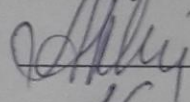


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина
«16» июня 2016 г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

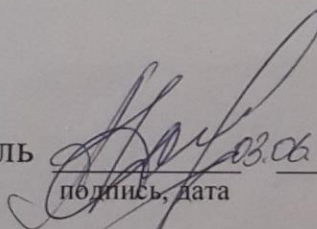
080507.65 "Менеджмент организации"

тема

Совершенствование управления кадровым потенциалом
предприятия сферы услуг

на материалах
ООО «Ярск»

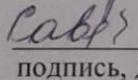
Научный
руководитель


подпись, дата

03.06.16 доцент, кан.экон.наук
должность, ученая степень

А.С. Данилова
инициалы,
фамилия

Выпускник

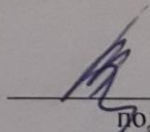

подпись, дата

10-01132
номер зачетной книжки

МО-10-1
номер группы

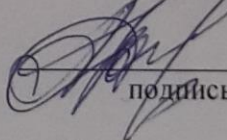
О.В. Савельева
инициалы,
фамилия

Консультант по разделам:
Экономическая часть


подпись, дата

Т. И. Берг

Нормоконтролер:


подпись, дата

А.С. Данилова
инициалы, фамилия

Содержание

Введение	3
1 Теоретические основы управления кадровым потенциалом предприятия	5
1.1 Сущность и содержание кадрового потенциала предприятия	5
1.2 Принципы и современные тенденции развития кадрового потенциала	10
1.3 Основные инструменты оценки кадрового потенциала предприятия	17
Заключение	82
Список использованных источников	86

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

Вопросы управления персоналом являются первостепенными и основополагающими для любой организации. Персонал организации является важным ресурсом, на основе которой она всесторонне развивается в современных сложных экономических условиях.

На сегодняшний день не стоит спорить о его необходимости развития персонала и эффективном управлении. Активизация рассматривается как важнейшее условие эффективности организации, а ее результаты выражаются в достижении её долгосрочных целевых ориентациях. Современные менеджеры признают экономическую целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением качественного персонала, и его обучения, а так же создание условий для полного определения потенциальные возможности сотрудников и дальнейшее их развитием. И, только создание единой системы управления развитием персонала, основанной на современных информационно-коммуникационных технологиях даёт возможность добиться максимальных результатов при минимальных затратах времени средств, и труда. Все это обуславливает актуальность темы исследования «Развитие кадрового потенциала организации».

Кадры – это основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.

Термин «кадровый потенциал» не аналогичен первому. В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

Объектом управления кадровым потенциалом является отдельный сотрудник, а также общая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как все кадры организации, на которые распространяются управленческие решения общего характера, так и кадры структурного подразделения цеха или отдела. Объектами управления выступают такие стороны производственно-хозяйственной деятельности, как определение рациональной структуры производственного персонала, расстановка работников в процессе производства, повышение эффективности использования живого труда, совершенствование качественного состава совокупной рабочей силы в организации.

В качестве субъектов управления кадровым потенциалом организации выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность кадрового потенциала отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников организации.

По мнению ряда авторов, кадровый потенциал - это совокупные способности кадровых работников организации, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.

Цель работы - разработка мероприятий направленных на эффективное управление кадрового потенциала предприятия.

Для достижения поставленной цели были выдвинуты и предложены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы управления кадрового потенциала предприятия;
- провести анализ и оценку кадрового потенциала ООО «Ярск»
- разработать мероприятия направленные на развитие кадрового потенциала предприятия

Объект исследования – кадровый потенциал ООО «Ярск».

Предмет исследования – организационно – управленческие отношения направленные, на эффективное управление кадровым потенциалом предприятия.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы нормативные акты, научная литература по управлению персоналом таких авторов как Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Генкин Б.М., Журавлев П.В., Куланов М.Н., Сухарев С., Кибанов А.Я., а также периодические издания.

Дипломный проект по теме «Совершенствование управления кадровым потенциалом предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Ярск»)» содержит 97 страниц текстового документа, 15 рисунков, 33 таблиц, 6 приложения, 47 использованных источников, 10 листов графического материала.

1 Теоретические основы управления кадрового потенциалом на предприятии

1.1 Сущность и содержание кадрового потенциала

Одной из основных проблем российской экономики в последние годы является медленный рост производительности труда относительно роста заработной платы [1, с.69] и уменьшение конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке.

Кадровые ресурсы предприятия являются одним из важнейших факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке, поэтому руководству необходимо постоянно совершенствовать и развивать потенциал персонала, чтобы обеспечить достижение стратегических целей. Основой развития потенциала персонала являются результаты его анализа и оценки, позволяющие выявить возможности сотрудников, обеспечить своевременную реализацию управленческих решений, повысить производительность труда и конкурентоспособность организации.

Вопросам анализа и развития возможностей персонала посвящено множество исследований, в том числе таких авторов, как А. Я. Кибанов [11], Е. В. Маслов [17], Ю. Г. Одегов [34], С. В. Мищеряков [18], С. Г. Радько [22], Т. Ю. Базаров [3], Б.Л. Еремин, Б. М. Генкин [8], Г. А. Хмелева, Л. В. Трункина [29], Л. Н. Юдина [35].

В работах перечисленных выше авторов можно встретить различные трактовки понятия, характеризующего возможности персонала, которые могут быть использованы для достижения целей организации, но нет единого подхода к их классификации. Среди смежных понятий, которые встречаются в подобных работах, можно выделить следующие:

- 1) трудовой потенциал;
- 2) кадровый потенциал;
- 3) человеческий капитал;
- 4) человеческий потенциал;
- 5) рабочая сила;
- 6) трудовые ресурсы.

Соотношение данных понятий подробно рассмотрено в работах Б. М. Генкина, Л. Н. Юдиной, И. Г. Мардамшина.

Данные исследователи определяют «человеческий капитал» и «рабочую силу» как самые объемные из представленных категорий, отражающие способность человека к труду для удовлетворения потребностей общества, в том числе и до соединения со средствами производства, тогда как «трудовой» и «кадровый потенциал» являются их подмножествами, более узкими понятиями. Понятие «трудовые ресурсы» в большинстве представленных исследований определяется как численность населения в трудоспособном возрасте. «Человеческий потенциал» – показатель, определяющий уровень развития социального прогресса в той или иной стране, имеет выраженную социальную направленность. Б. М. Генкин в понятиях «рабочая сила» и «человеческий капитал» видит достаточно узкий перечень характеристик для определения возможности эффек-

тивного труда и предлагает его расширить за счет введения понятия «трудовой потенциал», отвечающего реалиям современной экономики. «Трудовой потенциал», по мнению Б. М. Генкина, включает восемь различных компонентов, которые могут относиться как к отдельному человеку, так и к коллективу, персоналу предприятия, обществу [8, с.96].

По мнению авторов статьи, важно выделить именно те характеристики персонала, которые наилучшим образом отражают возможности эффективного труда в разрезе предприятия, поэтому предлагается использовать понятие «кадровый потенциал». Сущность данного понятия заключается в том, что оно дает многокритериальную характеристику возможностей персонала предприятия с точки зрения способности достигать поставленных целей и удовлетворения всех сторон, заинтересованных в деятельности данного предприятия. Уточненное посредством анализа исследований указанных ученых определение данного термина можно сформулировать как совокупность качественных и количественных характеристик персонала, определяющих его производительные возможности и используемых для достижения целей организации с учетом ее материально-технического, инновационного и экономического потенциала.

Для эффективного управления персоналом и развития его возможностей необходима периодическая оценка кадрового потенциала, которая позволит достичь оптимального уровня качества труда при определенных затратах, технической и информационной оснащенности труда. Оценка кадрового потенциала – важная и достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо определить его структуру и основные показатели [8, с.120].

На основе анализа данных исследований можно сделать вывод, что на данный момент нет единого мнения относительно структуры кадрового потенциала. В таблице 1.1 выделены элементы структуры кадрового потенциала, встречающиеся у большинства рассмотренных ученых.

Элементы «стаж работы», «образовательный уровень», «уровень профессиональной подготовки», «физические и личностные качества» отнесены к одному общему определению – «уровень компетентности работника», характеризующему степень соответствия занимаемой должности. Таким образом, структуру кадрового потенциала предприятия можно представить в следующем виде (рисунок 1).

Элементы «численность персонала» и «ресурсы рабочего времени» дают представление о достаточности существующего штата сотрудников, целесообразности введения новых или сокращения имеющихся должностей, отражают норму рабочего времени и степень ее выполнения.

Инновационная и творческая активность персонала – важный элемент кадрового потенциала, который измеряется количеством патентов, научно-популярных статей по тематике профессиональной деятельности, внесенных инновационных предложений. Высокий творческий потенциал персонала способствует развитию предприятия, как в производственном, так и в научном плане, создает возможности для совершенствования.

Таблица 1.1 – Сводная таблица элементов структуры кадрового потенциала предприятия

	Численность и структура персонала	Прибыль в расчете на каждого сотрудника	Затраты на персонал	Ресурсы рабочего времени	Текущая стоимость персонала	Степень оснащенности труда	Инновационная и творческая активность	Лояльность персонала	Квалификационный состав	Стаж работы	Образовательный уровень	Профессиональный уровень	Физические качества	Личностные качества	Мотивация	Степень соответствия должности
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
А.Я.Кибанов						+										+
Е.В.Маслов	+			+					+	+	+	+	+	+		
Ю.Г.Одегов				+			+			+	+	+	+	+	+	+
В.В.Травин, В.А.Дятлов							+		+			+	+	+	+	
С.В.Мищеряков		+	+			+				+	+	+		+		
С.Г.Радько			+			+	+	+		+	+	+	+	+		
Л.Н.Юдина	+								+		+	+		+		
Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин	+				+		+				+	+				+
Л.В.Трункина	+		+	+			+				+		+			
П.В.Смирнов а	+		+		+			+	+	+						+
А.И.Бостанов а	+	+		+			+			+	+	+	+	+		
Е.А.Косьмин а	+	+	+		+			+		+	+					
Г.А.Хмелева					+		+				+		+	+		
Б.М.Генкин					+		+				+	+	+	+		
	6	3	5	5	4	3	8	3	6	6	11	9	8	9	2	4



Рисунок 1 – Структура кадрового потенциала предприятия

Квалификационный уровень – качественная характеристика персонала, позволяющая судить о необходимости повышения квалификации сотрудников по тому или иному направлению, организации обучения и аттестации.

Затраты на персонал – экономическая характеристика кадрового потенциала, учитывающая затраты на оплату труда, обучение, повышение квалификации, социальное обеспечение и т.д. Вложение средств, в развитие персонала необходимо рассматривать как инвестиции, способствующие повышению уровня квалификации и, как следствие, росту производительности и качества труда. Оценка данного элемента показывает эффективность затрачиваемых средств на персонал и способствует формированию эффективной кадровой политики [4, с.96].

Уровень компетентности – комплексная характеристика, отражающая степень соответствия персонала занимаемой должности. Компетентность персонала включает пять элементов, которые наиболее часто встречаются в трудах ученых, посвященных управлению и оценке персонала. К ним относятся стаж работы; образовательный уровень, уровень профессиональной подготовки; физические и личностные качества персонала.

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Рассматривая различные составляющие понятия «кадровый потенциал» как источника качественных сдвигов в экономическом развитии, мы приходим к выводу, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила. Экономический аспект, в свою очередь означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника. Следовательно, он относится к выбору наиболее адекватных целей развития и достижению их с наименьшими затратами труда и ресурсов. Первичные аксиоматические составляющие «кадрового потенциала» - это потребности и труд, результаты и затраты [1, с.97].

Категория «кадровый потенциал» рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как «носителя» общественных потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

Понятие кадрового потенциала следует рассматривать в контексте с понятием потенциал вообще. Тогда кадровый потенциал - это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Такой подход к определению кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а также его целями и задачами.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства [11, с.74].

Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Каждый работник обладает трудовым потенциалом - совокупностью физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Термин «потенциал» означает наличие у кого-либо (отдельно взятого человека, первичного трудового коллектива, общества в целом) скрытых, еще не проявивших себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

Трудовой потенциал работника не является постоянной величиной, он подвержен изменениям, как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда, но они могут снижаться при ужесточении режима труда, ухудшении здоровья и т.п.

Таким образом, кадровый потенциал представляет собой совокупность способностей всех работников для осуществления определенных целей и требований, стоящих перед организацией. Содержание кадрового потенциала и основные его черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства.

Кадровый потенциал - это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед коллективом целями на определенном этапе развития организации.

1.2 Принципы и современные тенденции развития кадрового потенциала

Важным аспектом формирования механизма развития кадрового потенциала предприятия, является обоснование принципов процесса развития. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать. Принципы развития кадрового потенциала - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе развития кадрового потенциала. Принципы развития кадрового потенциала отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Принципов развития кадрового потенциала множество, но при всех условиях управление развитием кадровым потенциалом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципах: научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля и исполнения решений и др. В процессе перехода к рыночной экономике руководители должны не только распознавать возможные выгоды и риск, не только развивать на базе имеющихся ресурсов соответствующие стратегии, но и управлять организационным процессом. А значит, использовать все доступные и приемлемые принципы управления процессом развития кадрового потенциала. Некоторые авторы отмечают важность выделения принципа пропорциональности в процессе развития, которое означает наличие определенных количественных соотношений между частями целого; другие научные взгляды базируются на концепции устойчивого развития общества, среди которых выделяют территориальное управление экономикой, безопасность, ответственность, расширенные потребности человека, справедливость, инновационность, равенство, двувекторность, согласованность интересов (сотрудничество), институционализм и др. [14, 15]. В соответствии с проблематикой использования и развития персонала Залознова Ю. С. предлагает использовать следующую систему принципов: ориентация на сбалансированность интересов работодателя и работников, формирования благоприятных условий сохранения, эффективного развития работников и производства; развитие производственной демократии; справедливость; сбалансированность эффективности всех видов деятельности с соответствующим развитием персонала; комплексность; профилактический характер деятельности; страхование рисков; ответственность персонала за качество и результативность труда; инновационность в развитии производства и персонала и др. [16]. Мартыненко В. П. конкретизирует принципы в контексте управления устойчивым развитием промышленных предприятий и сводит их к: системности, компетентности, иерархичности, обратной связи [17]. Марковой Н. С. к специфическим принципам управления развитием персонала отнесены следующие: научность, функциональность, экономичность, адаптивность, ком-

плексность, ответственность, справедливость, инновационность, двувекторность, непрерывность [18, с.96].

Неоднозначное толкование специфики набора принципов усложняет управление, приводит к выбору стратегий, неадекватных существующим условиям. Поэтому, нами выделены такие принципы развития кадрового потенциала торгового предприятия как: научность, системность, специфичность, оптимизационность, альтернативность, непрерывность, адресность, рентабельность, стандартизация, цикличность. В общем виде принципы развития кадрового потенциала торгового предприятия представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Принципы развития кадрового потенциала предприятия

Наименование принципа	Содержание принципа	Практическая значимость реализации принципа
1	2	3
1.Принцип научности	Использование современных достижений комплекса наук в области управления трудом и его развитием	Обеспечение эффективности в управлении при сочетании накопленного практического опыта и открытых наукой законов, закономерностей, методов управления
2.Принцип системности	Прогнозирование, учет и анализ расчетных показателей развития личного фактора производства во взаимосвязи с показателями развития организации в целом (прибыль, рентабельность, кредитоспособность и т.п.)	Взаимосвязь с расчетными показателями развития организации в целом
3.Принцип специфичности	Учет особенностей трудового ресурса, закономерностей его развития и пределов расчетных значений, а также отраслевой специфики использования	Повышение эффективности использования кадрового ресурса
4.Принцип оптимизационности	Оптимизация характеристики объекта – кадрового потенциала с использованием оптимального числа показателей и параметров	Обеспечение точности и достоверности прогноза развития объекта исследования
5.Принцип альтернативности	Анализ альтернативных вариантов развития личного фактора производства, его потенциала, с различными затратами денежных ресурсов и времени, с учетом случайных процессов и непредвиденных отклонений при сохранении прогнозируемых тенденций	Гибкость в выработке и принятии управленческих решений относительно личного фактора

6.Принцип непрерывности	Корректировка прогнозов развития объекта в соответствии с его внутренними изменениями и изменениями внешней среды его существования	Гибкость в выработке и принятии управленческих решений по развитию объекта
7.Принцип адресности	Определение ответственности, целей и задач субъектов управления	Определение функций, обязанностей планово-экономической службы и служб высшего управленческого аппарата, отвечающих за реализацию мероприятий по развитию кадрового потенциала
8.Принцип рентабельности	Прогнозирования экономического эффекта от внедрения мероприятий	Сопряженность с повышением эффективности деятельности всего предприятия
9.Принцип интеграционности	Объект управления рассматривается во взаимосвязи экзогенных и эндогенных составляющих его развития	Возможность понять причинно-следственные связи и тенденции движения личного фактора производства и сформировать имманентную ему систему развития
10.Принцип стандартизации	Установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон	Обеспечение оптимизации затрат и повышение эффективности трудовой деятельности персонала
11.Принцип цикличности	Повторяющийся процесс, элементы которого (фазы, стадии, этапы), следуя друг за другом или чередуясь, составляют единый ряд, единое целое	Определение общих (системных) закономерностей пространственно-временной их организации (структуры) для создания возможности прогнозирования процесса развития кадрового потенциала

Рыночные отношения ставят ряд принципиальных задач, важнейшими из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала, потому что он — главное отличие одного предприятия от другого. Для достижения этого требуется четко разработанная кадровая политика на уровне государства, так и предприятия.

Проблема анализа и оценки эффективного использования трудовых ресурсов и кадрового потенциала постоянно находится в центре внимания ученых-экономистов.

Как отмечают А.Томпсон и А.Стрикленд, что «талантливые, квалифицированные, опытные специалисты — это не только ресурс, позволяющий эффективно достигать поставленных целей, но и источник конкурентного преимущества».

Специалист в области потенциала предприятия считает, что кадровый потенциал представляет собой совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить достижение целей перспективного развития предприятия.

Основными составляющими, которые формируют кадровый потенциал предпринимательских структур, являются: оплачиваемый труд наемных работников по созданию продукции или оказание услуг, реализуемых на рынке; создаваемая оплачиваемым трудом работников интеллектуальная собственность, отображается в балансе предприятия, но не предназначена для продажи создаваемая работниками предприятия, но не оплачиваемая и, соответственно, не отражена в балансе интеллектуальная собственность в виде бизнес-идей, а также деловые связи и личный имидж сотрудников.

Одним из видов временной потери кадров является декретный отпуск. Этот период сложен не только для работодателя, но и работника. К счастью есть программы вроде материнского капитала. Если Вы не знакомы с этим явлением, рекомендуем посетить ресурс: как обналечить материнский капитал.

Развитие кадрового потенциала является неотъемлемой частью кадровой политики каждого современного предприятия, независимо от вида и особенностей его деятельности. В теории управления персоналом, под кадровой политикой принято понимать нормативно установленную совокупность принципов, технологий, методов целей, задач, методов, средств и ресурсов с отбора, обучения, использования, развития профессиональных знаний, умений, навыков, возможностей специалистов, руководителей, других участников профессионально-трудовых отношений [20, с.97].

Задача эффективного найма, содержания, обучения персонала и развития кадрового потенциала компании нуждается в таких ключевых мероприятиях: подбор персонала и формирование базы кадрового потенциала на основе использования современных технологий и методов работы, управление корпоративным обучением и эффективностью.

Тенденции развития кадрового потенциала предприятий определяются факторами формирования и использования указанного потенциала. Формирование кадрового потенциала предприятия 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.

Как показывают исследования научной литературы, на кадровый потенциал предприятия влияют факторы: уровень социально-экономического развития страны, состояние рынка труда, законодательная база, регламентирующая социально-трудовые отношения, уровень демографического развития страны, предпринимательское инвестирование, инновационное развитие, а также уровень социально-экономического развития предприятия, организационная культура и эффективность управления персоналом, система стимулирования на предприятии и мотивация трудовой деятельности, процессы набора, обучения и переобучения персонала, условия труда и уровень технической вооруженности рабочих мест, инвестиционный климат на предприятии.

Основной тенденцией развития кадрового потенциала в условиях рынка является обеспечение предприятий возможности достижения самыми эффек-

тивными средствами необходимого ему преимущества перед другими конкурентами. Те предприятия и компании, которые планируют и поддерживают высокий потенциал своего развития, как показывает опыт зарубежных стран, устойчиво оказываются сильными, прибыльными и уважаемыми в мировом деловом сообществе. Чтобы фирма могла установить свой собственный долгосрочный конкурентный цикл развития, она должна расти быстрее, чем повышается потенциал ее основных конкурентов. Это предполагает необходимость совершенствования развития всего производственно потенциала, и в первую очередь человеческого потенциала и его основных компонентов, образующих трудовой потенциал отдельного работника и всего трудового коллектива.

Кадровый потенциал характеризуется совокупностью способностей к экономической деятельности. Между кадровым потенциалом, результатами труда и уровнем жизни персонала существует прямая зависимость: рост одних факторов вызывает соответствующие изменения всех остальных. Однако кадровый потенциал имеет свои границы, определяемые умственными и физическими способностями человека, нравственными и интеллектуальными качествами и другими личностными характеристиками, а также наличием склонности и возможности к профессиональному росту и развитию. К основным компонентам кадрового потенциала большинство отечественных и зарубежных экономистов относят здоровье, образование, нравственность, творчество, профессионализм.

Основой развития кадрового потенциала предприятия является совершенствование заложенных природой человеческих способностей.

В процессе трудовой деятельности человеческий потенциал непрерывно развивается. На многих предприятиях действуют свои системы повышения профессиональной квалификации персонала, расходует значительные средства на поддержание здоровья, создание безопасных условий работы, развитие творческих способностей.

Развитие и реализация трудового потенциала человека в очень большой степени зависит от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране, а также национального богатства и многих других факторов. Для стран с высоким уровнем благосостояния народа характерна политика, направленная на повышение качества человеческих ресурсов. Осуществление такой политики, хотя и имеет национальные особенности, в целом содержит общие функции: отбор и поощрение талантливых людей, улучшение образования, дифференциация оплаты труда в зависимости от его результатов. Однако в России пока отсутствует государственная политика дальнейшего развития науки, культуры, образования, творчества и других сфер, обеспечивающих высокий уровень развития человеческого капитала, трудового потенциала людей.

Необходимость постоянного развития и обучения персонала в настоящее время продиктована рядом причин: развитием науки техники, форсированным внедрением их достижений в производство; динамикой внешней среды

(новые запросы покупателей, новые предложения конкурентов и др.); освоением новых видов деятельности; развитием самой организации.

При благоприятных обстоятельствах развитие персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию. Путем усовершенствования умений и навыков работника выполнять производственные задачи, в которых заинтересована компания, развитие позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы; путем создания у работника чувства мастерства в выполнении своей работы и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность работника своей работой. Когда же обстоятельства складываются неблагоприятно, подобные результаты могут быть не достигнуты, например, если направленный на обучение работник не видит цели в своем обучении, или обучение воспринимается им как наказание, либо проявление недовольства им со стороны руководства, или если обучение кажется работнику не соответствующим его потребностям.

В частности, преимущества от обучения работников могут быть следующие:

- более высокий уровень производительности труда и качества работы;
- сокращение брака;
- лучшая адаптируемость к новым производственным методам;
- меньше необходимость жесткого контроля;
- снижение производственных аварий;
- более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в сокращении текучести рабочей силы и пропусках работы.

Всегда желательно попытаться оценить эффективность курса обучения и выявить, достигнута ли хотя бы часть этих целей [12, с.56]

Развитие человеческих ресурсов организации охватывает такие мероприятия, как:

- поддержка способных к обучению работников;
- распределение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;
- осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников;
- снижение текучести кадров.

Привлечение работников со стороны допустимо тогда, когда для выполнения определенной работы нет соответствующих профессионалов или нет возможности обучить своих сотрудников.

В развитии кадров важную роль играют:

- профессиональное обучение;
- активация потенциальных возможностей и повышение общеобразовательного уровня;
- поощрение новаторства и творчества.

Современные предприятия создают специальные системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессио-

нального развития, возглавляемые специалистами этой области, имеющих большой опыт в управлении человеческими ресурсами. Малые и средние предприятия могут воспользоваться услугами специальных фирм, осуществляющих развитие, подготовку и переподготовку персонала [19, с.96].

Однако независимо от масштаба подразделения и организации, занимающиеся развитием и обучение персонала, решают ряд общих задач, которые в самых общих чертах можно подразделить на две группы: содействие росту сотрудников и развитие личности (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Задачи, направленные на рост сотрудников и развитие личности

Как содействовать развитию и росту сотрудников	Что способствует развитию личности и улучшению результатов работы
1	2
Ставить перед каждым достижимые и стимулирующие цели	Широкая коммуникация, доброжелательность, забота о каждом
Предлагать решение все более сложных проблем	Индивидуальный подход
Предоставить всевозрастающую ответственность	Уважение каждой личности
Поощрять:	По возможности учет личных целей и потребностей
- собственную инициативу	Поощрение творчества
- предложения	Видеть в каждом сотруднике источник новых идей
- инновации	Дискуссии о качестве продукции
- экспериментирование	Привлечение к постоянной ревизии своих рабочих методов
- соразмерный риск	Достаточные возможности суверенного действия
- творчество	Право делать ошибки и идти на соразмерный риск
Не наказывать за ошибки	Похвала и признание малейших успехов
Хвалить за малейшие успехи	Подбадривающие советы

Современные организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она должна ожидать отдачи в виде повышения производительности.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании капиталовложения в профессиональное развитие способствует созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого

устаревания профессиональных знаний [21, с.87 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таким образом, можно сделать вывод, что на развитие и использование кадрового потенциала оказывает влияние целая система внешних и внутренних факторов. Необходимо также рассматривать систему инновационного развития кадрового потенциала. Возможности, которые предоставляет организации система инновационного развития кадрового потенциала является внутренним источником кандидатов на ключевые позиции; позволяет удерживать потенциально талантливых сотрудников; дает возможность подготовить сотрудников к будущим сложным задачам; ускоряет развитие талантливых сотрудников; предоставляет персоналу новые возможности для карьерного роста; снижает затраты, т.к. развитие сотрудников внутри организации — процесс, требующий меньших инвестиций, чем прием и адаптация новых сотрудников. Таким образом, формирование, управление, использование и развитие кадрового потенциала предприятия для его эффективности создает необходимость развития кадрового резерва.

1.3 Основные инструменты оценки кадрового потенциала предприятия

Оценка кадрового потенциала для многих предприятий является проблемной, что отрицательно сказывается на результатах их деятельности. Методов оценки разработано достаточно много. Основной их задачей является улучшение результатов работы, как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, предприятия в целом. Результаты оценки могут иметь далеко идущие последствия для организации: сокращения, увольнения, либо расширение штата сотрудников, изменения в организационной структуре, изменения в системе нормирования и оплаты труда, изменения организационного климата, степени удовлетворения работников условиями и результатами труда, увеличение, или снижение конфликтности. Оценка обеспечивает руководство предприятия важными для управления статистическими данными. В целом процесс оценки решает задачи улучшения текущей деятельности работников, определения перспектив и стратегии развития персонала предприятия и создания благоприятного социально-психологического климата на предприятии. Не смотря на значительное множество методов, они не являются идеальными, имеют определенные достоинства и недостатки, что послужило основанием для их исследования [14, с.97].

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; надежность и унифицированность критериев, 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 (предприятий).

На рисунке 2 представлены рассматриваемые подходы и методы оценки кадрового потенциала.

Первый подход - общенаучный. Из существующего множества общенаучных методов познания, в оценке кадрового потенциала предприятия используются:

1) индукция - позволяет предвосхищать результаты наблюдений и экспериментов на основе данных прошлого опыта. Индукция означает, что оценка инструментов, методик, способов, то есть всего того, что применялось в процессе работы кадровой службы предприятия в прошлые периоды, позволит сделать выводы об уровне эффективности проведенной работы;

2) дедукция – переход по тем или иным правилам логики от некоторых данных предложений к их следствиям. Применение дедукции в оценке кадрового потенциала позволит сделать выводы об эффективности использования инструментов оценки;

3) аналогия - подобие, сходство явлений в каких-либо свойствах, а также познание путём сравнения. Метод позволяет, например, выявить наиболее эффективный способ подбора и расстановки персонала за счет сравнения положительных и отрицательных сторон того или иного способа;

4) систематизация - процедура объединения изучаемых объектов по группам однородных сведений. Метод используется на завершающем этапе оценки кадрового потенциала предприятия, когда необходимо сделать окончательные выводы;

5) анализ – позволяет изучить составные части, элементы исследуемой системы, выявить сущности, закономерности, тенденции экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях и в разных сферах экономики. Служит исходной отправной точкой прогнозирования, планирования, управления кадровым потенциалом предприятия и его развитием.

Использование методов системного подхода в оценке кадрового потенциала предполагает, прежде всего, применение метода декомпозиции, позволяющего разделять сложные явления на более простые, чем облегчает их изучение. Так система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции, операции – на элементы. После разделения происходит процесс изучения каждой части, а затем их моделирование и синтез [21, с.76].

С методом декомпозиции тесно связан метод последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на кадровый потенциал персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Экономико-математический подход включает в себя следующие методы.

Экспертный метод, использующий профессиональные тесты способностей или личностные опросники. Только в руках обученного и опытного специалиста (эксперта) тесты служат инструментом, позволяющим проанализировать и спрогнозировать поведение человека в различных ситуациях, а также кадрового потенциала предприятия в целом. Чтобы получить достоверный результат необходимо соблюсти все условия и стандарты процедуры тестирования: необходима мотивация персонала, снятие эмоционального напряжения. Кроме того, интерпретация результатов требует не только профессиональной подготовки, но и практического опыта, особенно если необходимо совместить результаты различных тестов. Недостатком метода является нехватка специалистов для грамотного подбора тестов и верной интерпретации результатов. Достоинство: большая вероятность получения результатов, которые в последствие окажут положительное влияние на повышение кадрового потенциала предприятия [25, с.94].

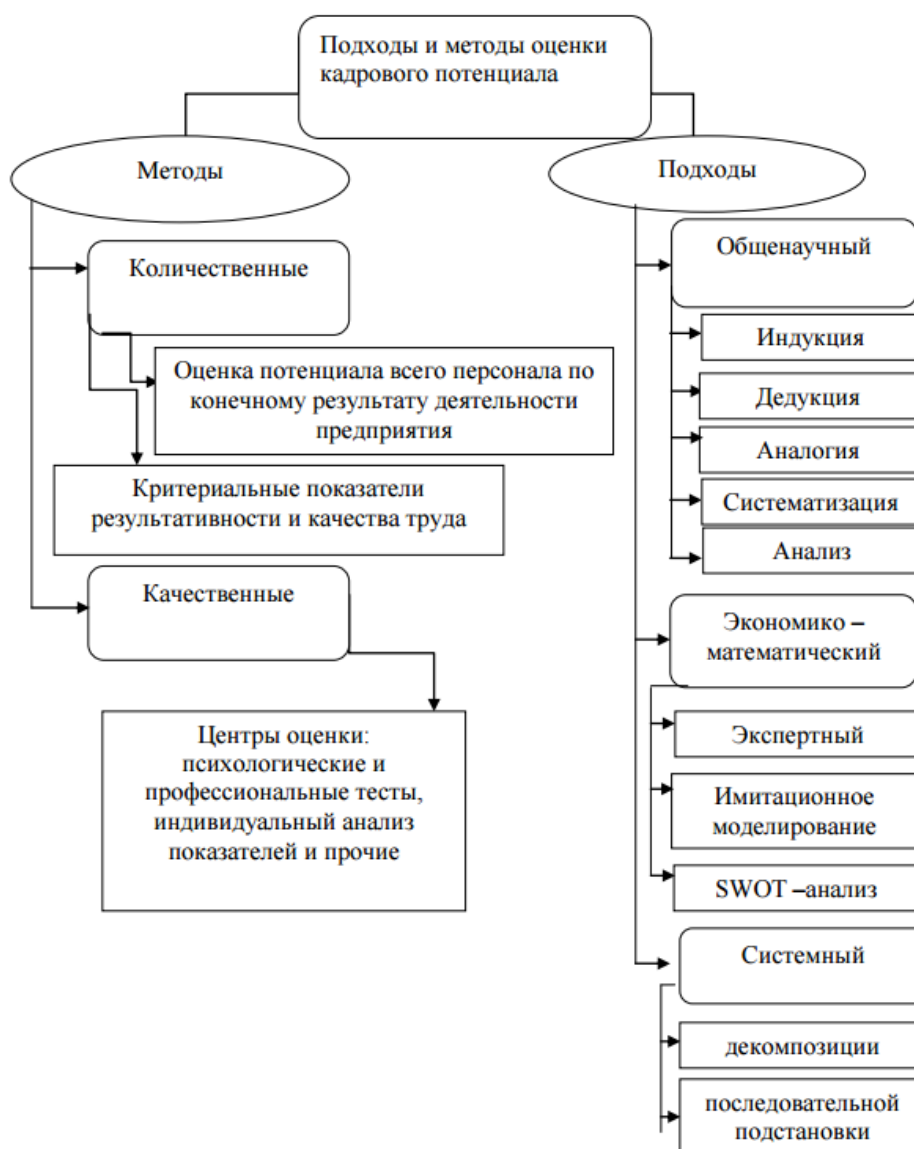


Рисунок 1.2 – Подходы и методы оценки кадрового потенциала предприятия
Имитационное моделирование предполагает использование кейс метода или метода конкретных ситуаций. Достоинство метода: возможность проверки,

справляется ли тот или иной специалист с выполнением поставленных перед ним задач (управленческих, аналитических, стратегических). Это позволяет узнать, на сколько персонал способен решать различные бизнес-ситуации, для избегания в дальнейшем ошибок в принятии решений, а значит и неоправданных рисков для предприятия. Эта методика способствует определению неквалифицированных специалистов, которых необходимо уволить или недостаточно квалифицированных, которых необходимо направить на обучение.

б) SWOT-анализ - один из распространенных видов управленческого анализа, позволяющего с учетом конкретной ситуации выявлять и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, ее потенциальные возможности и угрозы. Устанавливать связи между ними и делать необходимые выводы с последующим принятием решений для устранения слабых сторон кадрового потенциала предприятия. Недостаток метода: сложность в правильном разграничении показателей или критериев, которые можно считать сильными или слабыми сторонами, в кадровом потенциале предприятия, а также в определении угроз и возможностей.

Методы, применяемые кадровыми службами в оценке потенциала системы управления персоналом и потенциала самого персонала можно разделить на две группы:

1) количественные методы, которые можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Одним из таких подходов является оценка потенциала всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами работы предприятия в оцениваемом периоде. В качестве показателей предлагается использовать объемы товарной, реализованной, чистой продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений дивидендов на одну акцию и другие. Подход имеет свои преимущества, поскольку результативность труда персонала в первую очередь определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Но он не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты.

Метод, основанный на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве показателей можно использовать продуктивность труда и динамику ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т. д.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда

по изделиям и видам работ. При таком подходе не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия, поэтому только трудовых показателей недостаточно;

2) качественные методы являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Данный подход предлагает, оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, то есть от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются: структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т. д. Подход отличается большей дифференциацией в отношении живого труда, т. е. учетом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах [25, с. 532].

Конкретным примером такой методики служит процедура центра оценки или ассесмент-центра, которая широко применяется в зарубежных компаниях для оценки потенциала персонала. Данная методика позволяет наиболее точно спрогнозировать успешность деятельности сотрудника, опираясь на наблюдения, полученные в ходе оценки, это является главным достоинством метода.

В центрах оценки используются различные технологии, позволяющие произвести комплексную оценку не только потенциала самого персонала, но и организации в целом: психологические и профессиональные тесты; экспертное наблюдение; индивидуальный анализ конкретных ситуаций; анализ основных показателей (производительность труда, текучесть кадров и прочие). Метод представляет собой комплексное всестороннее исследование потенциала системы управления персоналом на уровне высшего руководства, службы управления персоналом и линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, потенциала системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по его повышению [24]. Недостатки метода: большие финансовые затраты и трудоемкость процесса оценки.

Исследование показало множество подходов и методов к оценке кадрового потенциала. Предприятие выбирает один из них или использует несколько методов одновременно для более эффективной оценки. В зависимости от того, какой метод будет выбран, и насколько качественно его используют, будет зависеть его эффективность, а значит и правильность принятых управленческих решений, основанных на результатах оценки.

Представление о сущности потенциала предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Действительно, когда потенциал рассматривается как совокупность ресурсов, его оценка заключается в установлении ка-

качественных и количественных характеристик значений отдельных видов ресурсов, причем их взаимное влияние не учитывается и не измеряется.

Когда речь идет о системе ресурсов, то характеристики ее отдельных составляющих должны дополняться показателями, описывающими систему в целом. Итак, в оценке кадрового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики потенциала персонала с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

- коэффициенты оборота работников предприятия:

Коэффициент оборота по приему (K_{Π}) - отношение числа принятых за отчетный период работников ($\mathcal{C}_{\Pi P}$) к среднесписочному их числу (\mathcal{C}_{CP}), рассчитывается по формуле (1):

$$K_{\Pi} = \frac{\mathcal{C}_{\Pi P}}{\mathcal{C}_{CP}}$$

Коэффициент оборота по выбытию (K_{B}) - отношение числа выбывших за период работников (\mathcal{C}_{B}) к среднесписочному их числу (\mathcal{C}_{CP}), определяется по формуле (2):

$$K_{B} = \frac{\mathcal{C}_{B}}{\mathcal{C}_{CP}}$$

Коэффициент общего оборота (K_{O}) - отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период ($\mathcal{C}_{\Pi} + \mathcal{C}_{y}$) к средней за этот период списочной численности работников (\mathcal{C}_{c}), определим по формуле (3):

$$K_{O} = \frac{\mathcal{C}_{\Pi} + \mathcal{C}_{y}}{\mathcal{C}_{c}}$$

Коэффициент текучести (K_{T}) - отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию ($\mathcal{C}_{yCЖ}$), с разрешения администрации и уволенных за нарушение трудовой дисциплины (\mathcal{C}_{yHD}) к среднесписочному числу работников за тот же период (\mathcal{C}_{c}), рассчитаем по формуле (4):

$$K_{T} = \frac{\mathcal{C}_{yCЖ} + \mathcal{C}_{yHD}}{\mathcal{C}_{CP}}$$

Коэффициент восполнения работников (K_{B}), равный отношению числа уволенных работников в отчетном периоде (\mathcal{C}_{y}) к числу принятых ($\mathcal{C}_{\Pi P}$), определим по формуле (5):

$$K_{B} = \frac{\mathcal{C}_{y}}{\mathcal{C}_{\Pi P}}$$

Коэффициент постоянства кадров ($\mathcal{C}_{\Pi os}$) - отношение числа работников, проработавших весь отчетный период (с 1 января по 31 декабря включительно) (\mathcal{C}_{Π}), к их среднесписочному числу (\mathcal{C}_{CP}), определим по формуле (6):

$$K_{\text{Пос}} = \frac{Ч_P}{Ч_{CP}}$$

Этот коэффициент как бы дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики фирмы, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами оборот рабочей силы приводит к снижению эффективности ее использования в производстве. Вновь принятых работников необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данной фирме, а в связи с увольнениями работников фирма несет потери, связанные с ранее понесенными ею затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющихся работников;

- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде): объемную величину потенциала персонала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формуле (7) или (8):

$$\Phi_{\text{П}} = \Phi_{\text{К}} - T_{\text{НП}}$$

$$\Phi_{\text{П}} = Ч * Д * T_{\text{СМ}},$$

где, $\Phi_{\text{П}}$ - совокупный фонд рабочего времени организации, час;

$\Phi_{\text{К}}$ - величина календарного фонда времени, час;

$T_{\text{НП}}$ - нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми - выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.);

$Ч$ - численность работающих, чел.;

$Д$ - количество дней работы в периоде, дн.;

T - продолжительность рабочего дня, час [7, с.62].

Потенциал персонала организации может быть рассчитан и по формуле (9):

$$\text{ПП} = Ч_P * C_P * З_P * K_K * K_{\text{П}},$$

где $K_{\text{П}}$ - общая численность персонала, чел.;

C_P - показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес. /чел.);

$З_P$ - показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле (10):

$$З_P = d_3 * \lambda(1 - d_3),$$

где d_3 - удельный вес закрепившихся работников, %;

λ - длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации;

$Z_p = d_3 * \lambda(1 - d_3)$ - показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле (11):

$$K_K = 1 + V(\mu - 1),$$

где V - удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

μ - коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 1,0 до 6,0;

$K_K = 1 + V(\mu - 1)$ - показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива [7, с.64];

) показатели производительности труда: наиболее удобным для анализа показателем является среднегодовая выработка продукции одним работником.

Её величина зависит от выработки рабочих, их удельного веса в общей численности работающих, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Большое значение для оценки эффективности использования работников на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднегодовой численности ППП).

Поскольку рентабельность персонала зависит от рентабельности продаж, доли выработки в стоимости выпускаемой продукции и среднегодовой выработки продукции одним рабочим в действующих ценах, то эту зависимость можно выразить следующей формулой (12):

$$\frac{\Pi}{\text{ЧР}} = \frac{\Pi}{V} * \frac{V}{\text{ТП}} * \frac{\text{ТП}}{\text{ЧР}},$$

где Π - прибыль от реализации продукции;

ЧР - среднесписочная численность работников;

V - выручка от реализации продукции;

ТП - стоимость выпуска товарной продукции в действующих ценах;

$\Pi/\text{ЧР}$ - рентабельность персонала;

Π/V - рентабельность продаж;

$V/\text{ТП}$ - доля выручки в стоимости выпускаемой продукции;

$\text{ТП}/\text{ЧР}$ - среднегодовая выработка продукции одним рабочим в действующих ценах.

Данная модель позволяет увязать факторы роста производительности труда с темпами роста рентабельности персонала.

В качестве обобщающего показателя для количественной оценки потенциала персонала через рабочее время используется количество времени (человеко-лет), которое могут отработать работники предприятия до выхода на пенсию. Динамика этого показателя, отражающего не только численность работников предприятия, но и их половозрастную структуру, позволяет видеть процесс старения коллектива предприятия (особенно, если его кадровая политика длительное время была ориентирована на стабилизацию коллектива).

Имеются рекомендации, согласно которым при количественной характеристике потенциала персонала целесообразно отражать не только массу отработанного (или возможного к отработке) рабочего времени, но и учитывать квалификационную структуру коллектива работников (через тарифные коэффициенты).

Качественная характеристика потенциала персонала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физическое развитие, выносливости и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Характеристика качественной стороны потенциала персонала также может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации - средний разряд рабочих, уровня образования - среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки - доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д.

Для оценки потенциала персонала могут применяться и условно-натуральные показатели. В частности, по результатам специальных исследований рассчитываются коэффициенты, характеризующие потенциальные производственные возможности каждой половозрастной группы работников. Кадровый потенциал предприятия в целом определяется как средневзвешенная величина этих коэффициентов, где весами служит доля той или иной половозрастной группы в общей численности (в результате в одном коллективе такой оценкой будет, например, показатель 0,85, в другом - 0,95). Подобный метод оценки трудового потенциала был реализован и применительно к населению республики [11, с.112].

Таким образом, можно сделать следующий вывод. Содержание кадрового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов коллектива предприятия) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой - характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Чем выше кадровый потенциал предприятия, чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи могут решаться коллективом (в отношении выпуска продукции, ее качества, скорости освоения новых ее видов, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и т.д.).

Знание указанных теоретических аспектов, представленных методик управления кадровым потенциалом необходимо для проведения полного и достоверного аналитического исследования, которое будет проведено далее.

Заключение

В условиях рыночных отношений перед организацией встает проблема грамотного отбора и дальнейшего использования персонала. Именно персонал и определяет конкурентоспособность организации, обеспечивает ей экономическое и социальное преимущество. И это очевидно, потому что наглядно прослеживается зависимость конечного результата деятельности от задействованности в трудовом процессе интеллектуального и квалификационного потенциала.

Кадровый потенциал организации следует рассматривать как основную часть трудового потенциала. Кадровый потенциал организации включает в себя профессиональную и квалификационную сторону трудового потенциала. Таким образом, он характеризует объем специальных знаний, умений и навыков, компетентностей. Между кадровым и трудовым потенциалом существует много общего: система управления персоналом, зависимость от внешних факторов (ситуация на рынке труда, экономические условия, особенности социальных потребностей, внедрение инноваций в технологический процесс, правовое регулирование и трудовое законодательство).

Трудовой и кадровый потенциал в целом представляют собой количественную и качественную характеристику персонала организации. Существенным отличием кадрового потенциала от трудового является то, что кадровый потенциал меньше трудового на величину потенциальных возможностей неквалифицированных рабочих, штатных работников и совместителей. В современной быстроменяющейся рыночной среде организации должны разрабатывать такую стратегию кадрового потенциала, которая позволит максимально задействовать персонал в производственном процессе с учетом возможностей и удовлетворения потребностей.

Таким образом, кадровый потенциал определяет уровень конкурентоспособности организации, экономическую эффективность и перспективность долгосрочного и надежного присутствия организации на рынке. Стратегия развития кадрового потенциала организации дает полное представление о реализации объективных возможностей персонала для достижения конечного результата – прибыли организации при минимальных затратах.

В ходе написания работы проведен анализ кадрового потенциала в ООО «Ярск», по результатам которого сделаны следующие выводы: за анализируемый период происходит снижение финансовых показателей деятельности ООО «Ярск», что негативно характеризует организацию. Руководству организации необходимо направить внимание на анализ и развитие кадрового потенциала своих сотрудников с целью повышения эффективности работы организации.

Трудовые отношения в организации регулируются законодательством Российской Федерации, внутренними документами, коллективным договором ООО «Ярск»

В трудовых отношениях с работниками руководитель осуществляет права и обязанности работодателя.

Формирование и использование кадрового потенциала исследуемой организации проанализировано по следующим направлениям:

- процесс определения необходимой численности и структуры персонала, а также профессиональной квалификации (нормирование и планирование).
- процесс набора персонала: критерии отбора, собеседование, анкетирование, рекомендации.
- процесс развития персонала – обучение, тренинги, наставничество, ротация.
- процесс использования персонала – производительность труда, регламентация трудовой деятельности, рационализация производственного процесса.
- мотивация результатов труда и поведения персонала.

За исследуемый период показатели удовлетворенности сотрудников работой ниже среднего, наиболее худшие – заработная плата, распределение премий, отношение администрации к нуждам работников, перспективы роста. Наиболее высокие – отношение в коллективе, отношения с руководителями – факторы, в большей степени зависящие от сотрудника, нежели от руководства. Необходимо менять политику мотивации и стимулирования сотрудников.

После проведенного анализа выявлены основные проблемы эффективности управления кадровым потенциалом:

- необходимость изменений системы подбора персонала;
- проблема текучести кадров - ротация кадров и планирование карьеры;
- внедрение мотивационной политики в организации, включая регулярное анкетирование сотрудников с целью выявления основных потребностей коллектива;
- улучшение корпоративной культуры и климата в коллективе;
- совершенствование регламентации норм времени подготовки важных решений.

Главной задачей в области развития кадров в ООО «Ярск» с момента ее образования является формирование персонала, способного эффективно управлять в условиях проводимой реформы, особое внимание уделяется вопросам корпоративного управления, управления экономикой и финансами, инвестиций, менеджмента качества и управления персоналом.

В работе предложен проект мероприятий по совершенствованию процесса развития кадрового потенциала, который включает.

1. Разработку системы подбора кадров. Предлагается ввести для совершенствования системы подбора кадров тестовый запрос к кандидату и систему проверочных испытаний.

2. Мероприятия по совершенствованию квалификационного уровня кадров. Предлагается внедрить на предприятии инновационный метод оценки персонала, а для каждого сотрудника предприятия вести ежегодно расчет уровня квалификации.

3. Совершенствование систем стимулирования труда работников. Для совершенствования материального стимулирования помимо основной тарифной ставки (оклада) работникам необходимо выплачивать следующие вознаграждения, премирование работников. Премия должна начисляться путем распределения приработка по коэффициентам трудового участия (КТУ). Сумма приработ-

ка – это остаток фонда заработной платы (ФЗП) после начисления основной и других видов заработной платы. КТУ представляет собой обобщенную оценку трудового вклада коллектива и отдельных работников в общие результаты работы организации.

Общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит 1404,66 тыс.руб. Данные мероприятия позволят совершенствовать систему управления кадровым потенциалом, повысить эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – Санкт – Петербург: Питер, 2013. – 460 с.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления. / Ю.Н.Арсеньев. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 286 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – Москва.: ЮНИТИ, 2012. — 560 с.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. - Москва.: Экоперспектива, 2014. – 352 с.
5. Вашко Т.А. Управление персоналом: Конспект лекций для специальности «Менеджмент» / Т.А. Вашко; Краснояр. гос.- торг. экон. ин-т.г Красноярск, 2008. - 74 с.
6. Вискова Д.Ю. Проблемы развития кадрового потенциала и его ценки / Д.Ю. Вискова, А.Н.Курмангалиева. // Вестник ОГУ, – 2014. – С.227-233.
7. Вотякова И.В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации / И.В.Вотякова, В.Н.Брендаков // Управление персоналом, 2014, № 6. – С.45-50.
8. Волгин А.П./управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ -М.: Дело,2008
9. Гармидер Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы международной научной конференции - Чита: 2012. — С. 133-136.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. / Б.М. Генкин. – Москва.: Норма, 2014. – 448 с.
11. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов. / Н.А.Горелов. - Москва.: Высшая школа, 2012. – 208 с.
12. Егоршин А.Л. Управление персоналом: учебник для вузов - 6-е изд, Нижний Новгород; НИМБ, 2009. 720с.
13. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. Оголевой Л.Н. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 196 с.
14. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. / А.Я. Кибанов. – Москва.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
15. Косьмина Е.А. Интеллектуальный потенциал персонала как фактор развития организации / Е.А. Косьмина. – Омск, 2014. – 210 с.
16. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А.Кравченко. – Москва.: Академический Проект, 2015. – 250 с.
17. Литке Е. Какое образование требуется современному менеджеру / Е. Литке // Человек и труд. – 2009 - № 9. – С. 61 -64
18. Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю. / М.Н.Кулапов. – Москва.: Дашков и К, 2013. – 154 с.

19. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И.Лукичева. – М.: Омега-Л, 2011. – 264 с.
20. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом. / Н.Маковская // Кадровик. Управление персоналом. – 2014. – № 3. – С. 82-86
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 312 с.
22. Мищеряков С.В. Управление организацией на основе формирования и развития человеческого капитала / С.В. Мищеряков. – Москва.: Юнити, 2013. – 348 с.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б.Моргунов //Управление персоналом.- 2015. №3 – С. 65-68.
24. Никольская Е.Ю. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала предприятия / Е.Ю.Никольская // Российское предпринимательство. — 2013. — № 5 – С. 171-176.
25. Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике / С. Петрова //Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - № 2. – С.7-11.
26. Радько С.Г. Формирование механизма устойчивого функционирования предприятия на основе эффективных методов управления трудовым потенциалом. / С.Г. Радько. – Москва.: Инфра-М, 2013. – 358 с.
27. Седнев О.Г. Кадровый потенциал предприятия: моделирование и управление. / О.Г.Седнев. – Самара: Международный институт рынка, 2012. – 132 с.
28. Смирнова П.В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала. / П.В. Смирнова. – Москва.: Норма, 2013. – 140 с.
29. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. / В.А.Спивак. – Санкт - Петербург: Питер, 2012. - 317 с.
30. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом / Н.Д. Стрекалова. – Санкт – Петербург.: Издательство Санкт-Петербургского гуманитарного ун-та профсоюзов, 2013. – 156 с.
31. Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия / В.В.Травин, В.А.Дятлов. – Москва.: Дело, 2014. – 270 с.
32. Третьякова Е.П. Оценка трудового потенциала организации / Е.П.Третьякова // Менеджмент в России и зарубежом. -2012.- №1. – С. 136 – 144.
33. Трункина Л.В. Современные императивы формирования и развития трудового потенциала персонала предприятия / Л.В. Трункина. – Саратов, 2011. – 208 с.
34. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Министерство общего и профессионального образования РФ: Гос. Университет управления; под ред. А.Я. Кибанова. -М.: Инфра-М, 1999. -453с
35. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова.- Москва.: ИНФРА-М. 2009. - 512с.

36. Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы / М.Р.Феонова. – Москва: Наука, 2012. – 516 с.
37. Фоккин К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации / К. Фоккин // Управление персоналом. – 2008 - № 11. – С. 52
38. Хмелева Г.А. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны / Г.А. Хмелева, Е.М. Хмелева // Проблемы современной экономики. - 2012. – № 2.
39. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом. / Ю.А.Цыпкин. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 446 с.
40. Шаниро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. / С.А.Шаниро. – Москва: ГроссМедиа, 2014. – 420 с.
41. Шехиня С.В. Управление персоналом современных организаций / С.В. Шехиня. - Москва: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2000. - 300с.
42. Чаплина А. Н. Менеджмент организации : учеб. пособие / А. Н. Чаплина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т – Красноярск, 2003. – 142 с.
43. Чаплина А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учеб. пособие / А.Н.Чаплина, И.В.Щедрина, Т.А.Клименкова; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2007. – 198 с
44. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – Москва: Экзамен, 2012. – 356 с.
45. Юдина Л.Н. Система оценки и формирования трудового потенциала предприятия / Л.Н. Юдина. – Томск, 2014. – 212 с.
46. Юрасов И.А. Философия управления персоналом в России на современном этапе// Управление персоналом. - 2004. - № 18- С.48-51

