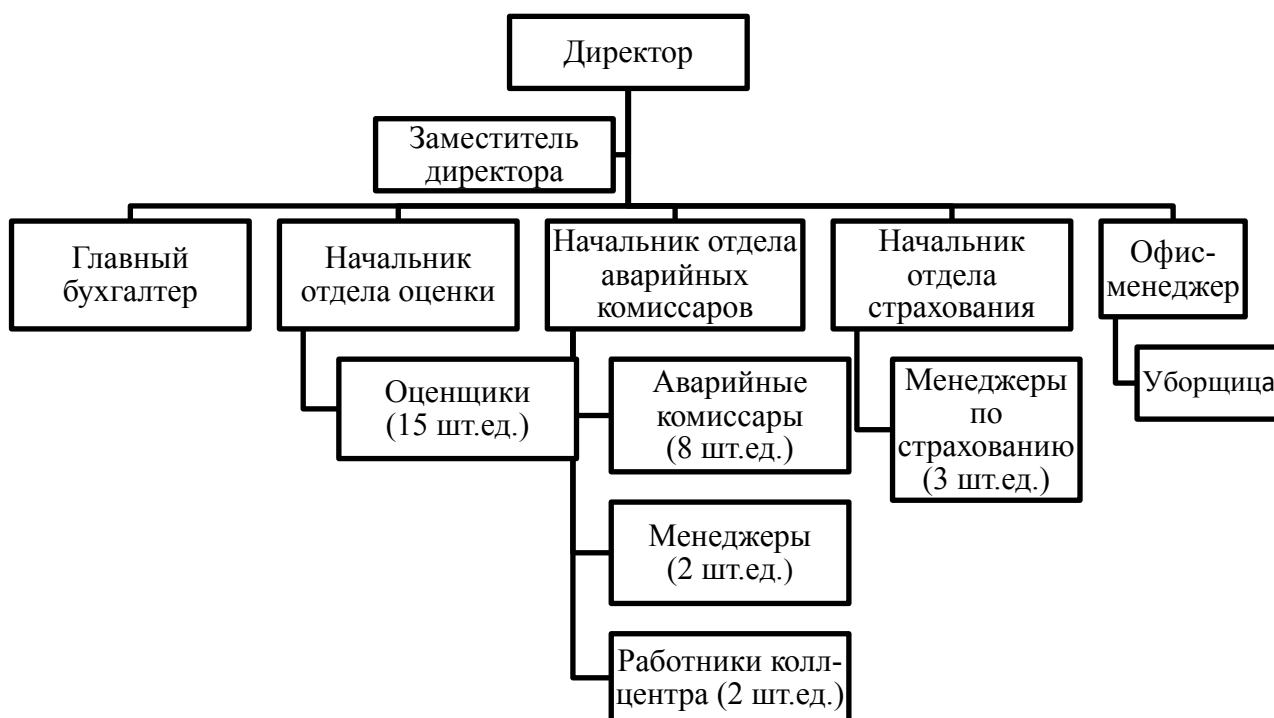


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Олимп»

Вопросы управления персоналом на предприятии находятся в компетенции директора.

Основные функции директора:

- организация работы и взаимодействия персонала предприятия;

- выполнение задач и целей деятельности организации, соблюдение обязательств перед партнерами, заказчиками и банками;

- организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат с учетом конъюнктуры на рынке товаров и услуг;

- принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами, способствует наилучшему использованию знаний и умений персонала.

Кадровый учет на предприятии ведет главный бухгалтер. Каждый работник предприятия имеет должностные обязанности. При вступлении в должность каждый сотрудник обязан ознакомиться с данными инструкциями и расписаться под ними.

Охарактеризуем выполнение функции мотивации в ООО «Олимп».

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство мотивации сотрудников. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности организации и максимальным размером не ограничиваются. Заработная плата работников складывается из: должностного оклада, доплат, премий

Заработная плата выплачивается в срок одной частью – 10 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: должностные оклады руководителям, менеджерам, специалистам и служащим устанавливаются директором организации на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов ее реализации. Основным условием начисления премий работникам является

безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима.

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

- неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба организации;
- нарушение дисциплины;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Конкретный размер снижения премии определяется директором организации и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Премирование осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжению начальника (если таковой имеется). Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения – премия за данный период не начисляется.

Проведенный анализ мотивации сотрудников на предприятии показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

«Стандарт об управлении персоналом на предприятии» создан с целью описания вспомогательного процесса «Управление персоналом» на



предприятия и установления показателей эффективности и результативности данного процесса.

Порядок отбора и найма персонала для заполнения вакантных должностей кандидатами, соответствующими требованиям к данной должности, не только в настоящее время, но и с учетом их потенциальных возможностей и компетенций, которые могут быть полезны в будущем, определяется «Рабочей инструкцией об отборе и найме персонала».

«Рабочая инструкция о формировании кадрового резерва» определяет порядок формирования кадрового резерва и работы с ним. Целью этого документа является создание дополнительной мотивации для перспективных сотрудников и удовлетворение потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня и специалистов предприятия.

Директор предприятия направляет усилия на развитие всех составляющих потенциала организации и формирование хорошей репутации, понимая, что квалификация играет в эффективности персонала важнейшую роль.

Поскольку предметом исследования работы является персонал предприятия, более подробно остановимся на показателях, характеризующих состояние персонала ООО «Олимп».

Структура персонала по должностям представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ структуры персонала ООО «Олимп» в 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу
Среднесписочная численность	35	100,00	36	100,00	38	100,00
Руководители	6	17,1	6	16,7	6	15,8
Служащие	28	80,0	29	80,6	31	81,6
Технический персонал	1	2,9	1	2,8	1	2,6

На рисунке 2 представлена гистограмма количественного распределения категорий персонала за 2015-2017гг.

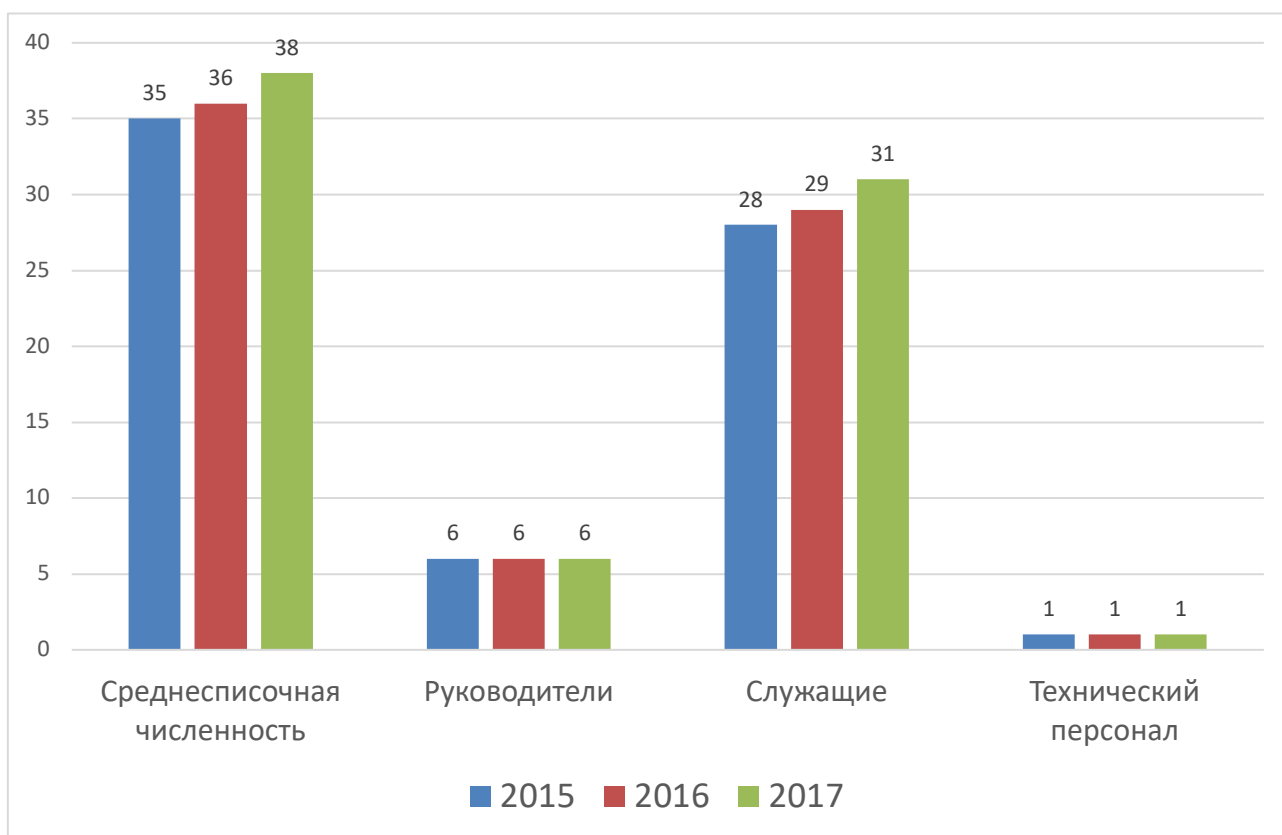


Рисунок 2 – Количественное распределение категорий персонала за 2015-2017гг.

Рисунок 2 показывает, что численность персонала ООО «Олимп» за три года увеличилась на 3 человека, структура при этом практически не изменилась – основную долю персонала составляют служащие – около 80%, незначительную долю составляет обслуживающий персонал в лице одной уборщицы – около 3%. Более 15% от среднесписочной численности компании – это руководители, количество которых не изменилось.

Далее представлены показатели эффективности использования средств на оплату труда. Исходные данные и результаты расчета приведены ниже, в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели эффективности использования средств на оплату труда  
ООО «Олимп» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	Темп прироста (2016/2015), %	2017 г.	Темп прироста (2017/2016), %
Выручка от реализации, тыс. руб.	24405	25095	2,83	28102	11,98
Общие расходы, тыс. руб.	14350,4	14555,4	1,42	16218,8	11,43
Прибыль, тыс. руб.	1755,4	1804,6	2,80	1962,9	8,77
Фонд заработной платы, тыс. руб.	8299,2	8735,0	5,25	9920,3	13,57
Среднесписочная численность работников, чел.	35	36	2,86	38	5,56
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	237,12	242,64	2,33	261,06	7,59
Производительность труда работников, тыс. руб.	697,29	697,08	-0,03	739,53	6,09
Коэффициент стимулирования товарооборота	2,941	2,873	-2,31	2,833	-1,40
Коэффициент стимулирования прибыли	0,212	0,207	-2,36	0,198	-4,22
Интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы	0,789	0,770	-2,41	0,749	-2,82

В качестве показателей эффективности используются:

- коэффициент стимулирования товарооборота (зарплатоотдача) – отношение суммы товарооборота к сумме фонда заработной платы;
- коэффициент стимулирования прибыли – отношение суммы прибыли к сумме фонда заработной платы.

Рост значения этих коэффициентов свидетельствует о повышении экономической отдачи средств на оплату труда, но поскольку их изменение может быть разнонаправленным и иметь различную интенсивность, рассчитывается интегральный показатель, который дает общую оценку

эффективности использования фонда заработной платы (Эф):

$$\text{Эф} = \sqrt{K_{\text{ст}} \cdot K_{\text{сп}}}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{ст}}$  – коэффициент стимулирования товарооборота;

$K_{\text{сп}}$  – коэффициент стимулирования прибыли.

Исходя из рассчитанных показателей, можно сделать следующие выводы:

- размер фонда оплаты труда растет большими темпами, чем товарооборот и прибыль предприятия, что характеризует деятельность ООО «Олимп» как неэффективную;

- производительность труда работников в 2016 году несущественно сократилась, а в 2017 выросла на 6%;

- коэффициент стимулирования товарооборота в 2016 г. сократился по сравнению с 2015 г., в 2017 г. также сократился и составил 2,833, т.е. на 1 рубль выплаченной заработной платы в 2017 г. приходилось 2,833 рублей товарооборота (против 2,941 руб. в 2015 г.);

- коэффициент стимулирования прибыли сократился и в 2016 г., и в 2017 г. В 2017 г. значение составило 0,198, т.е. на 1 рубль выплаченной зарплаты приходилось 0,198 (против 0,212 в 2015 году) рублей прибыли – этот показатель характеризует деятельность предприятия как недостаточно эффективную;

- значение интегрального показателя использования заработной платы свидетельствует, что ООО «Олимп» характерна низкая эффективность использования фонда заработной платы.

В таблице 5 представлены данные, характеризующие персонал предприятия с точки зрения образования и возраста. Показано количество работников, имеющих высшее, среднее специальное и среднее образование и уровень их профессиональной подготовки.

Таблица 5 – Характеристика персонала ООО «Олимп» по возрасту и образованию

Возраст	С уровнем образования, чел.						Всего, чел.		Доля в общем количестве, %	
	высшее		среднее спец.		среднее					
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
До 30 лет	17	18		1	1		18	19	50,0	50,0
30-45 лет	11	13	1	2			12	15	33,4	39,5
45-55 лет	2	3	1	1			3	4	8,3	10,5
Старше 55 лет			1		2		3	-	8,3	-
Всего	30	34	3	4	3	-	36	38	100	100

На рисунке 3 представлено количественное распределение персонала ООО «Олимп» по возрастным категориям и уровню образования за 2017 год.

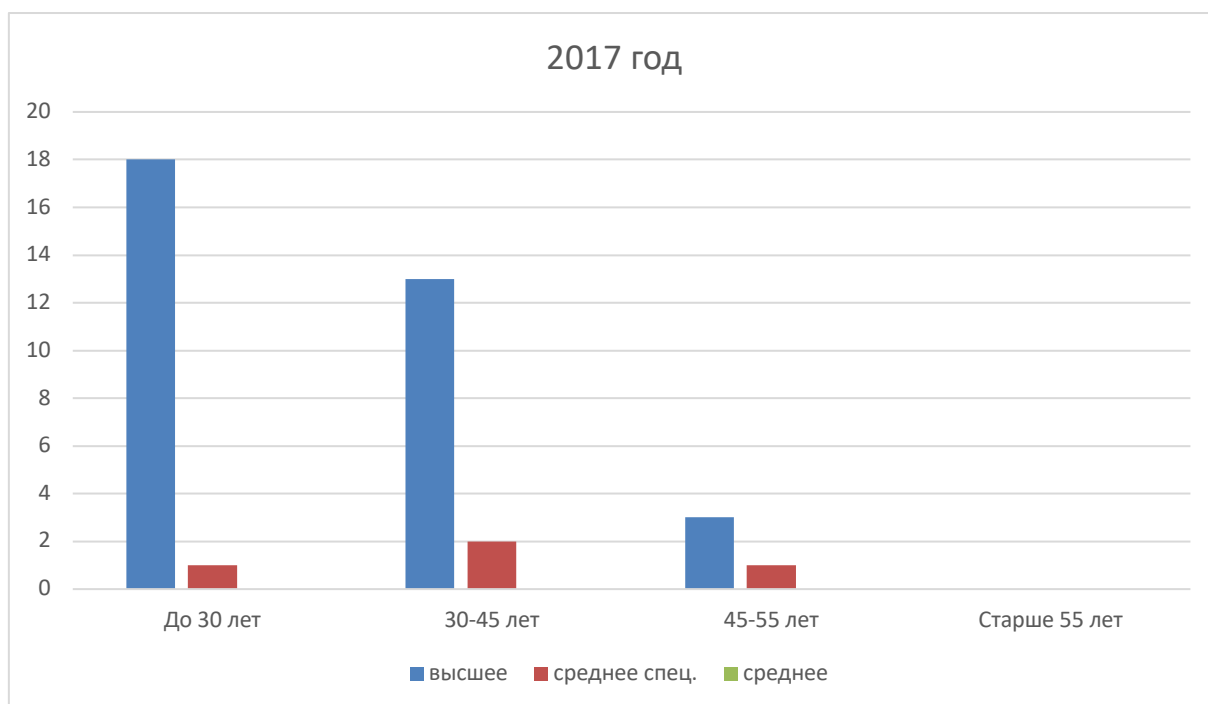


Рисунок 3 – Количественное распределение персонала по возрастным категориям и уровню образования за 2017 год

По возрасту основу персонала составляют люди в возрасте до 30 лет (около 50%) и 30-45 лет (около 40%). Такая структура обусловлена спецификой вида деятельности предприятия, кроме того руководитель предприятия лояльно относится к молодым специалистам.

Что касается уровня образования, то большая часть персонала имеют высшее образование, и менее 20% - среднее и средне-специальное, что характеризует персонал как квалифицированный.

Также структуру персонала предприятия характеризует деление персонала по половому признаку. Данные для анализа приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Олимп» по половому признаку в 2015 -2017 гг.

Уровень образования	Общая численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Женщины	6	9	11	16,7	25	30
Мужчины	29	27	27	83,3	75	70
Всего	35	36	38	100	100	100

На рисунке 4 представлено количественное распределение кадрового состава по половому признаку компании ООО «Олимп» за 2015-2017гг.



Рисунок 4 – Количественное распределение кадрового состава по половому признаку компании ООО «Олимп» за 2015-2017гг.

По половому признаку в структуре персонала компании «Олимп» в анализируемом периоде от 70 до 84% составляли мужчины, менее 30% – женщины. Данную ситуацию можно объяснить отраслевой спецификой деятельности предприятия.

Далее рассмотрим показатели движения персонала.

На уровень текучести рабочей силы в ООО «Олимп» влияют такие факторы как пол и возраст работников, общее состояние конъюнктуры рынка и т.д.

Движение персонала характеризуется системой относительных показателей и коэффициентов оборота, коэффициента текучести кадров.

Коэффициент оборота по приему определяется как отношение количества принятых сотрудников к их среднесписочной численности:

$$K_{об.пр.} = \frac{R_{пр}}{R_c}, \quad (1)$$

где  $R_{пр}$  – количество принятых, чел.;

$R_c$  – среднесписочная численность работающих, чел.

Коэффициент оборота по увольнению определяется как отношение количества уволенных сотрудников к их среднесписочной численности:

$$K_{об.у.} = \frac{R_{у.}}{R_c}, \quad (2)$$

где  $R_{у.}$  – количество уволенных, чел.

Особое внимание следует уделить текучести кадров. Для этого используется коэффициент текучести кадров, который определяется как отношение числа работников, уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, из-за сокращения штата:

$$K_{пл} = \frac{R_{ссобств} + R_{нна} + R_{сс}}{R_c}, \quad (3)$$

где  $R_{ссобств}$  – уволенные по собственному желанию, чел.;

$R_{нна}$  – уволенные за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

$R_{сс}$  – уволенные по сокращению штата, чел.

Показатели движения и текучести кадров ООО «Олимп» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели движения кадров ООО «Олимп» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность работающих, чел.	35	36	38
Количество принятых, чел	7	9	6
Количество уволенных, чел., в т.ч.:	6	7	5
по собственному желанию	6	5	3
за нарушение трудовой дисциплины	-	-	1
по сокращению штата	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,2	0,25	0,158
Коэффициент оборота по увольнению	0,171	0,194	0,132
Коэффициент текучести	0,171	0,139	0,105

Из данных таблицы следует, что показатели движения и текучести кадров находятся на достаточно высоком уровне, на предприятии присутствует проблема текучести кадров.

Далее рассчитаем показатели эффективности использования средств на оплату труда. Исходные данные и результаты расчета приведены в таблице 7.

В качестве показателей эффективности используются:

- коэффициент стимулирования товарооборота (зарплатоотдача) – отношение суммы товарооборота к сумме фонда заработной платы;
- коэффициент стимулирования прибыли – отношение суммы прибыли к сумме фонда заработной платы.

Рост значения этих коэффициентов свидетельствует о повышении экономической отдачи средств на оплату труда, но поскольку их изменение может быть разнонаправленным и иметь различную интенсивность,



рассчитывается интегральный показатель, который дает общую оценку эффективности использования фонда заработной платы (Эф):

$$\text{Эф} = \sqrt{K_{\text{ст}} \cdot K_{\text{сп}}}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{ст}}$  – коэффициент стимулирования товарооборота;

$K_{\text{сп}}$  – коэффициент стимулирования прибыли.

Таким образом, ООО «Олимп» неэффективно использует фонд заработной платы, также значительной проблемой в области управления персоналом является текучесть кадров.

## **2.2 Оценка кадрового потенциала ООО «Олимп»**

Кадровый потенциал – это возможности определенной категории работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с их должностными обязанностями.

Оценка кадрового потенциала – деятельность, проводимая на различных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- при определении потребности в персонале на этапе кадрового планирования. Оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;

- при отборе персонала (на этапе его привлечения) с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

- при определении потребности в повышении квалификации персонала на этапе его обучения и развития оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие должности работников их компетентности;

- при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе:

- а) для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;
- б) выработки мер по мотивации и стимулированию труда;
- в) планирования кадрового резерва;
- г) планирования персональных перемещений.

Кадровый потенциал как систему, которая зависит от многих факторов, прежде всего психологических, трудно точно оценить и спрогнозировать, но существует общеизвестный факт, что нельзя управлять тем, чего нельзя измерить. Поэтому целью проведения оценки кадрового потенциала в ООО «Олимп» является определение уровня использования кадрового потенциала, определение возможностей его развития. Оценивание кадрового потенциала ООО «Олимп» служит основой для определения потребности в обучении, мероприятий по развитию персонала, перспектив карьерного роста, расчета расходов. Результаты оценивания кадрового потенциала позволяют принимать более обоснованные решения, направленные на его формирование, сохранение и развитие.

Для качественной оценки кадрового потенциала ООО «Олимп» необходимо выделить отдельно качественные и количественные показатели.

К качественным показателям относятся:

- лично-квалификационный потенциал каждого работника;
- индивидуальные характеристики: работоспособность, ответственность, добросовестность и порядочность, организованность и требовательность к себе, уровень образования, культурное развитие;
- социально-психологические и организационные параметры групповой динамики: групповая сплоченность, социально-психологический климат, организационная культура и корпоративные ценности предприятия;

К количественным показателям относятся:

- численность работников;
- профессионально-квалификационный состав кадров;
- половозрастной состав;
- стаж работы на предприятии и в определенной должности;
- уровень ротации (движения) кадров;
- укомплектованность предприятия кадрами;
- рентабельность труда;
- производительность труда.

Поскольку большинство количественных показателей были проанализированы в предыдущих разделах, рассмотрим результаты социологического исследования ООО «Олимп», проведенного автором. Социологическое исследование, целью которого была оценка кадрового потенциала предприятия и изучение социально-психологического климата в коллективе, основывалось на анонимном анкетировании работников.

Результаты социологического опроса дали возможность выделить блоки проблем, с которыми сталкиваются работники, и выявить их реальные желания, взгляды, ценности, а также провести анализ кадрового потенциала предприятия по факторам, которые не поддаются измерению (например, нравственность).

Результаты опроса удовлетворенности трудом показаны на рисунке 5

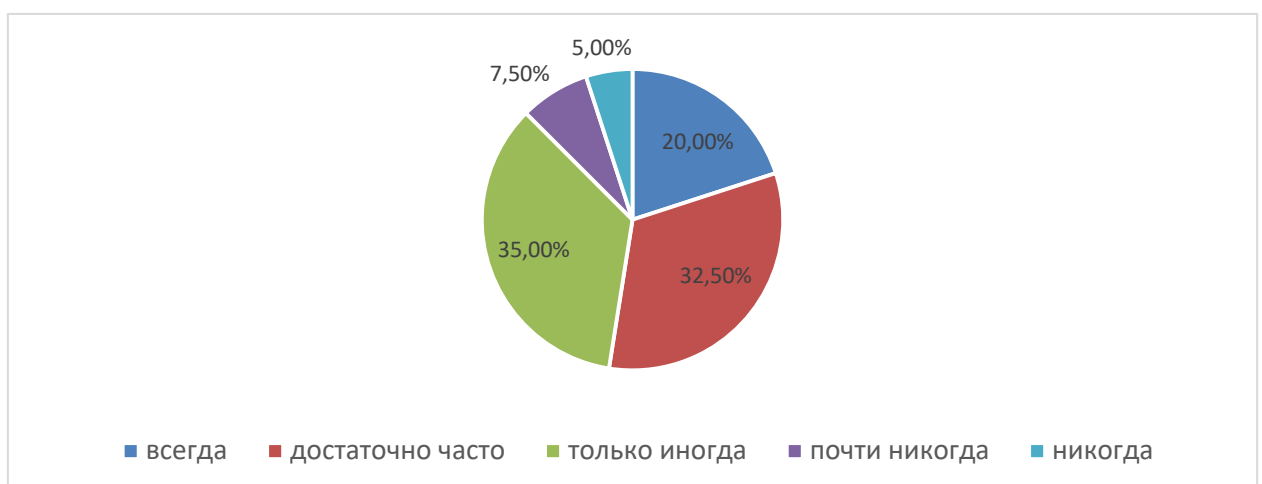


Рисунок 5 – Удовлетворённость трудом

На рисунке 5 показано, что отвечая на вопрос "приносит ли Ваша работа Вам удовлетворённость?" наибольшее количество респондентов утверждает: только иногда (35%) или же достаточно часто (32,5%), только 5,0% опрошенных работа не доставляет удовольствие никогда, а 7,5% – почти никогда. Полностью удовлетворены своей работой 20% работников.

Важным направлением исследования было установление приоритетных ценностей работников. Из возможных ответов работники могли выбрать до трех важнейших (рисунок 6).

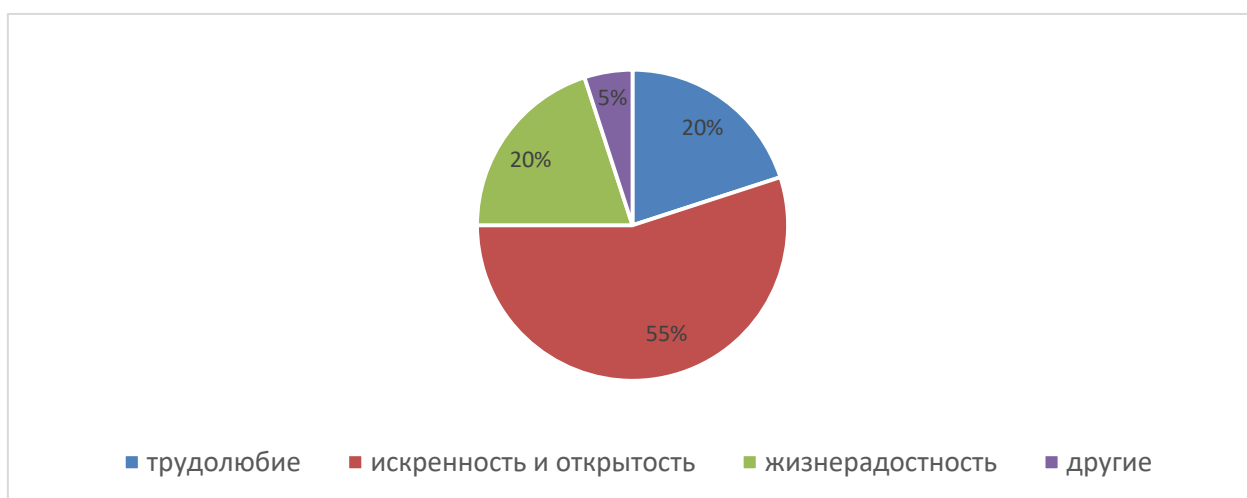


Рисунок 6 – Приоритетные ценности работников

При установлении приоритетных ценностей работники отдают предпочтение: трудолюбию (20%), искренности и открытости (55%), жизнерадостности (5%). Доля опрошенных, которые отдали предпочтение таким ценностям, как самореализация, решительность и настойчивость, эффективность в работе и профессионализм, рациональных, лидерство и первенство, является незначительной.

Итак, для большинства работников активность относительно деятельности предприятия занимает второе место, зато моральные показатели и социально-психологическая атмосфера в коллективе являются первоочередными ценностями.

Негативно можно оценить ответы на вопросы относительно дальнейшего обучения и повышения квалификации, ведь 65% опрошенных респондентов утверждают, что в настоящее время это для них не актуально, а 20%, хотя и имеют такое желание, но не делают никаких шагов для его реализации. Это свидетельствует о пассивности работников относительно повышения трудового потенциала по компонентам образования и профессионализма. И только 5% опрошенных не только хотят повышать квалификацию и продолжать обучение, а и хотят воплотить это в жизнь. Среди опрошенных респондентов 10% проходили курсы повышения квалификации и другие мероприятия по улучшению образовательного уровня (рисунок 7).



Рисунок 7 – Готовность к обучению

На рисунке 8 продемонстрировано, что при ответе на вопрос "хотите ли Вы активно участвовать в развитии Вашего предприятия?" 30% опрошенных респондентов высказали мнение, что для такой работы есть руководство, для 5% это вообще не важно. Наибольшее количество опрошенных (43%) все же хотят вносить определенные предложения по деятельности, а 22% хотят быть более информированными.

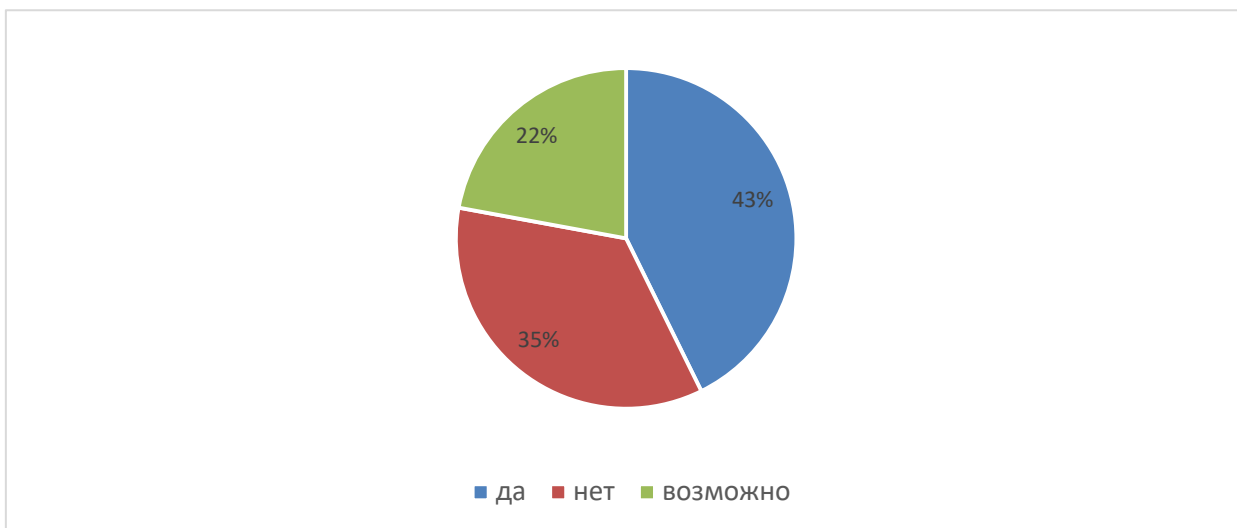


Рисунок 8 – Готовность участвовать в развитии компании

С целью выявления важнейших видов мотивации работников для осуществления эффективной кадровой политики работникам было предложено указать, насколько важны виды определенных мотиваций работников.

Результаты опроса показали, что важнейшими для работников является высокий уровень зарплаты, наличие дополнительных выплат и премий, надлежащая организация рабочего места, участие в корпоративных праздниках, признание значимости работника для предприятия, поздравления с важными событиями, а также внедрения медицинского страхования.

В свою очередь, участие в семинарах и тренингах, а также предоставление консультационных услуг для большинства работников не важны. Возможность карьерного роста и внедрения собственных идей получили средние значения.

Творческий потенциал требуется при реализации любой стратегии, поскольку способность к постоянному развитию, улучшению на каждом рабочем месте рассматривается сейчас как основное конкурентное преимущество организации. На рисунке 9 показано, что при личностной оценке творческого потенциала своего коллектива только 5% считают, что их коллектив не способен к творчеству, и 5% считают уровень творчества в коллективе низким. О высоком уровне творчества коллектива утверждают 20%

респондентов и 30% считают, что их коллектив скорее творческий, чем не созидательный. Наибольший удельный вес ответов приходится на среднюю оценку творчества коллектива – 40%.



Рисунок 9 – Уровень творческого потенциала

Популярность исследований социально-психологического климата в коллективе обусловлена тенденцией к изменению взаимоотношений в организации. Ведь благоприятный климат в коллективе повышает эффективность совместной работы. Неблагоприятные же отношения могут стать причиной высокой текучки кадров, повышению уровня конфликтности, снижения эффективности труда и в целом ухудшения репутации организации. В ООО «Олимп» большинство опрошенных довольны атмосферой в своем коллективе: атмосфера уважения, взаимопомощи – 40%, скорее здоровая атмосфера – 38%. И только 8% считают атмосферу не здоровой или скорее не здоровой. Среднюю оценку атмосферы в коллективе дают 14%. На рисунке 10 продемонстрировано, что эти показатели достаточно высоки.



Рисунок 10 – Атмосфера в коллективе

Каждый сотрудник должен для себя лично представлять, чем он конкретно обязан заниматься в компании. На вопрос «требуется ли Вашей работе высокий уровень ответственности за принятие решений?» большинство респондентов ответили «да» – 60,0% (другие ответы: нет – 12%, затруднились ответить – 28%). Это свидетельствует о высоком уровне общей обязательности и усердия работников (рисунок 11).

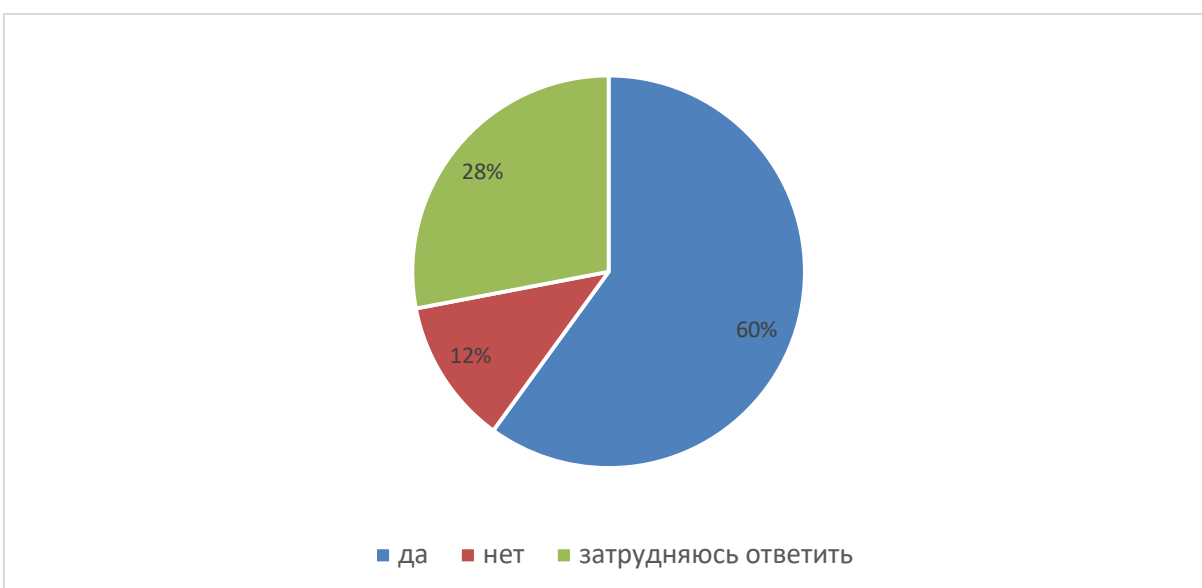


Рисунок 11 – Уровне общей обязательности и усердия работников



Основываясь на вышеизложенные исследования, необходимо уделить внимание на отрицательных и положительных факторах в организации управления персоналом.

Плюсы и минусы системы управления персоналом в ООО «Олимп».

Плюсы:

- грамотное проведение эффективной мотивационной политики с учетом пожеланий работников с целью повышения их производительности труда и активности;

- формирование позитивной атмосферы в коллективе, сокращение количества конфликтных ситуаций;

- высокий уровень творческого потенциала в организации.

Минусы:

- отсутствие обучения сотрудников;

- отсутствие аттестации;

- текучесть кадров;

- отсутствие кадрового резерва.

Итак, суммируя вышеизложенное, стоит отметить, что повышению эффективности использования кадрового потенциала в ООО «Олимп» будет способствовать внедрение следующих мероприятий:

- снижение текучести кадров. Для повышения эффективности использования кадрового потенциала необходимо создавать надлежащие условия для работы имеющегося персонала, чтобы не происходил отток лучших кадров на другие предприятия, а также привлекать новые квалифицированные кадры;

- повышение квалификационного уровня работников вследствие участия в различных курсах повышения квалификации, применение обмена опытом;

- формирование внутреннего и внешнего кадрового резерва.

Существует классификация видов кадрового потенциала организации [16], представленная на рисунке 12.

Наличие составляющих кадрового потенциала (способность)



Рисунок 12 – Классификация видов кадрового потенциала ООО «Олимп»

Кадровый потенциал в компании ООО «Олимп» можно отнести к перспективному виду, так как сотрудники организации обладают достаточно высокой мотивацией, однако, из-за нехватки компетентности не способны выполнять определённые задачи.

Таким образом, в ООО «Олимп» основными проблемами на сегодняшний день являются текучесть кадров, отсутствие желания получения более высоких уровней квалификации и отсутствие кадрового резерва.

Для решения проблемы, необходимы мероприятия по обучению персонала, разработка и реализация программы текущей оценки персонала на предмет соответствия занимаемой должности, организация обучения персонала и предоставление возможностей карьерного роста.

Обобщая, можно сделать вывод, что наибольший эффект и лучшее качество системы управления персоналом в ООО «Олимп» будут достигнуты в том случае, если руководство будет применять систему методов развития в комплексе. Применение системы методов позволит взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что поможет достигнуть оптимального результата.

### 2.3 Формирование управленческих решений по развитию кадрового потенциала ООО «Олимп»

Изучение системы управления персоналом на предприятии позволило определить основные проблемы предприятия, на основании которых построено дерево проблем (рисунок 13).



Рисунок 13 – Дерево проблем в сфере эффективности управления персоналом ООО «Олимп»

Как говорилось в предыдущих разделах, в ООО «Олимп» наблюдается текучесть кадров, что является одной из причин низкого уровня эффективности управления персоналом. Потеря того или иного сотрудника ведет к уменьшению производительности: кадры, которые, помимо выполнения своей работы, вынуждены взять на себя обязанности покинувшего компанию работника, как правило, демонстрируют низкие результаты работоспособности, связанные со стрессом, потоком новой информации, потерей времени на знакомства с новыми клиентами и т.д. К сожалению, неизбежны и ошибки в процессе осуществления новой для сотрудника деятельности, за что, в основном, несет убытки работодатель. Также затрачивается большое количество ресурсов на поиск и адаптацию новых сотрудников, что замедляет уровень и работу организации в целом.

На показатель текучести кадров влияет огромное количество факторов. Так, например, проблема несовершенства системы кадрового делопроизводства обусловлена отсутствием определенной штатной единицы, полномочия которой заключаются в организации своевременного оформления, приема, перевода, перемещения, командирования и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами директора компании. Также он ведет учет личного состава, занимается разработкой положений, правил внутреннего распорядка компании и должностных инструкций работников, производит выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, производит подсчет трудового стажа, хранение и заполнение трудовых книжек, своевременно вносит в трудовые книжки записи о переводах, перемещениях, поощрениях и т. д. Отсутствие системы делопроизводства приводит к низкому уровню администрирования социально-трудовых отношений. Эту проблему можно решить путем совершенствования должностных инструкций.

В связи с отсутствием программы адаптации в ООО «Олимп», неадаптированный сотрудник не может полностью использовать свой кадровый потенциал, что является большой проблемой на пути к его развитию.

Внедрение практики адаптации вновь принятых сотрудников может стать решением данной проблемы и осуществляться по двум альтернативным вариантам:

- наставничество;
- инструктаж на рабочем месте;
- адаптационные тренинги, которые проводятся консалтинговыми компаниями.

Содержание мероприятий по первому варианту предусматривает назначение наставника из числа линейных руководителей, которые хорошо осведомлены с особенностями деятельности предприятия и технологией выполнения работ на конкретном рабочем месте. Содержание мероприятий по второму варианту предусматривает непродолжительный инструктаж на рабочем месте, проведение которого не отражается на дополнительных затратах и убытках, и привлечение специалистов консалтинговых компаний на основе платного получения узкоспециализированных услуг относительно вхождения в коллектив и формирования готовности работы в команде.

Также в ООО «Олимп» отсутствует аттестация сотрудников, что негативно сказывается на возможности провести объективную оценку кадрового потенциала, на основе которой можно разработать мероприятия по развитию кадрового потенциала компании. Автором работы предлагается внедрение оценки кадрового потенциала, которая должна включать следующие элементы:

1) Аттестация по окончании испытательного срока, целью которой является оценка четкости подбора специалистов и проведение их адаптации. Аттестация включает следующие элементы:

- а) проведение бесед с руководителями отделов, определение критериев четкости работы сотрудников;
- б) разработка тестовых методик оценки сотрудников;

в) разработка «бланка оценки сотрудника по окончании испытательного срока» (осуществляется оценка сотрудника после завершения испытательного срока);

г) проведение аттестации сотрудника, после окончания испытательного срока, обработка полученных данных.

2) Текущий контроль работы сотрудников, особенно отдела по работе с клиентами, целью которой является оценка навыков работы, знаний, внесение корректировок в тематику обучения и план обучения. Включает следующие элементы:

а) сбор информации о работе отдельных сотрудников, например, менеджеров по работе с клиентами – количество клиентов, состав, цели посещения, наиболее повторяющиеся вопросы, результаты;

б) сбор дополнительных данных о работе сотрудников – активность, определение сотрудников, имеющих проблемы, выявление наиболее типичных проблем в работе, выявление «узких мест», которые возникают во время работы.

3) Подготовка к ежегодной аттестации. Проведение нужно планировать на конец года, необходимо детально разрабатывать планы по результатам проведенных диагностик, учений, проведения основных этапов обучения.

Рассмотрим прогнозную эффективность внедрения на предприятии системы аттестации персонала.

Одним из недостатков аттестации являются довольно высокие затраты на ее проведения, поэтому должен очень тщательно проводиться отбор сотрудников, которые должны пройти аттестацию в первую очередь. Однако руководство предприятия должно при принятии решения о проведении аттестации учитывать тот факт, что при несоответствии сотрудников занимаемым должностям потери фирмы могут быть существенно выше затрат на аттестацию. При условии повышения производительности труда, экономии фонда заработной платы за счет пересмотра заработных плат и высвобождения

неэффективных сотрудников издержки на проведение аттестации являются достаточно обоснованными.

На основании социологического опроса, описанного в предыдущем разделе, можно сделать вывод о том, что сотрудники не имеют желания и возможности обучаться в рамках компании. Для того, чтобы повысить квалификационный уровень персонала и сплоченность коллектива необходимо проводить обучающие мероприятия с частотой как минимум один раз в 3 месяца, при этом могут быть использованы не только классические обучающие тренинги, но и интерактивные, в т. ч. выездные. Со стороны руководства рациональным будет также периодически организовывать неформальные мероприятия, чтобы поддерживать взаимоотношения как между сотрудниками, так и между непосредственно руководителем и сотрудниками, что в целом благоприятно продолжит влиять на социально-психологическую атмосферу в коллективе, и как результат продолжит оказывать положительное воздействие на эффективность деятельности фирмы в целом.

Решением проблемы отсутствия системы управления профессиональным развитием и деловой карьерой является использование модели построения карьеры, которая должна опираться на следующие принципы:

- применение системного подхода, который характеризуется наличием следующих особенностей: прямая зависимость целей повышения квалификации персонала от стратегических и тактических целей компании;
- интеграция системы повышения квалификации персонала в общую систему управления персоналом компании;
- рассмотрение повышения квалификации как циклического процесса;
- учет исходного уровня знаний обучающихся;
- обеспечение слушателей четкой и верной обратной связью об эффективности их обучения;
- практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;

- введение гибкой системы повышения квалификации персонала, при которой каждый сотрудник может поделиться успешным опытом выполнения своих профессиональных функций;
- активное участие руководства корпорации в обучающих мероприятиях;
- ежедневное проведение обучающих мероприятий;
- внедрение комплексных проектов корпоративного повышения квалификации всех сотрудников.

Основной целью управления карьерным ростом персонала является достижение социально-экономической эффективности управления персоналом предприятия за счет его карьерного роста.

Как социальные параметры эффективности управления карьерным ростом в их качественном выражении можно рассматривать такие показатели:

- реализация ожиданий, потребностей и интересов сотрудников в сфере развития личностной и профессиональной компетенции;
- высокий уровень развития корпоративной культуры организации;
- усиление творческой компоненты и заинтересованности работников в труде;
- увеличение социальной мобильности и повышение гибкости организационной структуры;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- улучшение коммуникаций на всех уровнях иерархии.

Кроме этого, эффект управления персоналом через карьерный рост отображается в:

- увеличении выпуска продукции вследствие увеличения производительности труда и улучшения его качества;
- уменьшении убытка от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
- экономии ресурсов за счет сокращения сроков обучения рационально набранного персонала;



- удовлетворенности трудом, что является мотивационным эффектом. Персонал ощущает свою необходимость для предприятия и получает обратную связь в виде карьерного роста.

В ходе исследования было выявлено, что на предприятии нет кадрового подразделения или отдела кадров, и отсутствует должность менеджера по персоналу, а все функции среднего звена управления кадрами возложены на главного бухгалтера.

Отсутствие адаптационных процессов, обучения персонала, аттестации сотрудников компании и системы управления профессиональным развитием и деловой карьерой приводят к неэффективному управлению кадровыми процессами.

Для выполнения большинства вышепредложенных рекомендаций требуется достаточно много времени и практических навыков, поэтому, прежде всего, руководству рекомендуется ввести должность менеджера по персоналу, в функциональные обязанности которого будет входить поиск и подбор персонала для каждого отдела, формирование внешнего кадрового резерва, разработка программ адаптации и разработка и реализация программы текущей оценки персонала на предмет соответствия занимаемой должности (аттестация персонала), организация обучения персонала, предоставление возможностей карьерного роста и др. В случае необходимости, менеджер по персоналу может также вести кадровое делопроизводство вместо бухгалтера. Именно обучение и развитие работников организации позволяет перейти на более высокий уровень выполнения тех или иных заданий, повысить качество и уровень деятельности компании в целом, поэтому важность этих видов деятельности безмерно велика. Любая организация должна стремиться к совершенствованию своей деятельности, что может быть достигнуто лишь путем огромных как физических, так и материальных затрат на персонал.

## Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические и прикладные аспекты кадрового потенциала организации.

Определено, что кадровый потенциал – это не просто человек как основной объект и ресурс производства. Это его профессиональные, интеллектуальные, социальные возможности и способности. Потенциал работника формируется в процессе жизнедеятельности и включает в себя его профессиональные характеристики, профессиональный опыт, который накапливается в течение многих лет, социально-психологические свойства человека, имеющие отношение к профессиональной деятельности (способность воспринимать и усваивать информацию, инициативность, контактность, гибкость мышления, способность к обучению, организаторские способности, уровень культуры), конкурентоспособность работника.

Значение и роль кадрового потенциала в современных условиях постоянно растет, а высококвалифицированная, творческая работа становится одним из главных факторов экономического роста.

Исходя из этого, формирование кадрового потенциала является главным приоритетом в работе предприятий для обеспечения их развития. Уровень понимания руководством значимости кадрового потенциала в развитии предприятия имеет определяющее влияние на результаты его хозяйственной деятельности.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Олимп» показал, что основными проблемами на сегодняшний день является текучесть кадров, отсутствие аттестации и обучения, отсутствие внешнего и внутреннего кадрового резерва. Все функции по управлению персоналом на предприятии осуществляются директором, кадровое делопроизводство входит в число функциональных обязанностей бухгалтера.

На предприятии из составляющих элементов системы управления персоналом наиболее эффективно осуществляются процессы поиска и подбора

персонала, грамотное проведение эффективной мотивационной политики, формирование позитивной атмосферы в коллективе. Таким образом, необходимы мероприятия по введению процедуры адаптации на рабочем месте, разработка и реализация программы текущей аттестации персонала на предмет соответствия занимаемой должности, организация обучения персонала и предоставление возможностей карьерного роста, создание кадрового резерва. вхождения в коллектив и формирования готовности работы в команде.

Автором работы было предложено внедрить оценку кадрового потенциала, которая должна включать в себя:

- аттестацию по окончании испытательного срока;
- текущий контроль работы сотрудников;
- подготовка к ежегодной аттестации в конце года.

Руководство ООО «Олимп» при принятии решения об аттестации сотрудников должно быть готово к высоким затратам, так как при несоответствии сотрудников занимаемым должностям потери фирмы могут быть существенно выше затрат на аттестацию. Поэтому издержки на проведение аттестации являются достаточно обоснованными.

Кадровый потенциал предприятия в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в целях получения дохода или достижения иного успеха. Для того чтобы обеспечить достижение поставленных целей организации, руководству ООО «Олимп» необходимо осуществлять постоянный мониторинг и оценку фактического уровня возможностей сотрудников, сравнивать его с требуемым уровнем, выявлять отклонения и проводить мероприятия по увеличению способностей сотрудников такие как курсы профессионального обучения, курсы повышения квалификации, тренинги. Другими словами, компания ООО «Олимп» должна постоянно отслеживать и оценивать кадровый потенциал отдельных сотрудников, подразделений компании и организации в целом.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015) // Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. – № 1 (ч. 1).
2. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом / Ю.Н. Арсеньев, А.Е. Чирикова. - 2014. – №3. – С.80.
3. Артемова, Ю.А. Анализ факторов, влияющий на уровень конкурентоспособности предприятия / Ю.А. Артемова, О.Ю. Радько // Качество информационных услуг: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции ТГТУ. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2015. – 250 с.
4. Блюм, М.А. Управление персоналом в коммерческой организации / М.А. Блюм, Д.Л. Хазанова, Д.Н. Малышев. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. - 112 с.
5. Большой Российский энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энцикл., 2009. – 1887 с.
6. Большой толковый словарь русского языка: современная редакция / Д.Н. Ушаков. – М.: Дом Славянской кн., 2008. – 959 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 3-е изд - М: Гардарики, 2013 – 528 с.
8. Вотякова, И.В. Инновационное развитие кадрового потенциала социально-экономической системы: теория и методология / И.В. Вотякова. – Северск: СГТА, 2015 – 155 с.
9. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом: учебник / Б.М. Генкина. – Москва: Высшая школа, 2014. – 675 с.
10. Голева, Е.В. Современные взгляды на кадровый потенциал вуза / Е.В. Голева // Педагогическое образование в России. – 2014. - № 8. – С. 28.
11. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия "Высшее образование". – Ростов н/Д.:Феникс, 2004.

12. Гудникова, Е.Ф. Система управления персоналом на предприятии: пособие для вузов / Е.Ф. Гудникова. – М.: Всероссийский центр производительности, 2014. – 387 с.
13. Дюженкова, Н.В. SWOT-анализ как основной элемент стратегического анализа маркетинговой деятельности предприятия / Н.В. Дюженкова, Е.С. Черемисина // Современные тенденции развития современного маркетинга: Сб. науч. трудов по материалам науч.-практ. конференции. – Липецк: Изд-во ЛТПП, 2014. - С 162-166.
14. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала: учебное пособие / П.В. Журавлев – М.: Экзамен, 2013. – 448 с.
15. Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин – М.: Инфра-М, 2015. – 672 с.
16. Казаков, Т.М. Как улучшить управление организацией / Т.М. Казаков. – М.: Инфра-М, 2014. – 81 с.
17. Караваева, М.В. Оценка компетентности персонала торгового предприятия с использованием метода нечеткой логики / М.В. Караваева, Л.А. Ибрагимова, А.У. Ибрагимов // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. –2016. – № 1. – С. 242–249.
18. Копнин, С.М. Методологические аспекты оценки эффективности использования кадрового потенциала / С.М. Копнин, Л.П. Касаткина // Актуальные проблемы современной науки. – 2014. – №1. – С.42 – 44.
19. Кузьмина, Н.В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: дисс. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук / Н.В. Кузьмина. – М., 2014. - 152 с.
20. Л.В. Максимова Классификация видов кадрового потенциала организации / Л.В. Максимова, Е.А. Гнездилов, И.С. Максимов. – Проблемы современной экономики, 2014. – с.150-155.
21. Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / М.Н. Мельников – Хабаровск: ДВГУПС, 2015. – 384 с.

22. Меньшиков, Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления / Л.И. Меньшиков. – М.: Экономика, 2013. – 103 с.
23. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: «Дело ЛТД», 2014. – 304 с.
24. Моденов, А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности: дисс. на соиск. уч. степени канд. экон. наук / А.В. Моденов. – М, 2016. – 160 с.
25. Моргунов, В.И. Цены и эффективность вложений в подготовку рабочей силы / В.И. Моргунов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2015. – 201 с.
26. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
27. Музыченко, В.В. Управление персоналом: лекции / В.В. Музыченко. – М: МГТУ, 2014. – 374 с.
28. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 752 с.
29. Орлова, Д.И. Основные тенденции развития индустрии гостеприимства в России / Д.И. Орлова // «Экономика и современный менеджмент: теория и практика»: сборник статей по материалам XLIX международной научно-практической конференции. – М., 2015. – С. 101-105.
30. Парушина, Н.В. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации / Н.В. Парушина, Н.А. Лытнева // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2012. – № 2. Т. 35. - С. 131-135.
31. Потуданская, В.Ф. Оценка трудового потенциала персонала предприятия / В.Ф. Потуданская, Л.В. Трункина // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. – № 4 (17). – С. 96-101.
32. Просекин, А.К. Анализ систем обучения персонала предприятий ресторанного бизнеса / А.К. Просекин, И.Л. Ключко, В.К. Шкуропацкая // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-1. – С. 187-191.

33. Розарёнова, Т.В. Основы управления персоналом: учебник / Т.В. Розарёнова. – М.: ГАСБУ, 2015. – 698 с.
34. Сидельцев, С.В. Методологические подходы к оценке кадрового потенциала персонала предприятия / С.В. Сидельцев. – СПб.: Реноме, 2013. – 204 с.
35. Системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://allendy.ru/teoruprav/140-sistema-uprav-personal.html> (Дата обращения: 20.02.2018 г.).
36. Смирнова, П.В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала: дис. канд. экон. наук / П.В. Смирнова. – М., 2015. – 140 с.
37. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2016. – 208 с.
38. Трудовые ресурсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/691970> (Дата обращения: 19.02.2018).
39. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012.
40. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2013. – 328с.
41. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 1998.
42. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 303 с.
43. Черняк, Т.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Т.В. Черняк. – Новосибирск: СибАГС, 2014. – 296 с.
44. Шаховой, А. Система работы с кадрами управления / В.А. Шаховой. – М.: Мысль, 2013. – 543 с.

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР**

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Дмитрова Александра Игоревича  
направление 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403б

Руководитель ВКР старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда  
Максимова Лилия Владимировна

на тему Оценка кадрового потенциала сотрудников организации

Дата защиты ВКР «\_\_» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студента Дмитрова Александра Игоревича полностью соответствует заданию. Тема оценки кадрового потенциала сотрудников актуальна в связи с необходимостью анализировать существующие у организации ресурсы и резервы, в частности, человеческие ресурсы, с целью их развития путем инвестиций в обучение.

Студент Дмитров Александр Игоревич проявил самостоятельность при выполнении работы: были рассмотрены теоретические основы оценки кадрового потенциала, проанализированы методы и подходы к оценке и развитию кадрового потенциала организации.

Анализ системы управления персоналом и методов оценки кадрового потенциала ООО «Олимп», проведенный автором, позволил определить качественные и количественные характеристики кадрового потенциала организации. Недостатком работы является применение для оценки кадрового потенциала только двух методов: анкетирования и анализа документов.

Обоснованные выводы по результатам анализа стали базой для предложений по совершенствованию методов оценки и путей развития кадрового потенциала организации, а именно: внедрение в систему управления персоналом процедуры аттестации, мероприятий по снижению текучести кадров, совершенствование подсистем адаптации и обучения персонала, что может считаться качественным результатом ВКР и представляет практическую ценность.

Заключение: заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Оригинальность текста ВКР составляет 73%.

Руководитель ВКР ст. преподаватель

«19» июня 2018 г.

  
(подпись)

Л.В. Максимова  
(и.о. фамилия)