

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БИЭМ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Войтюк Анастасии Владимировны

Научный руководитель:  
ст. преподаватель  
кафедры  
управления персоналом  
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. Теоретико-методологические аспекты понятия «кадровый потенциал» в рамках стратегического менеджмента</b> .....	7
1.1. Содержание понятия «кадровый потенциал».....	7
1.2. Стратегическое развитие кадрового потенциала как инструмент сохранения конкурентоспособности предприятия.....	13
1.3. Развитие кадрового потенциала в рамках реализации стратегии компетентностного подхода .....	18
<b>ГЛАВА 2. Особенности кадрового потенциала в рамках стратегического планирования</b> .....	28
2.1 Комплексная оценка факторов внешней и внутренней среды организации, как условие стратегического планирования механизмов развития кадрового потенциала.....	28
2.2. Комплексная оценка системы управления персоналом.....	36
2.3 Результаты и анализ актуального состояния кадрового потенциала .....	54
<b>ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического развития кадрового потенциала</b> .....	62
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стратегического развития кадрового потенциала.....	62
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	69
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	75
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	79
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** Последний год прослеживается тенденция снижения остроты кризисных явлений, которые в свою очередь требуют от организаций использования новых открывающихся возможностей, характерных для фазы оживления рынка. Но надо отметить, что несмотря на положительную динамику, большинство организаций не питают иллюзий относительно стабильности ситуации, что требует от них продуманной стратегии развития, основной целью которой является обеспечение рациональным инструментарием и возможностями оптимального выбора перспектив для их развития.

Успешное стратегическое развитие определяется качеством разработки стратегического плана и его фактической реализацией. Качество кадровой стратегии развития определяется рядом условий, такими как ресурсы, навыки и компетентность сотрудников компании и т.п., в результате ресурсный подход становится методологической основой для определения стратегического потенциала. Одним из наиболее важных условий стратегического планирования являются человеческие ресурсы, которые наравне с бизнес- процессами, и качеством продукта, является уникальным конкурентным преимуществом. Таким образом, понятие кадровый потенциал в рамках стратегического управления, становится одним из ключевых критериев при выборе стратегической альтернативы, позволяющей компании осуществить эффективную деятельность. Современные реалии требуют от руководителей поиска и внедрения современных методов, одним из которых является компетентностный подход.

Таким образом, актуальность исследования определяется необходимостью разработки методов и технологических приемов развития кадрового потенциала в стратегической перспективе, с целью их использования в профессиональной деятельности служб по управлению

персоналом в задачи которых входит обеспечение и сохранение конкурентоспособности предприятий.

Развитие кадрового потенциала в рамках стратегического планирования, характерна для всех сфер бизнеса, таким образом, актуальность дипломной работы обусловлена:

1. Практическим запросом руководителей промышленных предприятий в поиске современных методологических приемов и технологий стратегического планирования кадрового потенциала в целях повышения их экономической эффективности и развития.

2. Необходимостью накопления практических приемов решения профессионально сложных задач, путем популяризации концептуальных подходов к планированию стратегии предприятия.

3. Важностью расширения опыта управления и его популяризации среди руководителей сферы производства, для сохранения конкурентоспособности предприятий, повышения их рейтинга и создания имиджа организаций.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Проблема развития кадрового потенциала, не является новым и инновационным явлением, но, несмотря на это, в рамках практического его использования у кадровых служб возникает ряд практических вопросов и сложностей, которые требуют решения. Различные аспекты повышения эффективности стратегического планирования кадрового потенциала рассматривались в рамках различных научных дисциплин и их течений, как в отечественной, так и зарубежной литературе. Стратегическое планирование в рамках прикладного и теоретического планирования посвящены Ансоффа И., Виханского О.С., Горемыкина В.А., Мескона М., Наумова А.И., Портера М., Стрикленда, А, Томпсона А., Фатхудинова Р.А., Хедоури Ф., и др.

В своих работах вопросами кадрового планирования и экономических аспектов кадровой политики исследовали Питерс Т., Стаут Л., Файоль А., Эренберг Р.,

а также отечественные научные деятели и практики Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Волгин Н.А., Гепкин Б.М., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Капелюшников Р.С., Картанов С.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Роффе А.И., Рошин С.Ю. и др.

Рассматривали данную проблематику в рамках экономики персонала авторы Беккер Г., Фитц Я, Шульц Т. и др.

**Объект исследования** – ООО «БИЭМ»

**Предмет исследования** – кадровый потенциал ООО «БИЭМ»

Таким образом, **целью** работы является разработка мероприятий по совершенствованию подходов к стратегическому развитию персонала на примере ООО «БИЭМ».

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования решаются следующие **задачи**:

1. Анализ теоретического состояния проблемы оценки, разработки и развития кадрового потенциала в рамках стратегического управления.
2. Анализ особенностей реализации стратегических планов в ООО «БИЭМ».

Проведение анализа кадрового потенциала в рамках стратегического управления ООО «БИЭМ».

3. Разработка мероприятий совершенствования подходов и механизмов стратегического развития кадрового потенциала.
4. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

**Практическая значимость** работы может найти свою применимость в рамках снижения текучести кадров, за счет повышения уровня удовлетворенности трудом, а также повышения уровня прозрачности стратегических перспектив среди сотрудников, повышения производительности труда, за счет чего повышается чистая прибыль и рентабельность предприятия в целом. Таким образом, организация может получить как экономический, так и социально-психологический эффекты.

**Информационной основой** данного исследования являются законодательные и нормативные документы Российской Федерации, отдельные положения экономической теории, теории мотивации, экономические законы, методы анализа и моделирования экономических процессов, монографии, научные труды отечественных и зарубежных ученых, бухгалтерская и статистическая отчетность организации за период 2015-2017 гг, организационно-распорядительные документы и результаты исследования автора.

В исследовании была использована **система методов:**

- 1) метод организации исследования – метод срезов;
- 2) методы получения эмпирических данных: архивный метод (анализ документов), анкетирование.
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

## **ГЛАВА 1. Теоретико-методологические аспекты понятия «кадровый потенциал» в рамках стратегического менеджмента**

### **1.1 Содержание понятия «кадровый потенциал»**

Субъектные отношения, которые затрагивают экономические, социальные и духовные взаимосвязи, образуют и определяют люди, в том числе качество этих отношений определяют экономический и социальный прогресс общества и человека в отдельности. Динамичность в развитии различного рода технологических и социальных аспектов общества приводят к переосмыслению роли человека в общественно-производственном процессе. Труд человека играет непосредственную роль в развитии общества, его прогрессе, а также создании внутреннего валового продукта.

Под трудом понимается целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование предметов природы и приспособление их для удовлетворения собственных потребностей [18, с.224].

Человек есть элемент материально-вещественной стороны труда, создающий орудия и его элементы, в том числе условия воспроизводства, при этом качество всех этих элементов характеризует уровень его квалификации. При этом индивидуальное содержание труда, определяется трудовой функцией, обеспечивающую реализацию продукции или услуги.

В традиционном представлении труд есть фактор производства. При этом факторы производства, можно декомпозировать на базовые и развитые, в том числе по степени специализации-на общие и специальные.

Базовые факторы напрямую зависят от макроэкономических параметров, таких как природа, климат, география, а также демографическая ситуация в стране. К этим же параметрам относятся неквалифицированная рабочая сила.

Развитые факторы приобретаются путем капитальных вложений и могут носить как макро, так и микроэкономический характер.

Общие факторы применяются повсеместно. Для производства разного рода товаров и услуг, в производстве которых привлекается персонал с высшим образованием.

Специальные факторы применяются исключительно в рамках одной отрасли для узкой линейки продукции.

Данная классификация факторов позволяет оценить широту и степень мобильности. Также в понятии «человеческий капитал» выделяют общую и специфическую составляющую.

В настоящее время, когда конкуренция становится крайне плотной, обеспечение конкурентоспособности основными и общими факторами производства не возможно, так как те преимущества, которые через них создаются, являются не стойкими и доступны всем участникам рынка.

Максимальную конкурентоспособность могут обеспечить развитых и специальных факторов производства. Но предприятиям и организациям необходимо и постоянно развивать и совершенствовать, чтобы не потерять данное преимущество.

Труд, наряду с другими факторами, наравне с материальными финансовыми, энергетическими, непосредственно участвует в общественном производстве и определяют степень его эффективности.

При этом эффективность в широком смысле понимается как соизмерения результатов с затратами [13, с.127]. При этом эффективность можно рассмотреть с различных позиций: социально-экономической; институциональной; социальной и др.

При этом в экономической теории понятие эффективность рассматривается с точки зрения 2-х подходов: неоклассического и марксистского. В неоклассическом подходе основным показателем эффективности является результативность экономических показателей, при этом «марксистский» рассматривает в рамках категорий «затраты-выпуск».

В современных трактовка, многие авторы расходятся во взглядах на взаимосвязь эффективности с другими категориями при этом, многие другие



авторы добавляют к взаимосвязям смешанные экономические категории выделяя дополнительно понятия продукции, производительность труда, прибыль и др.

Все вышеперечисленные определения указывают, что эффективность есть количественный показатель, при этом описываться он может также и качественными характеристиками.

Проблема оценки взаимовлияния знаний и квалификации, уровня образования на производительность (И.И. Янжула, П.М. Шестакова, Л.Л. Гавришева).

Также важной составляющей понятия «кадровый потенциал» является его социально-экономическая составляющая, в которых рассмотрение данного феномена лежит в 2-х областях: в области развития, накопления и расширения человеческого капитала; в области управления человеческими ресурсами.

В отечественной школе управления, со стороны ученых уделяется большое внимание факторам мотивации. Увеличения производительности труда, обучению и развитию кадрового потенциала, контролю и управлению над ними. Но, несмотря на большое число отечественных методологических решений, нет единства среди авторов, в части его оценки и развития. При этом имеется разногласия в трактовке и подмене понятий. У некоторых авторов можно встретить равнозначную трактовку двух различных понятий «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», которые, конечно же, не тождественны друг другу, о чем подробно рассмотрено в работах отечественных ученых М.И. Скаржинского, В.В. Чекмырева, А.И. Тяжова и др. Авторы четко определили различия «трудового потенциала» как совокупной способности физических и духовных свойств отдельного человека достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда. Решая новые задачи, возникающие в процессе производства-с другой [8, с. 117].

При этом под «кадровым потенциалом» понимается наличие взаимосвязи между способностями трудового коллектива и его экономическими результатами, так и развитие взаимосвязи по мере изменения составляющих ее компонентов. Для понимания отличий одного понятия от другого можно кратко выразить «трудовой потенциал» в большей степени отражает способность к труду и соотноситься с макроэкономическими факторами, при этом «кадровый потенциал» используется на уровне анализа поведения предприятия, т.е. микроэкономическом уровне. При этом важным моментом в понимании категории понятия «кадровый потенциал» является наличие у него синергетического эффекта, который возникает в процессе совместного труда.

Проявляется такая феноменальная закономерность, в том, что с одной стороны, все сотрудники имеют различные разнонаправленные мотивы, которые не только не пересекаются, но даже движутся в противоположных направлениях, но при умелом управлении данным процессом, это обстоятельство проявляется в синергетическом эффекте, как уникальное и специфическое свойство организации. Таким образом, формируется кадровый потенциал, обеспечивая предприятию некоторую конкурентоспособность. Также необходимо понимать, что развитие кадрового потенциала требует от организации постоянной и систематической трансформации согласно изменяющимся условиям и динамике рынка.

Как уже было сказано выше, нет единства в трактовке понятия «кадровый потенциал». Различные авторы, по разному дают его интерпретацию выделяя различные его аспекты. Сравнительный анализ представлен в таблице 1.1.

Кадровый потенциал можно рассматривать в двух проекциях:

- фактический, отражающий актуальное его состояние;
- перспективный, определяемый как максимально возможный результат развития работников предприятия.

Таблица 1.1.

Определения понятия «кадровый потенциал» различными отечественными авторами

Автор	Определение понятия «кадровый потенциал»
В.В. Ольховский	определяет кадровый потенциал как совокупную способность работников предприятия выполнять свои функции в определенных социально-экономических условиях [37, с. 69]. Там же описывается содержание этого понятия, как образование, знания, умения и навыки, общий трудовой стаж, стаж на занимаемой должности, динамику карьерного роста, личностные, психофизиологические качества.
Л.Н. Калачева	Мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы [15]. По ее мнению к элементам кадрового потенциала можно отнести : личные свойства, общая работоспособность, профессионально-квалификационные знания, умения и опыт, творческие способности, ориентация личности.
М.В. Носкова	Кадровый потенциал, как социально-экономическая категория отражает возможность участия работника организации в производстве с учетом его психофизиологических, личностных и профессиональных потенций, развивающихся в результате синергетического эффекта их взаимодействия [4, с.221]

Разница фактического и перспективного кадрового потенциала при неизменном кадровом составе отражает величину неиспользованных кадровых резервов [34, с.146]. При этом в результате перспективный кадровый потенциал может быть не равен фактическому, а может отклоняться как в сторону уменьшения, так и увеличения количественного значения.

Количественная оценка кадрового потенциала является весьма актуальной проблемой, но акцент на нее должен быть поставлен в момент

роста конъюнктуры рынка и положительной динамики рынка, тогда меры по его развитию становятся актуальными. При этом в кризисный период необходимы мероприятия по его сохранению. Таким образом, руководство всегда должно балансировать между стратегией развития потенциала и его стабилизацией, и только при соблюдении этого баланса можно достичь стратегических целей организации. Все из представленных определений, на наш взгляд не в полной мере отражают его содержание, особенности в рамках системного подхода, который в наибольшей степени отражает современные подходы в стратегическом менеджменте. Поэтому на наш взгляд наиболее отвечающим требованиям системного подхода является определение Смирновой П.В., которое следующее:

Кадровый потенциал-это совокупная характеристика личностных и приобретенных в результате профессионального и производственного обучения способностей и умений производственного и непромышленного персонала эффективно выполнять свои профессиональные обязанности в целях развития стратегических целей предприятия.

Очень близким по содержанию к понятию «кадровый потенциал» подходит «человеческий потенциал», поэтому в методологии его оценки необходимо ориентироваться на теории человеческих ресурсов. Но, несмотря на близость этих понятий, они все же не тождественны, так как первое, отражает ресурсную составляющую, а второй стоимостную его характеристику. В первом случае, понятие лежит в плоскости социально-экономических категорий, а во втором случае только экономической. Кадровый потенциал намного шире, и более интересен с точки зрения анализа и дальнейшей интерпретации в рамках стратегического планирования.

## **1.2. Стратегическое развитие кадрового потенциала как инструмент сохранения конкурентоспособности предприятия**

Роль кадрового потенциала в развитии организации является одной из важнейших задач кадровых служб. Необходимость в развитии персонала сводится к пониманию того, что именно персонал позволяет эффективно работать технике, справляться с текущими задачами различного профессионального уровня, тем самым обеспечивая высокую конкурентоспособность предприятию и созданию уникальных конкурентных преимуществ.

Но надо отметить, что разработка плана стратегического развития требует от организации определенных материальных затрат, поэтому перед принятием решения необходимо оценить следующие условия:

- оценка актуальных ресурсов для реализации мероприятий обучения и развития;
- адаптация системы управления процессами;
- оценка заинтересованности в изменениях среди сотрудников и их готовность к ним.

При разработки стратегических планов развития кадрового потенциала применяется ситуационный подход, поэтому единого алгоритма реализации быть не может. Стратегические планы разрабатываются согласно целей и задач организации, а также факторов внешней среды. Однако единым для всех организаций независимо от их специфики, целей и задач является:

- отработка оптимального механизма создания кадрового резерва;
- создание программ лояльности и формирования необходимой корпоративной культуры;
- привлечение сотрудников к участию в разработке стратегических планов в той или иной степени участия.

Разработка планов развития в первую очередь должны опираться на результаты входящего контроля, который проводится с целью проведения диагностики актуального состояния и оценки исходных условий, а именно:

- анализ стратегических параметров и динамика их развития;
- анализ кадровой ситуации;
- оценка численности кадрового состава и уровня его компетентности;
- расчет оптимальности кадрового состава и соответствия кадровой структуры целям и задачам компании;
- оценка эффективности социально-экономических процессов.

И по результатам проведенного аудита рассматриваются возможности и перспективы для обучения, переобучения, повышения квалификации, ротации и т.д. и т.п.

Если после оценки имеющихся ресурсов, предприятие готово, то в дальнейшем необходимы еще дополнительные расчеты и ответы на следующие вопросы:

Оценка потребности в обучении. Этот этап требует не только проведения дополнительной аттестации сотрудников на уровень сформированности необходимых профессиональных компетенций, должны быть разработаны комбинации тех компетенций, которые в идеале должны присутствовать у сотрудника, чтобы он мог максимально эффективно выполнять свои должностные обязанности. В данном случае требования разрабатываются не для конкретного сотрудника, а для его должности. В процессе формирования требований к должности могут быть учтены как профессиональные, так и образовательные стандарты, а также специфические особенности отрасли и производства. Данный процесс достаточно кропотлив и трудоемок. Так как требует большого числа согласований, чтобы требования были действительно объективны и в полной мере соответствовали деятельности и специфике организации.

После определения необходимых компетенций необходимо провести дополнительную систему аттестации сотрудников на предмет определения соответствия имеющихся у них компетенций составленному профилю. По результатам оценки составляется программа развития сотрудников с целью достижения компетентностной конкурентоспособности.

Одним из наиболее важных моментов является определение бюджета и инвестиций в программы развития. Данный этап должен проводиться согласованно рабочими группами из различных структурных подразделений, для проведения дополнительных расчетов и учета различных проектных нюансов.

Далее, согласно выделенных бюджетов, необходим анализ возможных вариантов реализации образовательных траекторий сотрудников. Они могут быть весьма вариативны, так как рынок образовательных услуг предлагает широкое множество вариантов. Также образовательные траектории должны быть соотнесены со стратегическими и тактическими целями организации.

Дальнейшим шагом, является порядок и сроки реализации образовательных траекторий. Разрабатывается нормативная документация, процессы регламентируются, составляются графики.

Также на этом этапе проводится мониторинг вариантов образовательных услуг, цен на предлагаемые услуги и качество их выполнения в сторонних организациях.

Из результатов мониторинга выбираются наиболее подходящие и уже предлагаемые графики более подробно детализируются.

Многие организации прибегают к возможности подготовки кадров и формированию кадрового резерва, с целью снижения издержек по поиску и обучению персонала. При условии выбора данного подхода важным становится система стимулирования, которая повышает мотивацию сотрудников к самостоятельному обучению и развитию, для достижения перспективы карьерного роста.

Вариантов реализации систем обучения и развития достаточно много, поэтому актуальным становится вопрос, какие являются наиболее, а какие наименее эффективными способами стратегического развития кадрового потенциала. Большинство практиков кадровых служб придерживаются мнения, что наиболее эффективными способами являются комплексные программы развития, задействующие в своем механизме различные системы

управления кадрами, начиная от отбора персонала, качество которого определяет, в дальнейшем, число сотрудников требующих обучения, заканчивая системами мотивации, адаптации и корпоративной культуры.

Также одним из участвующих механизмов является системы материального и нематериального стимулирования, целью которых является создание мотивационного вектора для развития сотрудников, как внутренней интенции, без которой реализация программы будет продвигаться крайне медленно, и следовательно – не продуктивно.

В рамках стратегической перспективы, имеет смысл подключать в программы механизмы влияния корпоративной культуры, которые работают на формирование лояльности и преданности сотрудников организации. Именно эти параметры важны, потому как они в какой-то степени обеспечивают гарантии предприятию, что обученные сотрудники, в которых были вложены материальные инвестиции, не покинут организацию через короткое время, а будут плодотворно работать и в перспективе. Таким образом, вложенные в них деньги окупятся предприятию с лихвой.

В процессе работы с кадровым потенциалом, также необходим систематический контроль факторов внешней среды, так как она имеет прямое влияние на программы обучения. Мир меняется, рынок весьма динамичен, поэтому систематический мониторинг является необходимым условием программ развития кадрового потенциала.

Дж. Пирс и Р. Робинсон отмечали: «Ресурсный взгляд на стратегию базируется на предпосылке, что фундаментальное различие между фирмами состоит в том, что каждая из них обладает уникальным набором ресурсов и уникальными возможностями их использования, т.е. компетенциями.

Но при этом необходимо понимать, что не могут все компетенции иметь для организации одинаковую ценность, они всегда ранжируются в зависимости от их доступности для участников рынка. Ресурсы, которые могут стать стратегическим потенциалом в развитии организации, должны



создавать устойчивое конкурентное преимущество и в значительной степени отличать от конкурентов.

Особенностью компетенций является то, что они создают дополнительную стоимость, посредством эффективного использования ресурсов. Компетентность является как индивидуальным феноменом, как и групповым. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной, организация должно постоянно и систематически повышать и развивать групповую компетентность. Но развитие компетентности является целесообразным в стратегической перспективе, если они в нее вписываются и уместны. Так как не все компетенции могут работать на развитие стратегического потенциала. Учитывая, что современная рыночная среда достаточно изменчива, непостоянна и хаотична, в том числе требует различный компетентности, то важным качеством фирмы является умение определять недостающие компетенции и вовремя наращивать их потенциал.

Также необходимо в понятийном аппарате стратегического потенциала выделить понятия базисных и уникальных ресурсов и компетенций.

Базисные являют минимальный набор необходимый для существования организации на рынке. Этот минимальный пакет всего лишь позволяет организации быть на рынке, но не стать лучшей и в значительной степени обходить конкурентов. Совокупность базисных ресурсов меняется в перспективе благодаря запросам потребителей и развития социально-технических условий среды. В обязательном порядке базисные компетенции должны соответствовать базисным ресурсам, и наоборот, т.е быть комплементарными.

Уникальные ресурсы, те ресурсы, которые определяют конкурентное первенство организации, а также достижение их конкурентами представляет значительную сложность. Уникальные ресурсы сложны, они либо есть, либо их нет. Именно наличие уникальных ресурсов отличают крупные монополистические организации от всех других, что дает им недостижимое для других преимущество. Ресурсы, которые можно купить на рынке, даже за

значительные финансы, не являются уникальными. Поэтому для формирования устойчивого преимущества, необходимо задуматься о ключевых компетенциях. Ключевые компетенции создают нематериальные ресурсы, которые определяют ее стратегический потенциал, и который повторить другим компаниям не представляется возможным, создавая полноценные условия для конкурентного преимущества.

Оценивая качество стратегического потенциала, необходимо учитывать одну из его важнейших характеристик-устойчивость. Стратегический потенциал, включающий ряд ресурсов и компетенций, который недоступен для конкурентов сегодня, не гарантирует его недоступности завтра. Поэтому компетенции должны иметь ряд качеств:

- повышать потребительскую стоимость;
- повышать экономические показатели фирмы по сравнению с конкурентами;
- быть недоступными для копирования.

Для реализации данных пунктов необходимо систематическое развитие компетентности сотрудников, в соответствии с изменениями факторов внешней и внутренней среды организации.

### **1.3. Развитие кадрового потенциала в рамках реализации стратегии компетентностного подхода**

Интерес к проблематике управления кадровым потенциалом, появился в науке давно, но не теряет актуальности и пользуется широким набором трактовок и интерпретаций. Из классификации последних источников в науке выделяют несколько уровней, в рамках которых рассматривается понятие «кадровый потенциал»: на уровне общества; конкретной организации; на уровне индивида (работника). Некоторые авторы также рассматривают данное понятие на нескольких уровнях (Н.К. Долгушин, А.М. Козина)

Наибольший интерес со стороны коммерческих организаций вызывает уровень организации, так как именно для них данная категория наиболее актуальна для понимания методологии развития. Так как многие компании рассматривают кадровый потенциал как ресурс выживания на рынке и обеспечения своей конкурентоспособности и потому рассматривают его в рамках своего стратегического менеджмента. Особое внимание уделяется со стороны крупных и стабильно функционирующих компаний, а также, среди тех, которые работают в сфере инновационных продуктов. В настоящее время разработаны и предложены различные подходы, методы и методики развития кадрового потенциала, многие из которых доказывают свою состоятельность, другие нет.

Предлагаются как материальные (стимулирующие выплаты работнику за повышение своего профессионального уровня, за сложность, напряженность, выслугу, личный вклад в развитие организации, социальный пакет и т.п.) так и нематериальные методы (ротация кадров, делегирование полномочий, обучение и развитие, карьерный рост и т.п.)

При этом нематериальные методы, в рамках работы с кадровым потенциалом видятся достаточно эффективными в долгосрочной перспективе. Обучение и развитие, карьерный рост, ротация кадров, являются достаточно эффективными рычагами управления, но согласно последним исследованиям устойчивое доминирование остается за материальными видами стимулирования труда и совершенствованием систем оплаты труда. Выходом в данном случае является создание гибких, бестарифных, распределительных систем.

Проблемой HR-системы является создать компромисс между превалированием материальной потребности и потребностью организации в развитии. Решением данного вопроса, нами видится в усилении стимулирующей функции заработной платы при следующих условиях:

- 1) разделение персонала на функционально-компетентностные категории (ФКК);

2) позиционирование достигнутого уровня компетентностной конкурентоспособности как основного для работника оценочного показателя.

Разделение персонала на ФКК, основанное на идее связи профессиональных компетенций при функциональном разделении труда, предполагает прохождение пяти укрупненных этапов.

1. Обоснование ключевого приоритета (целевого ориентира) кадровой политики организации.

2. Разработка типовой модели профессиональных компетенций работника организации, адекватной целевому ориентиру кадровой политики.

3. Ревизия персонала организации (по результатам критического анализа функционально-категориального и профессионально-квалификационного состава сотрудников).

4. Формирование целевых моделей профессиональных компетенций для работников организации (в разрезе функциональных категорий).

5. Распределение персонала организации по функционально-компетентностным категориям; критерием распределения является максимальное соответствие профессиональной подготовки работника параметрам профильной модели профессиональной компетенции, которая, в свою очередь, должна соответствовать стратегическим приоритетам кадровой политики организации [25, с.621].

Расчет достигнутого конкретным работником уровня компетентностной конкурентоспособности, предложенная д.э.н профессором, деканом экономического факультета Миляевой Л.Г может быть выполнен по формуле :

$$y_i^{KK} = 0,1 + 0,1 \times K_i^{PK} \quad (1.1)$$

где  $K_i^{PK}$  — количество профессиональных компетенций, освоенных  $i$ -м работником [20, с.28];

0,1 - базовый уровень компетентностной конкурентоспособности, обеспеченный полученным профильным образованием (здесь и далее уровни представлены в долях от 1).

Уровень компетентностной конкурентоспособности персонала (ФКК, структурного подразделения, организации в целом) представляет собой среднее арифметическое от индивидуальных уровней компетентностной конкурентоспособности работников:

$$y_N^{ПК} = \frac{\sum_{i=1}^N y_i^{ПК}}{N} \quad (1.2)$$

где N — количество оцениваемых работников;

$i = 1$  - номер работника анализируемого подразделения или организации в целом,  $i$  может принимать и другие значения;

$y_{ПК}$  - индивидуальный уровень компетентностной конкурентоспособности работника.

С учетом предложенной процедуры оценки правомерно установить четыре уровня компетентностной конкурентоспособности (работника, персонала): 1) стартовый уровень (0,1); 2) низкий уровень (0,2–0,4), связанный с освоением одной-трех компетенций; 3) средний уровень (0,5–0,7), связанный с освоением четырех-шести компетенций; 4) высокий уровень (0,8–1), обеспеченный освоением семи-девяти компетенций.

В качестве информационной базы, обеспечивающей реализацию указанных оценочных процедур, выступают индивидуальные «маршрутные карты» освоения модели профессиональных компетенций (МКі мпк). «Маршрутная карта» отражает выбранную конкретным работником последовательность освоения определенного набора компетенций, именуемого моделью компетенций. Освоение любой компетенции позволяет увеличить уровень на 0,1.

Для того чтобы проиллюстрировать идентификацию различий в составе и структуре профессиональных компетенций, рассмотрим сводные

результаты диагностики компетентностной конкурентоспособности условных работников А и Б:

$$y_A^{KK, \Phi} = 0,7 \text{ (уровень средний, профиль функциональный);}$$

$$y_B^{KK, K} = 0,7 \text{ (уровень средний, профиль квалификационный).}$$

Схема диагностики компетентностной конкурентоспособности персонала представлена на рис. 1.2. Принципиально важными элементами методики усиления стимулирующей функции заработной платы при реализации компетентностного подхода к управлению персоналом выступают:

1) распределение работников по функционально-компетентностным категориям;

2) позиционирование достигнутого уровня компетентностной конкурентоспособности как основного показателя оценки работника (персонала);

3) использование в качестве распределительного коэффициента коллективного фонда оплаты труда работников предприятия (структурного подразделения) интегрального оценочного показателя персонала:

$$ИОПП_j^{ФКК} = L_j^{ФКК} \times U_{ФКК, j}^{KK} \times K_{ФКК, j}^{СОТ} \quad (1.3)$$

где  $L_j^{ФКК}$  — списочная численность работников  $j$ -й ФКК;

$KK$

$U_{ФКК, j}$  - достигнутый персоналом  $j$ -й ФКК уровень компетентностной конкурентоспособности;

$СОТ$

$K_{ФКК, j}$  - коэффициент  $j$ -й ФКК, отражающий внутрифирменную значимость, сложность, масштабность профессиональной деятельности персонала, выраженные установившимся соотношением в оплате труда (определяется экспертным путем; как правило, варьируется от 1 до 2);

$ФКК$

$ИОПП_j$  — интегральный оценочный показатель персонала  $j$ -й ФКК;

4) позиционирование в качестве распределительного коэффициента для коллективного фонда оплаты труда работников  $j$ -й ФКК индивидуального уровня компетентностной конкурентоспособности  $i$ -го работника ( $Y_{ij}^{КК}$ ) (индивидуальный заработок  $i$ -го работника  $j$ -й ФКК напрямую зависит от  $Y_{ij}^{КК}$ );

5) возможность корректировки базового профиля компетентностной конкурентоспособности за счет использования специального стимулирующего коэффициента, увеличивающего (при прочих равных условиях) размер индивидуального заработка работника.

Предлагается два варианта усиления стимулирующей функции заработной платы - радикальный и умеренный. Радикальный способ, базирующийся на распределении всего коллективного фонда оплаты труда за расчетный период (как правило, месяц), предполагает последовательное выполнение двух этапов.

1. Определение фонда оплаты труда персонала  $j$ -й ФКК (ФКК ФОТ  $j$ , руб.), представляющего долевую часть коллективного фонда оплаты труда (ФОТ<sub>к</sub>):

$$\text{ФОТ}_j^{\text{ФКК}} = \frac{\text{ФОТ}_k \times \text{ИОПП}_j^{\text{ФКК}}}{\sum_{j=1}^m \text{ИОПП}_j^{\text{ФКК}}}, \quad (1.4)$$

где  $m$  — количество функционально-компетентностных категорий.

2. Расчет индивидуального заработка  $i$ -го работника  $j$ -й ФКК:

$$\text{ЗП}_{ij} = \frac{\text{ФОТ}_j^{\text{ФКК}} \times Y_{ij}^{\text{КК}} \times K_{\text{ФКК},j}^{\text{ПК}}}{\sum_{i=1}^n Y_{ij}^{\text{КК}} \times K_{\text{ФКК},j}^{\text{ПК}}}, \quad (1.5)$$

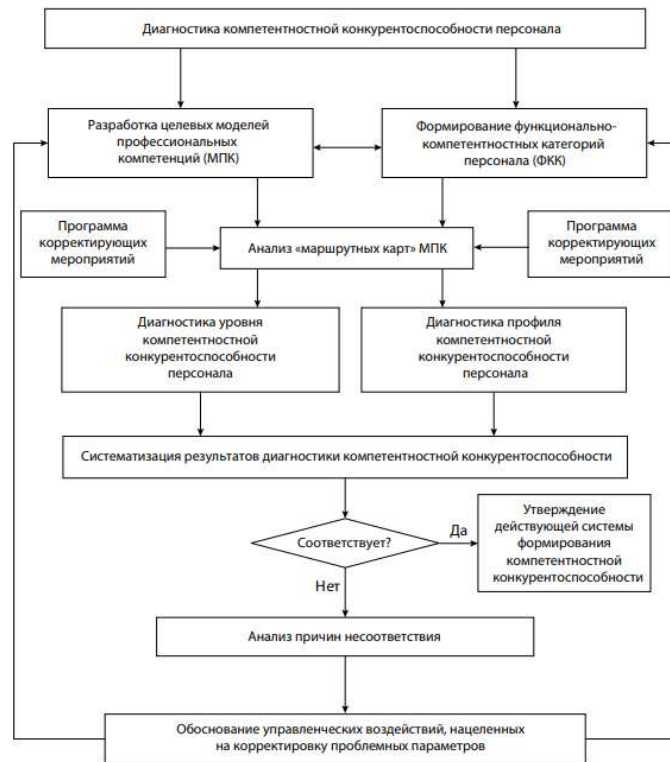


Рис. 1.2 Типовая модель диагностики управления компетентностной конкурентоспособностью персонала организации

где  $n$  - количество работников  $j$ -й ФКК;

$ПК$

$K_{ФКК, j}$  - коэффициент, стимулирующий работников  $j$ -й ФКК к корректировке профиля компетентностной конкурентоспособности, устанавливаемый на определенный период и увеличивающий заработную плату (как правило, устанавливается в интервале 1,05–1,1, т.е. может увеличить зарплату на 5–10%). Если выявленный профиль компетентностной конкурентоспособности (функциональный или квалификационный) соответствует стратегии управления персоналом, т.е. корректировки не требуется, данный коэффициент принимается равным 1.

Умеренный способ предусматривает, во-первых, разделение коллективного фонда оплаты труда персонала и, соответственно, индивидуального заработка сотрудника на две части — базовую и стимулирующую, а во-вторых, распределение стимулирующего фонда оплаты труда между работниками  $j$ -й ФКК пропорционально



индивидуальному уровню компетентностной конкурентоспособности. Реализация данного способа подразумевает последовательное выполнение следующих этапов.

1. Утверждение размера базовой заработной платы в разрезе функционально-компетентностных категорий:

$$БЗП_j^{ФКК} = K_{ФКК,j}^{СОТ} \times МРОТ \times K_{ПОВ}^{МРОТ}, \quad (1.6)$$

где МРОТ — минимальный размер оплаты труда в Российской Федерации<sup>1</sup>;

$K_{ПОВ}^{МРОТ}$  — коэффициент повышения МРОТ, устанавливаемый распоряжением руководства предприятия (как правило, на уровне 1,1–1,2).

2. Расчет базовых фондов оплаты труда в разрезе функционально-компетентностных категорий:

$$БФОТ_j^{ФКК} = БЗП_j^{ФКК} \times Л_j^{ФКК}. \quad (1.7)$$

3. Расчет базового фонда оплаты труда коллектива организации (структурного подразделения) за месяц:

$$БФОТ_K = \sum_{i=1}^m БФОТ_j^{ФКК}. \quad (1.8)$$

4. Расчет стимулирующего фонда оплаты труда коллектива организации (структурного подразделения) за месяц:

$$СФОТ_K = ФОТ_K - БФОТ_K. \quad (1.9)$$

5. Распределение коллективного стимулирующего фонда оплаты труда между функционально-компетентностными категориями:

$$СЗП_{ij} = \frac{СФОТ_j^{ФКК} \times y_{ij}^{КК} \times K_{ФКК,j}^{ПК}}{\sum_{i=1}^n y_{ij}^{КК} \times K_{ФКК,j}^{ПК}}. \quad (1.10)$$

6. Расчет индивидуального стимулирующего заработка (стимулирующей части совокупного заработка)  $i$ -го работника  $j$ -й ФКК:

$$СЗП_{ij} = \frac{СФОР_j^{ФКК} \times y_{ij}^{КК} \times K_{ФКК, j}^{ПК}}{\sum_{i=1}^n y_{ij}^{КК} \times K_{ФКК, j}^{ПК}}. \quad (1.11)$$

7. Расчет совокупного индивидуального заработка  $i$ -го работника  $j$ -й ФКК:

$$ЗП_{ij} = БЗП_j^{ФКК} + СЗП_{ij} \quad (1.12)$$

. В заключение подчеркнем, что апробация данного подхода в практической деятельности, как методического подхода может привести к усилению стимулирующей функции заработной платы.

**Выводы:** Человек, есть элемент материально-вещественной стороны труда, при этом уровень квалификации определяют качество изготавливаемых орудий. При этом необходимо разделять разность понятий «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал» два понятия схожи, но они не тождественны. Говоря о трудовом потенциале, подразумевается потенциал отдельного сотрудника, а кадровый потенциал характеризует потенциал всего коллектива, в том числе обладающий синергетическим эффектом. При этом важным аспектом данной проблематики является социально-экономическая, экономическая и управленческие составляющие. Понятие кадровый потенциал, понимается не только как актуальные возможности трудового коллектива, но и невостребованные ресурсы, которые при создании определенных условий можно актуализировать. Поэтому необходимо созданий определенных условий для их актуализации.

Подходов к совершенствованию кадрового потенциала, в рамках различных школ стратегического менеджмента, существует достаточное множество. При этом стратегический потенциал можно разделить на базисный и уникальный. Уникальный, обеспечивается именно кадровыми ресурсами. Стратегия развития кадрового потенциала представляет собой систему стратегических задач, направленных на повышение квалификации, компетентности персонала и формирования его ценностных трудовых

ориентаций за счет применения материальных и нематериальных стимулов с учетом его половозрастной, квалификационной и должностной структуры, а также комплекса мер по закреплению накопленного кадрового потенциала в целях достижения стратегической конкурентоспособности предприятия.

В настоящее время большой интерес, с точки зрения теории и практики профессиональной деятельности служб по управлению персоналом, приобретает компетентностный подход, который позволяет с помощью различных методов стимулирования, материальных в первую очередь, создать вектор для развития сотрудников, что в свою очередь повышает инвестиционную стоимость и конкурентоспособность организации на рынке.

## **ГЛАВА 2. Особенности кадрового потенциала в рамках стратегического планирования на примере ООО «БИЭМ»**

### **2.1 Комплексная оценка факторов внешней и внутренней среды организации, как условие стратегического планирования механизмов развития кадрового потенциала**

Компания ООО «БИЭМ», руководителем которой является Сухарев Александр Александрович, была создана в 2002 году. Основными видом деятельности компании является производство битуминозных смесей на основе природного асфальта или битума, нефтяного битума, минеральных смол или их пеков. Также компания имеет право на дополнительные виды деятельности: строительные конструкции, столярные изделия, песок, гравий, цемент и др. (оптовая торговля); моторное топливо, включая авиационный бензин (оптовая торговля); моторное топливо, смазочные материалы для автотранспорта (розничная торговля); лесоматериалы, кирпич, строительные конструкции (розничная торговля); краски, лаки, эмали масляные, клеевые (производство); строительные конструкции из дерева и столярные изделия (производство); автотранспорт грузовой неспециализированный;

Юридический адрес предприятия: г. Белгород, ул. Разуменская, д.14, к.А, 308009.

Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности, с учетом факторов внешней и внутренней среды организации согласно отчетов о деятельности компаний региона имеет следующую картину (см. рисунки 2.1, и 2.2).

ООО «БИЭМ» занимает 149-е место в отрасли по производству битумных смесей, а в регионе, согласно результатов деятельности и полученной выручки, занимает 5573 место. Данные указывают на то, что компания достаточно стабильно держится на рынке, несмотря на то, что в некоторых моментах проявляются кризисные явления. Показатель в рамках отрасли весьма положителен, учитывая, что компания работает на рынке уже 16 лет.

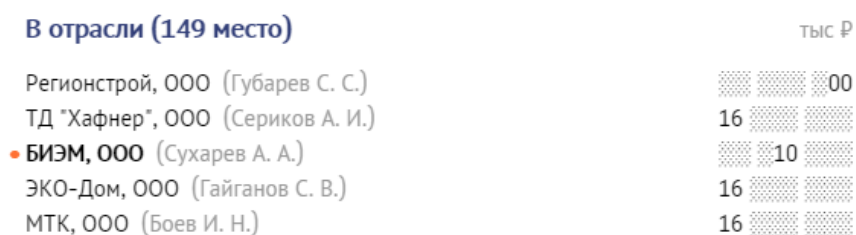


Рис. 2.1 Рейтинг компании в отрасли по производству битуминозных смесей на основе природного асфальта или битума

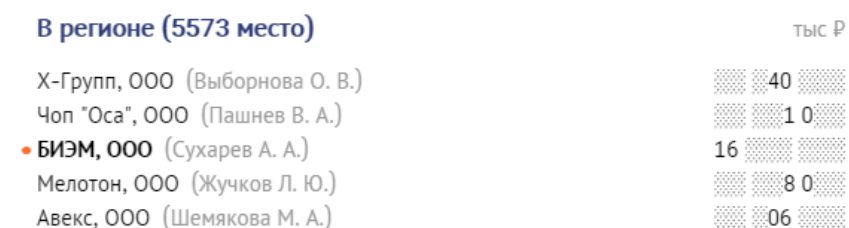


Рис. 2.2 Рейтинг компании в регионе по результатам деятельности

Также важным показателем стабильности компании является ее стоимость, которую по результатам отчетов, в регионе утвердили на 1358 место, что является весьма ценным показателем.

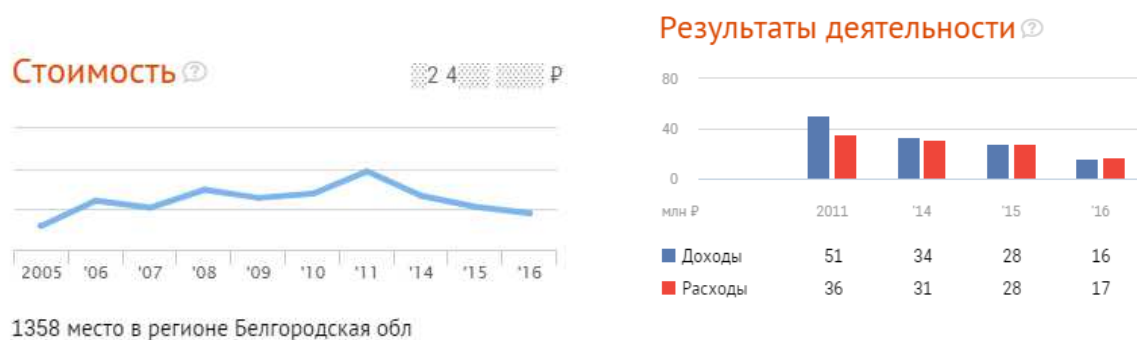


Рис. 2.3 Рейтинг стоимости и результаты деятельности организации в рамках Белгородского региона

Стоимость равна среднему значению между настоящей и будущей стоимостью собственных средств. Будущая стоимость рассчитана путем дисконтирования будущей прибыли. В случае если наблюдается отрицательная динамика прибыли рыночная стоимость компании равна стоимости собственных средств.

Проводя сравнительный анализ стоимости и результатов деятельности, представленные на графике, мы наблюдаем определенные колебательные движения в сторону снижения финансовой эффективности и доходности предприятия, что, скорее всего, обусловлено в большей степени общеэкономическими факторами. Если проводить сравнительный анализ 2016/2011 год, то падение темпов развития снизилось на 68,7%, что больше половины. Но если проводить сравнение темпов 2016/2014 то снижение составит 52,9%. Согласно графику стоимости 2011 год, был наиболее удачным, а все последующие годы, просто вернули предприятие на исходный уровень финансовой деятельности. Поэтому 2011 год является статистическим выбросом, на который не стоит ориентироваться.

Анализ прибыльности предприятия, согласно данных росстата, имеет соответственно также колебательный график, представленный на рисунке 2.4

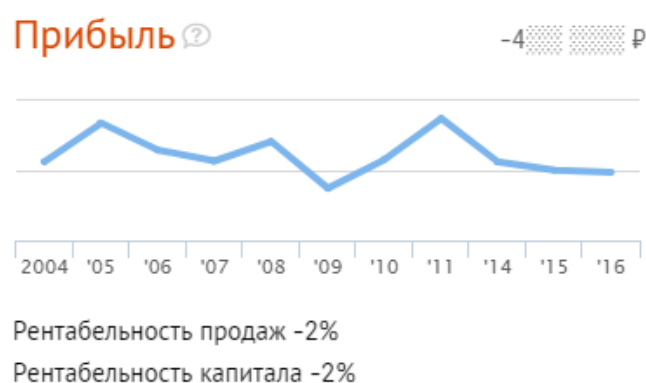


Рис. 2.4 Прибыль компании за отчетный период

По результатам данных взятых из различных источников и результатов экспертных оценок и расчетов, компания ООО «БИЭМ» имеет определенный рейтинг на рынке предоставляемых услуг в Белгородском и прилегающих к нему регионах, который представлен на рисунке 2.5.

Методика основывается на анализе критериев надежности, сгруппированных в соответствие с указанными аспектами работы предприятия. Мнение о надежности компании выражается посредством

использования рейтинговой шкалы, которая представляет собой систему ранжирования, изображенную графически.

Алгоритм определения надежности компании и присвоения ей рейтинга, по которому проводился анализ, представлен в Приложении 1.

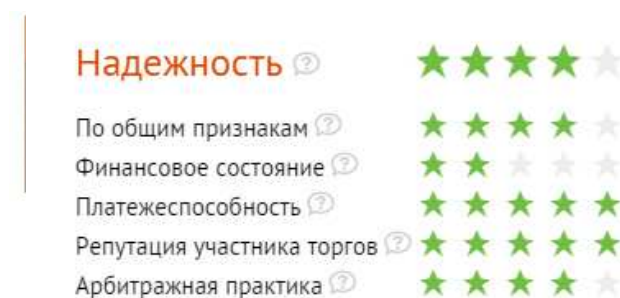


Рис. 2.5 Показатели надежности компании на рынке по результатам независимых экспертов

Таким образом, по результатам оценки данных из Росстата и проведенных расчетов мы получили определенный рейтинг организации с пониманием степени ее надежности. Из полученных данных видно, общая надежность находится на высоком уровне, хотя финансовые возможности организации на данном этапе низкие, но надо отметить, компания имеет высокую платежеспособность и высокую оценку своей репутации. Таким образом, общая оценка компании является положительной и ее можно рассматривать как организацию перспективную для развития.

Для объективизации данных об организации необходим анализ внутренней среды, которая производится по результатам бухгалтерской отчетности и различных расчетов эффективности. Динамика финансовой деятельности предприятия представлена в таблице 2.1

Динамика темпов развития, согласно бухгалтерской отчетности показывает практически по всем параметрам значительные финансовые потери. За отчетный период значительно упала выручка на 53,2%.

Динамика финансовых показателей ООО «БИЭМ»  
за период 2014-2016гг.

Наименование показателя	Отчетный период			Темп роста, 2017-2015, %
	2015	2016	2017	
Выручка от продажи товаров, млн. руб.	34625431,98	28261347,44	16215347,99	46,8
Себестоимость проданных товаров, руб.	7963849,35	5449530,03	5639530,03	70,8
Прибыль до налогообложения млн. руб.	26661582,63	22811817,41	10575817,96	39,6
Чистая прибыль, руб.	3380919,87	49203,13	-997239,32	0
Расходы	31244512,11	28212144,31	17212587,31	
Среднесписочная численность, чел.	236	224	217	91,9
Производительность труда, тыс. руб.	7654,31	6828,55	5897,47	77,0
Фонд оплаты труда, млн. руб.	8564317,22	7254367,22	6824133,18	79,6
Средняя заработная плата, руб.	21351,12	21144,36	20984,14	98,2

Несмотря на значительные снижение прибыли, кадровый состав уменьшается не пропорционально. Среднесписочная численность сократилась всего на 8,1%. Согласно данным понимается, что руководство стремиться сохранить кадровый состав независимо от кризисных явлений, так как относительно кадровой динамики средняя заработная плата и ФОТ не значительно сократился. При этом прибыль за 2016 год отсутствует, так как она ушла в минус. Таким образом, финансовое состояние можно охарактеризовать как регрессивное.

Анализ размеров производства позволили оценить динамику развития производственного предприятия, результаты которого представлены в таблице 2.2



## Динамика объемов производства

№ п/п	Показатель	Единица измерения	год			Отчет в % к базисному
			2015	2016	2017	
1	Объем товарной продукции	Млн.руб.	850783	832445	789291	93
2	Произведено:					
	- моторное топливо	Тонн	3425,00	2832,00	2549,00	74
	-авиационный бензин	Тонн	5924,00	5835,00	4731,00	79
	- смазочные материалы	Тонн	1952,00	1854,00	1758,00	90
	- краски	Тонн	2519,00	2105,00	1968,00	78
	- лаки	Тонн	1995,00	1884,00	1432,00	71
3	-эмали масляные	Тонн	179,00	164,00	152,00	84
	-эмали клеевые	Тонн	196,00	182,00	176,00	89
3	Среднегодовая стоимость основных средств производства	Млн.руб.	43,9	45,8	46,1	105
4	Стоимость оборотных средств	Млн.руб.	26,03	25,12	25,63	98
5	Производственная площадь предприятия	Кв.м.	4452	4452	4452	100

Из результатов представленной таблицы видно, что производственный процесс сократился, то обусловлено снижением покупательской способности. Несмотря на то, что компания в большей степени ориентирована на опт, в среднем по всем ассортиментным линиям падение составило 16,3%. Для понимания и оценки финансовой устойчивости были проанализированы финансовые показатели представленные в таблице 2.3

## Оценка финансовой устойчивости

<b>Коэффициент</b>	<b>Интервал рациональных значений</b>	<b>На начало периода</b>	<b>На конец периода</b>
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,829	0,841
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,856	0,857
Соотношение заемных и собственных средств	$\leq 1$	0,231	0,189
Соотношение заемных средств и активов предприятия	0,2-0,5	0,171	0,159
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	0,80	0,817
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,696	0,705
Коэффициент соотношения оборотных и вне оборотных активов	-	2,584	2,644

Полученные данные показывают, что финансовая устойчивость на данный период является не достаточной, но в то же время не является критичной. Совокупность полученных данных о результатах финансовой деятельности показывают наличие кризисных явлений на предприятии, что характерно для экономики региона в целом.

Анализ организационной структуры представлен линейной структурой, которая характеризуется некоторыми особенностями, отвечающими целям и задачам организации, а именно простотой управления, которая обеспечивается посредством единства и быстроты реакций на прямые указания руководства. Также, отличается локусом ответственности концентрированного у высшего руководства и простотой контроля.

Линейная структура управления характерна для компаний среднего уровня, которой и является рассматриваемая организация.

Структура организации включает в основном самые необходимые направления деятельности, при этом большинство функций, такие как охрана предприятия, программное администрирование, транспортная логистика и некоторые другие вынесены на аутсорсинг.

Организационная структура представлена на рисунке 2.6

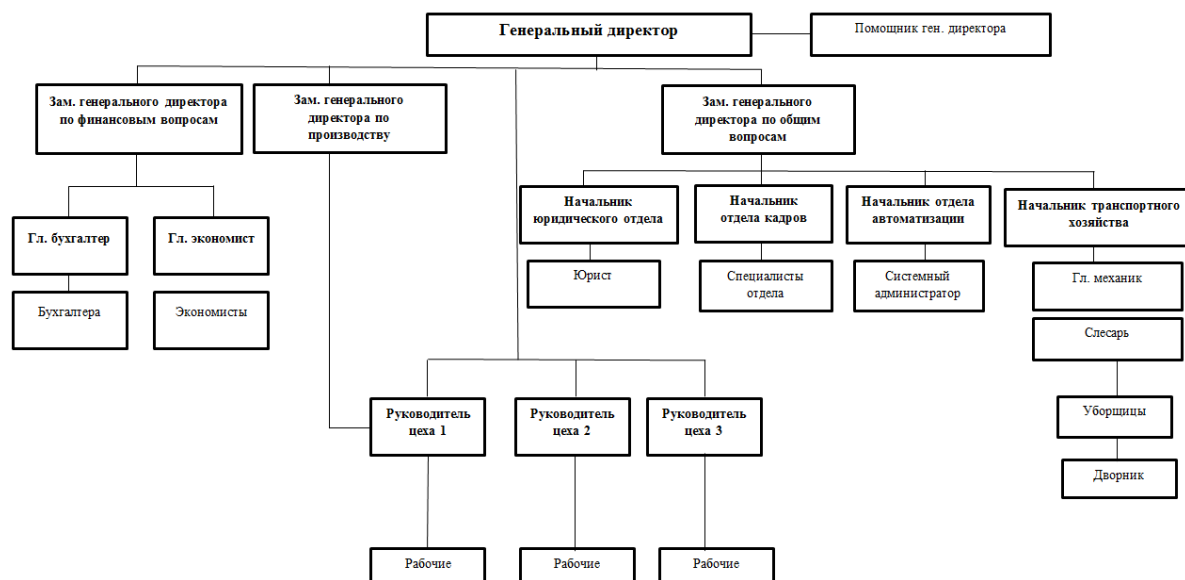


Рис. 2.6 Организационная структура ООО «БИЭМ»

В организационную структуру входят следующие подразделения:

- бухгалтерия;
- экономический отдел;
- юридический;
- кадровая служба;
- информационный;
- транспортное хозяйство;
- производственные цеха по различным направлениям.

Все структурные подразделения действуют на основании разработанных положений, регламентирующих их задачи и функции в деятельности производственного предприятия.

Таким образом, по результатам оценки финансово-хозяйственной деятельности можно заключить, что организация обладает определенным рейтингом надежности на рынке, что подтверждается результатами независимой оценки экспертов, но при этом финансовая составляющая вопроса на данный момент находится в стадии значительного спада. Однако организация по всем показателям планирует оставаться на рынке, так как

старается сохранить кадровый состав в неизменном состоянии. Общая экспертная оценка компании является положительной и ее можно рассматривать как организацию перспективную для развития, несмотря на кризисные явления.

Организация представлена линейной структурой управления, что характерно для данной отрасли бизнеса и не отличается какими-либо особенностями. Структура включает самые необходимые структурные подразделения, другие вынесены на аутсорсинг. Рассматривая задачи исследования, направленные на определение потенциала для дальнейшего развития организации, то надо отметить, что развитие на данный момент будет иметь ряд трудностей, которые обусловлены нехваткой свободных денежных средств. Реализация различных мероприятий может проводиться за счет либо экономии или оптимизации ресурсов. Однако цели, которые ставит перед собой руководство, требует поиска данных ресурсов для развития кадрового потенциала, с целью сохранения их конкурентоспособности.

## **2.2. Комплексная оценка системы управления персоналом**

Структура системы управления персоналом представлена отделом кадров, численностью 3 штатных единицы, в лице начальника отдела и 2-х специалистов. Деятельность отдела регламентирована локальными актами, положением об отделе и должностными инструкциями сотрудников. Основными задачами отдела являются:

1. Подбор и оформление персонала необходимого уровня и квалификации;
2. Организация мероприятий по обучению и развитию кадрового состава;
3. Разработка систем стимулирования персонала;

#### 4. Ведение кадрового документооборота.

Изложение результатов проведенного анализа результатов деятельности системы представлен в той же последовательности.

##### Подбор персонала

Система подбора, как первый этап по поиску необходимых кадров организован на предприятии на достаточно примитивном уровне. Имеющиеся вакансии, независимо от ее уровня размещаются на сайтах и газетах региона. Основные источники размещения:

<http://www.moyareklama.ru;>

[https://www.zarplata.ru/;](https://www.zarplata.ru/)

[https://belgorod.hh.ru/;](https://belgorod.hh.ru/)

[https://ru.indeed.com/j;](https://ru.indeed.com/j)

[https://trudvsem.ru/;](https://trudvsem.ru/)

<https://www.avito.ru> и др.

Требования к кандидатам разработаны и утверждены приказом № 68 от 03.05.2014г.

Отбор персонала проходит по следующему алгоритму:

Выбор анкет соответствующих требованиям проводится специалистом отдела, далее наиболее достойные приглашаются на собеседование. Вторичное собеседование проводится совместно с руководителем структурного подразделения, которому требуется сотрудник. Третий этап собеседований проводится совместно с генеральным руководством и им принимается решение о трудоустройстве. Несмотря на профессиональный уровень сотрудника ведущего подбор и отбор, надо отметить, что число используемых методов отбора не широк. Поэтому есть необходимость расширить их число с целью получения более детальной характеристики сотрудника для рассмотрения его в дальнейшем на вышестоящие должности.

В организации предусмотрено хранение и классификация анкетных данных.

Показатель результативности деятельности в системе отбора и подбора кадров является показатель закрываемости вакансий, результаты в динамике представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

## Результативность работы системы отбора

Фактические данные закрываемости за отчетный период			Норма
2015 г.	2016 г.	2017 г.	90%
68%	73%	76%	

Система отбора в структурном подразделении в целом работает стабильно. Большинство вакансий закрыто, наибольший процент открытых вакансий касается естественной текучести кадров. Динамика распределения персонала, а также текучесть кадров представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

## Динамика текучести кадров и распределение персонала за отчетный период 2015-2017 гг.

Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютн. отклонение 2017/2015	Темпы роста % 2017/2015
Коэффициент текучести кадров	%	8,1	5,4	4,45	3,65	182

Текучесть кадров за отчетный период выросла на 82%, что связано с оптимизацией численности характерной для кризисного периода, но все-же данный показатель, с учетом имеющихся условий не сильно критичен.

## Оформление сотрудников

Оформление сотрудников проводится согласно трудового законодательства и в рамках закона.

Порядок приема в ООО «БИЭМ» состоит из нескольких этапов:

1. Предоставление необходимого и обязательного пакета документов.

2. Ознакомление под роспись со следующими локальными актами: должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, различные регламенты и положения, документы о сохранении коммерческой тайны и т.п. определяемые спецификой организации.

3. Подписание трудового договора.

4. Подготовка приказа формы Т-1.

Оформление личной карточки по форме №Т-2. На данном этапе информация о новом сотруднике подается в бухгалтерию для открытия лицевого счета и внесения данных в таблицу учета рабочего времени. Также на специалиста может быть заведено личное дело, если это предусмотрено распорядком организации.

5. Внесение сведений в трудовую книжку. В случае если сотрудник устраивается на работу впервые, то такой документ заводится работодателем.

По результатам проведенного аудита были выявлены следующие недоработки: нет журнала учета трудовых книжек, журнала учета приказов, некоторые личные карточки и личные дела заполнены не в полном объеме. Выявленные нарушения предусматривают штрафы в размере 1000-5000 р. с должностного лица и от 30000-50000 с организации.

Организация мероприятий по обучению и развитию кадрового состава

Система обучения и развития на предприятии реализуется на основании утвержденного положения представленного в Приложении 2.

Системе обучения на предприятии уделяется значительная роль, так как найти готовых специалистов в профилирующей отрасли крайне не просто, в связи с чем, требуется систематическая, а также периодическая оценка эффективности процесса. Средняя оценка эффективности рассчитывается по следующей формуле:

$$E_N = C_0 - C_t - C_e \quad (2.1)$$

где  $C_0$  – средняя стоимость бизнес-процессов (единицы производимой продукции) до обучения, ден. ед.;

$C_t$  – средняя стоимость бизнес-процессов после обучения, ден. ед.;

$C_e$  – средняя стоимость всех программ обучения, ден. ед.

Необходимые расчеты по оценке эффективности затрат на обучении в организации систематически ведутся.

Имеющаяся статистика эффективности представлена в Таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика оценки эффективности системы обучения за отчётный период 2015-2017 гг.

	Период			Темпы изменения, %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
<b>Показатель Еи</b>	38214,21	42124,11	43456,64	113,71

Показатель Еи

Год	Показатель Еи
2015	38214,21
2016	42124,11
2017	43456,64

Динамика эффективности системы обучения показывает не значительный рост всего на 13%, но все же динамика не имеет отрицательного вектора развития, даже не смотря на маленький прирост эффективности. Эффективность системы обучения во многом зависит от затрат на обучающие курсы, поэтому если снизить затраты, то экономическая эффективность может стать гораздо выше.

Разработка систем стимулирования персонала

Труд сотрудников предприятия оплачивается по следующей системе оплаты труда:

-труд руководителей, специалистов и служащих оплачивается на основании должностных окладов, положений о премировании и иных имеющихся на предприятии компенсационных и стимулирующих выплат;

-труд рабочих оплачивается по существующим системам труда с учетом положений о премировании, совмещении профессий, иных



имеющихся на предприятии компенсационных и стимулирующих выплат (см. таблица 2.7).

Таблица 2.7

Схема систем оплаты труда рабочих

Категория работников	Система оплаты труда
1. Рабочие грузчики цеха, погрузки, рабочие РЦС, Рабочие производственных участков	Сдельно-премиальная
2. Рабочие производственных цехов, АСУ	Повременно-премиальная
3. Рабочие основного производства, непосредственно занятые выпуском продукции, ремонтный персонал основного производства и обслуживающий персонал	Повременно-премиальная
4. Работники ИТР	Окладная, с выплатой премии

Система материального стимулирования, в полной мере свою функцию не выполняет, так как стала привычной и не воспринимается как стимулирующий механизм. Сотрудники просто ежемесячно получают заработную плату. Также не ясны критерии согласно которым специалисты получают премиальный фонд и какие цели сама система стимулирования реализует, и каким образом она связана со стратегическими целями организации.

Также для анализа эффективности деятельности отдела кадров нами была проанализирована оптимальность его численности, рассчитанная по следующей формуле:

$$Ч_{ф} = 1 + Ч_{ф}/210 * 1,15 \quad (2.2)$$

где  $Ч_{ф}$ -фактическая численность работников за минусом работников службы;

210-месячный подушевой норматив, учитывающий работы, связанные с приемом, переводом, увольнением работников, а также организацию работы по документационному обеспечению кадровой деятельности

1,15-дополнительный коэффициент, учитывающий выполнение работ по управлению персоналом и разработки кадровой политики и т.п.

Из представленной таблицы, мы получили следующие расчеты:

$$Ч_{\phi}=1+213/210*1,15=2,1 \text{ человек.}$$

Из расчетов видно, что численность отдела не значительно но превышена, в результате чего сотрудники не до загружены. При этом объем функциональных обязанностей не так уж высок. Таким образом, необходимо обдумать процесс оптимизации структурного подразделения.

Также для понимания качества работы кадровых служб, нами был проанализирован кадровый состав и его особенности, результаты которого представлены в таблицах 2.8, 2.9, 2.10.

Таблица 2.8

Группировка персонала по полу:

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	12	5,52	6	2,76
Специалисты	19	8,75	14	6,45
Рабочие	165	76,03	3	1,38
Итого	196	90,3	23	10,59

Половозрастной состав сотрудников не отличается уникальностью, а в полной мере соответствует запросам производства. Производства в большей степени ориентировано на физическую силу, которая характерна для мужчин. Руководство компании, также в большей степени представлено мужским контингентом, а женщины руководители занимают должности с повышенным уровнем монотонии и ориентацией человек-человек. (бухгалтерия, отдел кадров, экономический отдел).

Обзор персонала по возрастному критерию, показал следующее распределение.

Как и на многих аналогичных компаниях, большую часть рабочего персонала и специалистов занимают сотрудники в возрасте 30-40 лет, что объясняется наибольшей активностью в данном возрасте, что для производство оптимально.

Таблица 2.9

Группировка персонала по возрасту:

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		Общее число
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.	
До 20	0	0	1	0,46	2	0,92	3
20 – 30	2	0,92	15	6,91	39	17,9	56
30 – 40	11	5,06	7	3,22	74	34,1	148
40 – 50	4	1,84	6	2,76	34	15,6	44
50 – 60	1	0,46	2	0,92	18	8,29	21
Свыше 60	0	0	0	0	1	0,46	1
Итого	18	8,29	31	14,2	168	77,4	217

Также необходимость применения физической силы, требует от руководителей найма молодых сотрудников, пусть даже и без большого опыта работы и квалификации. Поэтому также большой процент именно данного контингента. Учитывая рейтинг и время существования организации имеется не малый процент сотрудников, которые имеют повышенную квалификацию, опыт и знания необходимые для производства-это 40-50 лет. Таким образом, наше предположение о правильном подходе к кадровому составу подтверждается.

Таблица 2.10

Группировка по стажу работы:

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		Общее число
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	
До 5	10	55,5	28	90,3	89	52,9	127
От 5 до 10	8	53,3	3	9,67	79	47,0	90
Итого	18	100	31	100	168	100	217

У большинства сотрудников стаж работы в организации не превышает 5-7 лет, что связано с периодом ее существования.

Таблица 2.11

## Группировка по образованию

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	78	46,42
незаконченное высшее	-	-	2	6,06	15	8,9
высшее	17	94,4	31	93,3	75	44,64
ученая степень	1	5,5	-	-	-	-
Итого	18	100	33	100	168	100

Образовательный уровень кадрового состава, согласно специфики производства представлен в большей степени средне-специальным образованием. Все специалисты и руководители имеют высшее или незаконченное высшее образование.

Нами также были проанализированы основные кадровые процессы представленные в таблице 2.12.

Таблица 2.12

## Движение персонала за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста показателя (снижения) 2015 -2017 гг., в %
Среднесписочная численность персонала	236	224	217	91,9
Принято всего, чел.	14	12	10	71,4
Выбыло всего, чел.	19	12	7	36,8
в т. ч. :- по сокращению	-	-	-	-
-по собственному желанию	18	12	7	36,8
- за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-	-
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,05	0,05	0,04	92,1
Коэффициент оборота по выбытию	0,08	0,05	0,04	57,6
Коэффициент постоянства кадров	0,48	0,49	0,44	91,6
Коэффициент текучести кадров	8,1	5,4	4,45	54,9
Коэффициент абсентеизма: в т. ч. по болезни (Кабс/б)	3,5	3,38	3,33	95,2

Динамика персонала указанная в таблице находится в производственной норме. В организации наблюдается определенное

постоянство кадрового состава и низкий процент текучести кадров. Также в пределах нормы находится процент абсентеизма.

Также был продиагностирована динамика персонала представленная в таблице 2.13

Таблица 2.13

## Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Основные причины потерь рабочего времени	Основные документы, в которых зафиксированы потери рабочего времени.	2015 год (человеко-дни)	2016 год (человеко-дни)	2017 год (человеко-дни)	Темп роста, (снижения показателя) в %.
Общий календарный фонд рабочего времени		465156	442176	427490	91,9
Общее количество потерь рабочего времени	Официальные документы	7027	6687	6565	93,4
- из них по болезни	Листы временной нетрудоспособности	266	231	254	95,4
- целодневные/внутридневные простои	Табели рабочего времени	-	-	-	
- административные отпуска	Заявления и служебные записки персонала	6758	6456	6307	93,3
- прогулы	Служебные записки	3	-	-4	133,3
Коэффициент абсентеизма		3,5	3,38	3,33	95,2

Согласно результатов таблицы, потери рабочего времени с учетом абсентеизма находятся в производственной норме, и имеют, пусть незначительную, но все же положительную динамику к снижению.

Структура затрат на персонал- общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением

социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Результаты расчетов представлены в таблице 2.14

Таблица 2.14

## Структура затрат на персонал

№	Виды затрат	Временной период			Темп роста показателя (снижения) 2015 - 2017 гг.
		2015 г	2016 г	2017 г	
1	Оплата труда	8564317,22	7254367,22	6824133,18	79,6
2	Набор и отбор персонала	57321	58933	62371	108,81
3	Обучение и развитие персонала	795124	831024	855412	107,5
4	Корпоративная культура	120298	134122	135207	112,39
6	Спецодежда	202634	198352	212144	104,6
8	Охрана труда	164303	182104	184111	112,05
10	Оплата жилья	432104-	288305-	288671-	66,8
	Итого	10336101,22	8947207,22	8582049,18	83,02

Данные таблицы показывают политику к снижению издержек на персонал, если оценивать по итоговому показателю (16,98%). Но при этом мы видим рост затрат на охрану труда (12%), обучение (7,5%), поддержание корпоративной культуры (12,39%), что обусловлено в большей части уровнем инфляции.

Для понимания, каким образом лучше провести оптимизацию численного состава, нами была инициирована процедура аттестации отдела и оценки индивидуальной эффективности сотрудников.

Исходные данные комплексной оценки результатов труда и деловых качеств отдела приведены в таблицах 2.15 и 2.16.

Таблица 2.15

## Степень достижения (проявления) признаков

Сотрудник	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда

	Продолжение таблицы 2.15								
	1	2	3	4	5	6	1	2	3
Руководитель	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,25
Сотрудник 2	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,25
Сотрудник 3	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	-	1,0	1,25	1,25

Комплексная оценка (Д) определялась по формуле:

$$Д = П * К + 3 * С \quad (2.3)$$

Где П-показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника

К-показатель уровня его квалификации

Р-показатель результатов труда работников;

С-уровень сложности выполняемых ими функций.

Таблица 2.16.

Исходные данные по отделу кадров

Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
	признаки								признаки		
	1	2	3	4	5	6			1	2	3
1. Начальник отдела	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
2. Специалист	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3. Специалист I	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	-	высшее	12	1,0	1,25	1,25

В таблице 2.17 представлены признаки, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

Таблица 2.17

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр. 3 = гр. 2*0,75	гр. 4 = гр. 2*1,0	гр. 5 = гр. 2*1,25
Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации	0,23	0,17	0,23	0,29
Способность практически организовывать работу коллектива	0,13	0,1	0,13	0,16



Продолжение таблицы 2.17				
Способность стимулировать у работников творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат	0,12	0,09	0,12	0,15
Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Расчет производился по следующей формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i$$

где  $i$  – порядковый номер признака ( $i=1,2, n$ ) (для руководителей  $n=5$ , для специалистов  $n=6$ );

$j$  – уровень (степень) проявления признака ( $j=1,2,3$ );

$a_{ij}$  – количественная мера признака у работника;

$x_i$  – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Определим показатель степени развития профессиональных и личных качеств ( $П$ ) каждого работника:

$$П_1 = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,12 + 0,10 + 0,21 = 1,17;$$

$$П_2 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,10 + 0,21 = 1,18;$$

$$П_3 = 0,34 + 0,23 + 0,13 + 0,15 + 0,31 = 1,16;$$

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр. 3 = гр. 2*0,75	гр. 4 = гр. 2*1,0	гр. 5 = гр. 2*1,25
1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	0,12	0,09	0,12	0,15
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12

Продолжение таблицы 2.18				
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = (ОБ+СТ) / 3, \quad (2.4)$$

где ОБ – оценка образования (ОБ=1,2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ=0,25; 0,50; 0,75; 1,00);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

В соответствии с тем, в какую группу по уровню образования попадает работник (I гр. – среднее специальное, II гр. – высшее или незаконченное высшее), ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования

Таблица 2.19

Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	2 гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13, свыше 29	9 – 17, свыше 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,00	17 – 21	26 – 29

Определим оценку уровня квалификации каждого работника:

$$K_1 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;$$

$$K_2 = (2 + 0,75) / 3 = 0,917;$$

$$K_3 = (2 + 0,50) / 3 = 0,833;$$

В соответствии с установленными значениями, обусловленными постепенным усложнением работ, работники имеют следующие оценки сложности выполняемых работ (С):

$$C_1 = 1,00; C_2 = 0,89; C_3 = 0,68; C_4 = 0,57; C_5 = 0,57.$$

Оценка результатов труда (Р) определяется суммированием оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников и личные качества специалистов

Таблица 2.20

## Оценка результатов труда

Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр. 3 = гр. 2*0,75	гр. 4 = гр. 2*1,0	гр. 5 = гр. 2*1,25
1. Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2. Качество выполненных работ	0,40	0,300	0,40	0,500
3. Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Оценка Р определяется по формуле:

$$P = \sum_{i=1}^3 P_{ij}, \quad (2.5)$$

где  $i$  – порядковый номер признака ( $i=1,2,3$ );

$j$  – уровень (степень) проявления признака ( $j=1,2,3$ );

$P_{ij}$  – оценка  $i$ -го признака с учетом  $j$ -степени его проявления у работника.

Определим оценку результатов труда ( $P$ ) каждого работника:

$$P_1 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P_2 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P_3 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

Определим комплексную оценку ( $D$ ) каждого работника по формуле (2.3):

$$D_1 = 1,17*0,75 + 1,175*0,68 = 1,677;$$

$$D_2 = 1,18*0,917 + 1,175*0,89 = 2,128;$$

$$D_3 = 1,16*0,833 + 1,175*1 = 2,141;$$

Из результатов проведенного анализа наибольший показатель эффективности имеет рядовой специалист (2,141), при этом руководитель отдела (1,677) занимает третью позицию, что свидетельствует о неработающей системе аттестации и об отсутствии систем стимулирования сотрудников.

Таким образом, по результатам оценки эффективности системы управления персоналом и сотрудников аналогичного подразделения были выявлены ряд недоработок:

1. Недостаточное число используемых методов отбора, результаты которых могли быть использованы в дальнейшем работе с сотрудниками;
2. Имеются нарушения в ведении кадрового документооборота: нет журнала учета трудовых книжек, журнала учета приказов, некоторые личные карточки и личные дела заполнены не в полном объеме. Выявленные нарушения предусматривают штрафы в размере 1000-5000 р с должностного лица и от 30000-50000 с организации
3. Требуется пересмотр системы обучения персонала, с целью оптимизации затрат на нее и повышения ее эффективности;

4. Используемая система мотивации не отвечает целям и задачам организации и существует параллельно, а не взаимосвязано, и требует ее переработки и адаптации согласно имеющейся стратегии.

5. Расчет эффективности деятельности показывает не соответствие руководителя занимаемой должности.

По результатам проведенного анализа выявлено определенное проблемное поле.

### **2.3. Результаты и анализ актуального состояния кадрового потенциала**

В процессе проведенного анализа актуального состояния в рамках миссии и стратегических целей, нами предлагается следующий механизм оценки, представленный в таблице 2.21. Данный методический прием позволяет соотнести миссию и стратегические цели организации в рамках кадровых процессов на их соответствие внутреннему и внешнему потенциалу компании, а также найти пути неэффективности и проблемных зон в реализации. Рассмотрение миссии проводилось в рамках системы сбалансированных показателей Balanced Scorecard.

Комплексная оценка актуального потенциала кадров, в разрезе стратегического управления и реализации целей должна рассматриваться с нескольких позиций:

- оценка систем управления;
- аудит деятельности персонала и кадровых процессов;
- оценка кадрового потенциала.

Результаты диагностики стратегических процессов, реализуемых в организации показали следующие недочеты:

На данном этапе нельзя сказать, что предприятие нацелено на развитие, в большей степени оно поддерживает функционирования. Данное обстоятельство обусловлено как внешними так и внутренними факторами

среды. Внешние обусловлены общеэкономической ситуацией в стране, которая заставляет бизнес приостанавливать активную фазу развития. Из внутренних, необходимо отметить недостаточность квалификации сотрудников для ориентации на развитие. Что также порождается особенностями корпоративной культуры и системой управления, которые в свою очередь не в полной мере реализуют поставленные перед ними задачи и цели. Полученные данные подтверждаются результатами анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Проведенный анализ и диагностика стратегических процессов позволила сопоставить сводные результаты, которые представлены в таблице 2.22.

Организационная структура, несмотря на то, что отвечает задачам деятельности, все же показывает отрицательную динамику и требует оптимизации, так как доходность предприятия стабильно снижается. Стиль управления в организации смешанный, но основную часть своей активности руководство направляет на решение тактических задач, что доказывает анализ рассмотренных и принятых управленческих решений и их статистика за отчетный период. Высшее руководство должно ориентироваться на стратегию.

Поэтому есть смысл пересмотра подходов к управлению и делегированию некоторой части полномочий.

Таблица 2.21

## Взаимосвязь миссии и стратегических целей организации с внутренними и внешними кадровыми процессами

Блок миссии организации в рамках системы Balanced Scorecard	Стратегические цели	Сферы аудита реализации стратегических целей в рамках кадровых процессов
<b>Финансы</b>	1. Рост доходов 2. Снижение затрат	<b>1. Экспертный анализ престижности и надежности организации с точки зрения кадровых процессов и потенциала</b> <b>2. Анализ рентабельности организационной структуры, как механизма достижения финансовой эффективности и снижения затрат</b> <b>3. Анализ системы управления на факт готовности и соответствия миссии и стратегическим целям организации</b>
<b>Клиенты</b>	1. Увеличение клиентской базы 2. Ассортиментная политика в рамках соотношения «цена-качество»	<b>1. Аудит деятельности персонала и кадровых процессов.</b> ✓ Профессионализм работника ✓ Инновационный потенциал работников ✓ Исполнительность и сверхнормативная активность работника
<b>Бизнес-процессы</b>	1. Снижение издержек производства 2. Повышение уровня технологического процесса 3. Повышение качества производства	✓ Способность работника к самостоятельной работе ✓ Способность работника к групповой работе и управленческой деятельности и роль в группе ✓ Удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост <b>2. Анализ производства на техническую готовность и исправность</b>
<b>Рост и развитие</b>	1. Повышение профессиональной компетентности сотрудников с целью реализации стратегии 2. Повышение компетентности при минимальных затратах 3. Создание корпоративной культуры с ориентацией на постоянное развитие	<b>1. Анализ кадровых процессов</b> ✓ Отбор и деловая оценка персонала ✓ Профорентация и адаптация ✓ Обучение, развитие и работа с кадровыми резервами, деловая карьера персонала ✓ Организация трудовой деятельности персонала ✓ Мотивация и стимулирование труда ✓ Трудовые отношения в коллективе ✓ Корпоративная культура



Проведенный анализ деятельности части персонала организации (на примере отдела кадров) и оценки его эффективности показал, наличие некоторых проблемных зон, результаты которого представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.22

Оценка системы управления в рамках стратегических процессов

Объект диагностики	Результаты
1. Миссия, цели, стратегия предприятия (организации)	Несмотря на высокую степень ориентации на развитие, надо отметить, что согласно всех признаков организация находится на стадии интеграции, что соответствует низкому уровню развития организации –телеомании. Так как основными задачами является сохранение целостности и объема прибыли. Основная цель – получение прибыли, т.е как таковая миссия отсутствует.
2. Стадия и цикл жизни	Несмотря на проявления кризисных явлений, компания находится на стадии становления, и отличается некоторой несформированностью некоторых производственных и управленческих процессов.
3. Корпоративная культура	«Ролевая культура» — характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Этот тип организации успешно действует в стабильном окружении, со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где «жизнь» продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.
4. Функциональная и организационная структура	Линейная организационная структура, в полной мере отвечает запросам отраслевого рынка. Базируется на вертикальном разделении управленческого труда. Данная структура позволяет с одной стороны распределить ответственность, с другой стороны перегружает управленческие кадры текущими задачами, отвлекая от стратегических.
5. Преобладающий (традиционно принимаемый) тип решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>-во исполнение приказов объединения-25 (8,2%)</li> <li>-во исполнение приказов других инстанций – 54 (17,8%)</li> <li>-аварийные-14 (4,6%)</li> <li>-поддерживающие порядок-187 (61,9%)</li> <li>-инновационные-5 (1,65%)</li> <li>-прочие-22 (7,2%)</li> </ul> <p>Согласно данных результатов, руководство компании не занято развитием, она в большей степени отвечает за поддержание функционирования.</p>
6. Осуществляемость управленческих решений подчиненными	Результаты по данному параметру отсутствуют

Продолжение таблицы 2.22	
7. Адекватность организационной структуры современной ситуации	Несмотря на то, что структуру компания пытаются сохранить, несмотря на яркие проявления кризисных явлений, в надежде на дальнейшее развитие и изменение ситуации к лучшему, все же рассмотреть вопрос оптимизации следует.
8. Характеристика системы управления	Стиль руководства-смешанный, что не сильно негативно влияет на формирование положительной динамики корпоративной культуры.

Частичный анализ кадрового состава был определен из-за недостаточности временных ресурсов для диагностики всей численности.

Таблица 2.23

#### Результаты диагностики деятельности кадрового состава

Объект диагностики	Результаты
1. Профессионализм работника	Проведенная оценка сотрудников на результативность и эффективность работы показала, что в отделе несоответствующее распределение сотрудников по профессиональному уровню, так как рядовой специалист имеет более профессиональный уровень в отличии от руководителя (специалист-2,141, руководитель-1,677).
2. Инновационный потенциал работников	Опрос сотрудников на готовность к инновациям показал следующие имеющиеся барьеры: недоверие руководству и страх потерь. Общий индекс сопротивления находится на уровне выше среднего, и имеет ряд половозрастных и групповых особенностей. Чем выше возраст, тем ниже инновационная активность, поэтому планирование персонала, должно учитывать данный фактор, при условии реализации стратегии развития.
3. Исполнительность и сверхнормативная активность работника	По результатам проведенных расчетов, количество и качество выполненных работ отделом кадров находятся в нормативных пределах: $P1 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$ $P2 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$ $P3 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175.$
4. Способность работника к самостоятельной работе	Экспертные оценки способности выполнять задания самостоятельно без помощи соответствуют нормативным требованиям $P1 = 0,12$ $P2 = 0,12$ $P3 = 0,15$ $P4 = 0,12$
5. Способность работника к групповой работе и управленческой деятельности и роль в группе	Степень управленческой компетентности руководителя отдела, а также социально-психологические навыки управления по результатам расчетов получили следующие значения: $P1 = 0,15 + 0,12 = 0,27$
6. Удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост	Удовлетворенность должностным статусом в большинстве сотрудников не устраивает, но объективную оценку имеет только один из них, который по результатам итоговой оценки получил 2,141

Комплексная оценка эффективности деятельности структурного подразделения, с целью оценки его перспективности для реализации стратегического развития кадрового потенциала, показало наличие некоторых нерешенных вопросов и требующих обязательного их устранения, а именно:

- повышение профессионального уровня сотрудников или ротация кадров;

- повышение уровня удовлетворенности сотрудников и повышение их профессиональной рефлексии;

- разработка плана работы с персоналом с учетом ориентации на развитие.

Комплексная оценка деятельности системы управления, как дополнение к анализу деятельности кадрового состава представлена в таблице 2.24

Таким образом, по результатам оценки управления кадровыми процессами в рамках стратегии было также определено проблемное поле:

- ограниченность инструментария в механизмах отбора персонала;

- отсутствие системы адаптации;

- не эффективная система обучения;

- не соответствие системы мотивации стратегическим задачам управления;

Таблица 2.24

Анализ кадровых процессов в рамках стратегического управления

Основные системы	Результаты оценки
Отбор и деловая оценка персонала	Система подбора ведется на достаточно простом уровне, а система отбора не в полной мере содержит необходимый инструментарий для полноценной оценки качества отбираемого персонала. Также требуется пересмотр имеющихся требований к должности с учетом проведенного исследования и выявленных особенностей отношения к инновационной деятельности и развитию среди сотрудников.
Профориентация и адаптация	Официальных документов не разработано, и не утверждено. При этом адаптация сотрудников ведётся в рамках собственной инициативы руководителей структурных подразделений. При этом учитывать, что и методология

	адаптации соответствующая. В рамках деятельности системы УП она не ведётся.
Обучение, развитие и работа с кадровыми резервами, деловая карьера персонала	Системе обучения на предприятии выделяется значительная роль, но несмотря на незначительную, но положительную динамику ее состоятельности в организации требуется пересмотр механизма обучения, так как этот крайне затратен, в результате чего не достаточно экономически эффективен.
Организация трудовой деятельности персонала	Соблюдение условий труда, техники безопасности и охраны труда на предприятии выполняется в полном объеме и нареканий по данным направлениям не имеется. Рабочие места оснащены всей необходимой техникой. На обеспечение данной статьи расходов в себестоимость продукции заложены 0,02% .
Мотивация и стимулирование труда	Система материального стимулирования, в полной мере свою функцию не выполняет, так как стала привычной и не воспринимается как стимулирующий механизм. Сотрудники просто ежемесячно получают заработную плату. Также не ясны критерии согласно которым специалисты получают премиальный фонд и какие цели сама система стимулирования реализует, и каким образом она связана со стратегическими целями организации.
Трудовые отношения в коллективе	Оценка социально-психологических условий работы организации находится на уровне ниже среднего: $\bar{X} = 17,85$ ; $\sigma = 0,956$ . Показатели доказывают однородность и низкую дисперсию.
Корпоративная культура	Рассмотрение корпоративной культуры в рамках стратегического планирования показывает, что «Ролевая корпоративная культура» не может в полной мере реализовывать стратегию развития, поэтому требует корректировки.

-оптимизация кадрового состава;

- не соответствующее ведение кадрового документооборота.

**Выводы:** По результатам оценки финансово-хозяйственной деятельности можно заключить, что организация обладает определенным рейтингом надежности на рынке, что подтверждается результатами независимой оценки экспертов, но при этом финансовая составляющая вопроса на данный момент находится в стадии значительного спада. Однако организация по всем показателям планирует оставаться на рынке, так как старается сохранить кадровый состав в неизменном состоянии. Общая экспертная оценка компании является положительной и ее можно рассматривать как организацию, перспективную для развития, несмотря на кризисные явления.

Организация представлена линейной структурой управления, что характерно для данной отрасли бизнеса и не отличается какими-либо особенностями. Структура включает самые необходимые структурные подразделения, другие вынесены на аутсорсинг. Рассматривая задачи исследования, направленные на определение потенциала для дальнейшего развития организации, то надо отметить, что развитие на данный момент будет иметь ряд трудностей, которые обусловлены нехваткой свободных денежных средств. Реализация различных мероприятий может проводиться за счет либо экономии или оптимизации ресурсов. Однако цели, которые ставит перед собой руководство, требует поиска данных ресурсов для развития кадрового потенциала, с целью сохранения их конкурентоспособности.

Результаты оценки эффективности системы управления персоналом и сотрудников аналогичного подразделения актуализировали ряд недоработок:

1. Недостаточное число используемых методов отбора, результаты которых могли быть использованы в дальнейшем работы с сотрудниками;
2. Нарушения в ведении кадрового документооборота: нет журнала учета трудовых книжек, журнала учета приказов, некоторые личные карточки и личные дела заполнены не в полном объеме. Выявленные нарушения предусматривают штрафы в размере 1000-5000 р с должностного лица и от 30000-50000 с организации;
3. Требуется пересмотр системы обучения персонала, с целью оптимизации затрат на нее и повышения ее эффективности;
4. Используемая система мотивации не отвечает целям и задачам организации и существует параллельно, а не взаимосвязано, и требует ее переработки и адаптации согласно имеющейся стратегии.
5. Расчет эффективности деятельности показывает несоответствие руководителя занимаемой должности.

В процессе оценки управления кадровыми процессами, как дополнении к оценке эффективности деятельности структурного подразделения в рамках стратегии было также определено проблемное поле:

- внедрение в перспективе системы адаптации;
- работа над социально-психологическими параметрами;
- разработка и формирование более оптимальных видов корпоративной культуры.

## ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического развития кадрового потенциала

### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стратегического развития кадрового потенциала

По результатам проведенного анализа актуального состояния кадрового потенциала, было выявлено проблемное поле, решение которого предлагается по следующей схеме (см. Таблица 3.1)

Таблица 3.1

Последовательность реализации кадровой политики в рамках стратегического управления

Блок миссии	Стратегические цели	Анализ	Рекомендации
Рост и развитие	1. Повышение профессиональной компетентности сотрудников с целью реализации стратегии 2. Повышение компетентности при минимальных затратах 3. Создание корпоративной культуры с ориентацией на постоянное развитие	1. Анализ кадровых процессов ✓ Отбор и деловая оценка персонала ✓ Профорientация и адаптация ✓ Обучение, развитие и работа с кадровыми резервами, деловая карьера персонала ✓ Организация трудовой деятельности персонала ✓ Мотивация и стимулирование труда ✓ Трудовые отношения в коллективе ✓ Корпоративная культура	Разработка и внедрение многоуровневой системы обучения с ориентацией на формирование профессиональной и личностной компетентности, что в результате должно привести к формированию необходимой корпоративной культуры направленной на систематическое развитие

Необходимость в совершенствовании системы стратегического планирования кадровых процессов заключается в потребности создания кадрового ресурса, который при меньшей численности может выполнять больший объем функций за одно и то же рабочее время. Затраты на персонал составляют большую часть расходов, рост которых ведет к уменьшению

чистой прибыли. Важным в развитии кадрового состава является повышение качества при меньших затратах.

1. Сложностями в реализации кадровой стратегии является создание системы стимулирования, которая создавала бы условия для развития у сотрудников необходимых профессиональных качеств и формирования профессиональной компетентности.

Система стимулирования является действенным механизмом воздействия на сотрудников, и формирования у них потребности в собственном развитии, результаты которого повышают инвестиционную стоимость предприятия и работают на долгосрочную перспективу.

Как было прописано в теоретической части работы, большинство сотрудников восприимчивы к материальным формам стимулирования, поэтому нами предлагается именно материальные формы поощрений.

Стимулирующие выплаты должны выплачиваться сотрудникам при условии повышения своей профессиональной компетентности. Таким образом, система стимулирования будет играть на достижение стратегической цели руководства в части ориентации на развитие.

2. Пересмотр системы обучения с целью снижения издержек на него, является важной необходимостью, так как затраты на обучения очень велики и было бы целесообразно обучать в сторонних организациях только часть сотрудников, оставшуюся часть сотрудников, будут обучать те, кто прошел обучение.

Нами предлагается внедрение многоуровневой системы непрерывного обучения, направленного на формирование необходимых профессиональных навыков и компетенций, с последующим созданием культуры обучения, как основного компонента сохранения конкурентоспособности на рынке услуг (см. рисунок 3.1) .





Рис.3.1 Модель организации обучения и развития персонал на предприятии ООО «БИЭМ»

При условии реализации данной схемы обучения, возможно будет сэкономить достаточный объем денежных средств. Последовательность предлагаемых мероприятий по реализации многоуровневой системы обучения представлена на рисунке 3.2.



Рис. 3.2 Комплекс мероприятий

Этапность достижения поставленной цели, является важным моментом. Первым этапом реализации программы является обучение наиболее перспективных, активных и талантливых сотрудников в сторонних

организация, что позволит им перенять актуальный опыт и современные веяния профессиональной отрасли.

В схеме модели, представленной на рисунке 3.2 включены механизмы планирования, реализации и контроля, а также включены предлагаемые мероприятия и затраты на них с экономической эффективностью.

Последующий этап направлен на формирование интенции к формированию мотивации обучения, которая организуется через сотрудников которые уже обучились. Они становятся преподавателями внутри своей организации, тем самым подчеркивая свой профессиональный статус. Обучения проводятся посредством различных семинаров, практических мастер-классов и т.п.

Мотивационный аспект при этом реализуется через конкуренцию и статусные отличия тех, кто уже начал обучать. Ценностью в организации становится обучение. Механизм действий на данном этапе организован по той же схеме, что и на первом.

На третьем этапе процесс усложняется, и система обучения становится частью корпоративной культуры. И вот именно на этом этапе предполагается внедрение системы дистанционного обучения для сотрудников, которое имеет ряд преимуществ:

- уменьшение затрат на обучение благодаря снижению издержек на обучение;
- обучение без отрыва от производства;
- снижение энерго -затрат при обучении у сотрудников.

В настоящее время современный рынок программных продуктов имеет широкий ассортимент необходимых программ, создающих все условия для индивидуализации образовательных траекторий сотрудников и их оптимизация для целей и задач компании различных сфер бизнеса. Программные продукты обладают:

- удобным интерфейсом, адаптированного для пользователей;
- отсутствием клиентских лицензий;

- высокой производительностью и адаптированностью под автоматизированные системы компаний;

- хорошим оформлением и вариативностью фонда оценочных средств;

- возможностью объединения нескольких систем в единую образовательную среду;

- коротким сроком установки и настройки.

Данные программные продукты представляют собой объединённую информационную систему, воплощающую концепцию дистанционного обучения, которая посредством интернет технологий организывает обучение по любой специальности любого количества обучающихся вне зависимости от их территориального нахождения. Программа составляет учебные курсы в зависимости от индивидуальных потребностей обучающихся. В качестве учебных материалов могут быть использованы не только тексты, но и иллюстрации, фотографии, аудио и видеозаписи.

Система состоит из 3х модулей:

- дистанционное обучение-электронные учебники;

- практические интерактивные тренинги по пройденным курсам;

- модуль аттестации.

Большим плюсом системы является возможность создания таких образовательных курсов. Которые в наибольшей степени отвечают тактическим и образовательным задачам организации.

Важным условием любых предлагаемых мероприятий является оценка эффективности, в нашем случае программа достаточно долгосрочна, поэтому оценка результативности будет отсроченной. Предлагаемый механизм оценки представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Критерии и параметры оценки

Этапность	Мероприятия	Критериальность	Затраты	Эффективность
Профессиональный уровень 1 год	Обучение менеджера по персоналу Сокращение штатной единицы	Оцениваются показатели оперативной деятельности: -количество обученных сотрудников; -количество проведенных обучающих семинаров; -бюджет затрат на обучение	46950 р.	Экономия=151542р/г.
Мотивационный уровень 1,5 года	Организация обучения среди сотрудников	Оценка KPI: -отличия в качестве выполнения обязанностей в динамике; -удовлетворенность клиентов качеством обслуживания; -изменения в уровне профессиональных компетенций	в рамках заработной платы	Показатели структурных подразделений: Снижение числа профессиональных ошибок в результате Экономия=120000 р.
Корпоративный Уровень 1,5 года	Закупка программы для обеспечения корпоративного обучения	Оцениваются общие показатели эффективности организации, согласно ее финансово-экономической отчетности	75224 р.	Рост выручки Рост чистой прибыли Доли рынка Рентабельность Производительность
ИТОГО			-118424 р.	+271542 р.
ПРЯМОЙ ЭФФЕКТ			+153118 р.	

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимо определить ответственных лиц. Нами предлагается следующее деление ответственности в данных мероприятиях (см. Таблица 3.3)

Матрица ответственности

Мероприятия	Специалист по кадрам	Специалист по управлению персоналом	Бухгалтерия	Экономисты	Другие структурные подразделения	Генеральный директор
	Обучение специалиста структурного подразделения	-	П;И	У	У	-
Внесение изменений в штатное расписание	И; П	-	У	У	-	Р
Увольнение /перевод сотрудника по соглашению сторон	И;	-	У	У	-	Р
Закупка программного продукта	-	У	И; П	И; П	-	Р
Установка и наладка программного продукта	-	У	-	-	-	-
Обучение сотрудника работе с программным приложением	-	У; И	-	-	-	-
Подведение итогов, анализ результатов.	П	П	У; П	У; П	-	Р
Организация и обеспечение системы контроля и реализации проекта	У; П	У; П	У; П	У; П	-	Р

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р- принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С- согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Таким образом, предполагается соединить в единый механизм несколько подсистем управления: обучение, систему материального

стимулирования, которые в свою очередь будут формировать необходимую корпоративную культуру.

При этом система материального стимулирования будет направлена на поощрение тех сотрудников, которые максимально эффективно будут повышать уровень компетентностной конкурентоспособности (Укк). Расчет фонда оплаты за его развитие подробно представлено в главе 1 п. 1.3.

### **3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий**

Оценка социально экономической эффективности на каждом этапе предполагает различный инструментарий.

Оценка эффективности на первом этапе реализации программы (профессиональный уровень)- отсутствует, так как экономическую эффективность в значимых показателях сложно будет просмотреть, а следовательно доказать. Данный этап необходим для сбора статистических данных, которые будут использованы в дальнейшем для оценки динамики.

В процессе проведённой диагностики было выявлено, что специалист отдела кадров обладает более высокой квалификацией, чем руководитель. Поэтому есть смысл дальнейшего продвижения этого сотрудника и целесообразно его дополнительное обучение с перспективой на руководящую должность. К тому же численность отдела завышена, так что возможно увольнение имеющегося руководителя и его замена на более достойного, без дополнительно включения рядовых должностей. Расчет затрат на его обучение в сторонней организации следующий:

-стоимость обучения в сторонней организации;

-оплата командировочных расходов (суточные, проживание, проезд).

$$Z_o = \sum_{i=1}^n |C_o + P_k| \quad (3.1)$$

где  $Z_o$ -затраты на обучение;

$C_o$ - стоимость обучения с учетом НДС;

$R_k$ -оплата командировочных расходов.

$$Z_o = (32400 + 43200) * 1 = 75600 \text{ р.}$$

$$R_k = C_{\text{сут}} * \text{количество дней обучения} \quad (3.2)$$

$$R_k = (400 \text{ р.} * 30) + 25200 \text{ (проживание)} + 6000 \text{ (проезд)} = 43200 \text{ р.}$$

Также за время отсутствия работника, частично его обязанности переходят на специалиста по кадровой работе, которому, согласно имеющемуся положению о материальном стимулировании, планируется производить доплату в размере 25% от оклада отсутствующего сотрудника. Исходя из этого, затраты также должны быть учтены.

Оклад специалиста по персоналу составляет 15000 р.-100%

X р- 25%

Итого:  $15000 * 25 / 100 = 3750 \text{ р.} + 43200 \text{ р.} = 46950 \text{ р.}$

Расходы на обучение одного сотрудника в общем итоге составит 46950 р., с учетом затрат на проезд, обучение и суточные расходы и доплаты на выполнение функции на период отсутствия.

При условии увольнения руководителя отдела и на его место постановка специалиста, штатная единица специалиста будет упразднена и позволит сэкономить дополнительные денежные средства по следующим статьям затрат:

-оплата в соответствии штатного расписания;

-налоговые отчисления (ПФ-22%, МС-5,1%, ФСС-2,9%);

-затраты на обеспечение рабочего места сотрудника из расчета 0,03% от планируемой выручки предприятия.

Данный расчет проводится по следующей формуле:

$$Z = ((\text{ФОТ}_c * 12) + (\text{ФОТ}_c * 12 * N_c) + K_p) \quad (3.3)$$

$Z = ((13000 \cdot 12) + ((13000 \cdot 12) \cdot 0,30) + 24342) = 227142$  руб.

За отчетный период, в нашем случае 1 год, упразднение одной штатной единицы составит 227142 руб.

Таким образом, экономия в год, с учетом внедрения мероприятий 1 этапа будет вычисляться по формуле:

$$\text{Э} = \text{Д} - \text{З}_0 \quad (3.4)$$

Где Д-доходы от мероприятий

$\text{З}_0$ -расходы от мероприятий

$$\text{Э} = 227142 - 75600 = 151542 \text{ р./г}$$

На 2 этапе планируется обучение руководителем своего подчиненного и оценка эффективности по результатам деятельности структурного подразделения и отдельным его показателям, которые находились в ненадлежащем порядке (см. таблица 3.3).

Таблица 3.3

Критерии оценки результатов профессиональной диагностики  
(аттестации)

Должность	Показатели	Фактические показатели, 2017-2016, %	Планируемые показатели, 2018-2019, %	Отклонение,
Специалист по кадрам	Профессиональные и личные качества	<b>1,18</b>	1,23	+0,05
	Квалификация	<b>0,917</b>	2	+1,08
	Оценка результатов труда	<b>1,175</b>	1,8	+0,62
	Комплексная оценка	<b>1,128</b>	1,5	+0,37

При условии повышения профессионального уровня специалиста по кадрам, будет решена часть проблемного поля, которое было выявлено вы



процессе диагностики, результаты которого представлены в главе 2. Одним из выявленных недостатков было нарушение трудового законодательства, которое может повлечь достаточно большие материальные затраты для предприятия и сотрудника в том числе. Расчет экономической эффективности, на данном этапе, исчисляется посредством устранения материальных затрат на штрафы. По факту анализа были выявлены 4 нарушения, штраф за которые, составляет от 30000-50000 руб. с организации. При условии их устранения организация должна сэкономить не менее 120000 руб.

На 3 этапе внедрения мероприятий предлагается покупка программного продукта в расчеты затрат будут входить следующие статьи:

- стоимость программного продукта;
- затраты на установку и наладку;
- затраты на доставку.

$$K_{т.с} = \sum_{i=1}^n (Ц + M_n + T_c + Ц_0), \text{ руб.} \quad (3.5)$$

где  $K_{т.с}$ .-капитальные затраты на оборудование

$Ц$ —цена приобретения;

$M$  -стоимость монтажа и наладки (0,2-0,25% от  $Ц$ );

$T$ -затраты на доставку (0,1-0,2  $Ц$ )

$Ц_0$ -цена обучения

$$K_{т.с} = 74212 + 185,5 + 148,4 + 678,1 = 75224 \text{ руб.}$$

Спустя время мы можем увидеть динамику их изменения в следующих показателях:

- прибыль;
- рентабельность;
- производительность.

По предварительным расчетам рост данных показателей, при условии внедрения мероприятий, будет не менее чем 5%, а также планируется снижение затрат (на 1,5%). И если даже фактические показатели останутся на актуальном уровне, то эффект будет следующим (см. Таблицу 3.4).

Таким образом, предлагаемые мероприятия себе полностью окупают. Одним из факторов риска был вариант отсутствия свободных денежных средств для реализации предложенных мероприятий, в результате чего нами был предложен вариант, не требующий дополнительных капиталовложений.

Таблица 3.4

Планируемая динамика показателей эффективности при внедрении мероприятий

	<b>Актуальные темпы роста</b>	<b>Планируемые</b>
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	46,8	49,14
Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	70,8	74,34
Расходы	55	53,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	100	105

Помимо экономического эффекта, который будет получен в долгосрочной перспективе, планируется достижение социального эффекта который выражается:

- повышение общего уровня профессионализма сотрудников и как следствие повышение их лояльности к организации;
- создание условий для развития кадрового потенциала организации;
- рост удовлетворенности сотрудников;
- формирование эффективной корпоративной культуры организации.

Таким образом, предлагаемые мероприятия являются достаточно привлекательными, на наш взгляд, так как позволяют при минимальных затратах на обучение создать организационную культуру направленную на развитие своего кадрового потенциала и конкурентоспособного на рынке оказываемых услуг.

Сводные результаты предлагаемых мероприятий представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Социально-экономическая эффективность мероприятий

<b>Предлагаемые мероприятия</b>	<b>Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий</b>	<b>Социальная эффективность мероприятий</b>
<b>Комплексный подход, объединяющий систему обучения, материального стимулирования и корпоративную культуру</b>	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.- 49,14 Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.- 74,34 Расходы-53,5 Чистая прибыль, тыс. руб.-105	-повышение общего уровня профессионализма сотрудников и как следствие повышение их лояльности к организации; -создание условий для развития кадрового потенциала организации; -рост удовлетворенности сотрудников; -формирование эффективной корпоративной культуры организации.

Несмотря на то, что срок реализации программы достаточно долгосрочен, ее социально-экономическая эффективность оправдывает временные затраты на реализацию, так как в рамках стратегического управления мероприятия отвечают всем требованиям по совершенствованию и развитию кадрового потенциала предприятия

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Последний год прослеживается тенденция снижения остроты кризисных явлений, которые в свою очередь требуют от организаций использования новых открывающихся возможностей, характерных для фазы оживления рынка. Но надо отметить, что несмотря на положительную динамику, большинство организаций не питают иллюзий относительно стабильности ситуации, что требует от них продуманной стратегии развития, основной целью которой является обеспечение рациональным инструментарием и возможностями оптимального выбора перспектив для их развития.

Успешное стратегическое развитие определяется качеством разработки стратегического плана и его фактической реализацией. При этом необходимо понимать роль кадрового резерва в реализации стратегии предприятия. От качества кадров и их профессиональной и личностной компетентности зависит очень многое. Поэтому их развитие не должно отстраняться на второй план, так как сотрудники есть часть конкурентного преимущества компании. Поэтому актуальность работы заключается в поиске наиболее оптимальных путей реализации стратегии развития кадрового потенциала, посредством минимизации затрат, с учетом кризисных явлений.

Теоретический анализ научных трудов по данной тематике позволил сделать следующие заключения: человек, есть элемент материально-вещественной стороны труда, при этом уровень квалификации определяют качество изготавливаемых орудий. При этом необходимо разделять разность понятий «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал» два понятия схожи, но они не тождественны. Говоря о трудовом потенциале, подразумевается потенциал отдельного сотрудника, а кадровый потенциал характеризует потенциал всего коллектива, в том числе обладающий синергетическим эффектом. При этом важным аспектом данной проблематики является

социально-экономическая, экономическая и управленческие составляющие. Понятие кадровый потенциал, понимается не только как актуальные возможности трудового коллектива, но и невостребованные ресурсы, которые при создании определенных условий можно актуализировать. Поэтому необходимо созданий определенных условий для их актуализации.

Подходов к совершенствованию кадрового потенциала, в рамках различных школ стратегического менеджмента, существует достаточное множество. При этом стратегический потенциал можно разделить на базисный и уникальный. Уникальный, обеспечивается именно кадровыми ресурсами. Стратегия развития кадрового потенциала представляет собой систему стратегических задач, направленных на повышение квалификации, компетентности персонала и формирования его ценностных трудовых ориентаций за счет применения материальных и нематериальных стимулов с учетом его половозрастной, квалификационной и должностной структуры, а также комплекса мер по закреплению накопленного кадрового потенциала в целях достижения стратегической конкурентоспособности предприятия.

В настоящее время большой интерес, с точки зрения теории и практики профессиональной деятельности служб по управлению персоналом, приобретает компетентностный подход, который позволяет с помощью различных методов стимулирования, материальных в первую очередь, создать вектор для развития сотрудников, что в свою очередь повышает инвестиционную стоимость и конкурентоспособность организации на рынке.

Эмпирическая часть дипломной работы проведенной на базе ООО «БИЭМ» позволила сделать следующие заключения: организация обладает определенным рейтингом надежности на рынке, что подтверждается результатами независимой оценки экспертов, но при этом финансовая составляющая вопроса на данный момент находится в стадии значительного спада. Однако организация по всем показателям планирует оставаться на рынке, так как старается сохранить кадровый состав в неизменном

состоянии. Общая экспертная оценка компании является положительной и ее можно рассматривать как организацию, перспективную для развития, несмотря на кризисные явления.

Организация представлена линейной структурой управления, что характерно для данной отрасли бизнеса и не отличается какими-либо особенностями. Структура включает самые необходимые структурные подразделения, другие вынесены на аутсорсинг. Рассматривая задачи исследования, направленные на определение потенциала для дальнейшего развития организации, то надо отметить, что развитие на данный момент будет иметь ряд трудностей, которые обусловлены нехваткой свободных денежных средств. Реализация различных мероприятий может проводиться за счет либо экономии или оптимизации ресурсов. Однако цели, которые ставит перед собой руководство, требует поиска данных ресурсов для развития кадрового потенциала, с целью сохранения их конкурентоспособности.

Результаты оценки эффективности системы управления персоналом и сотрудников аналогичного подразделения актуализировали ряд недоработок:

1. Недостаточное число используемых методов отбора, результаты которых могли быть использованы в дальнейшем работы с сотрудниками;
2. Нарушения в ведении кадрового документооборота: нет журнала учета трудовых книжек, журнала учета приказов, некоторые личные карточки и личные дела заполнены не в полном объеме. Выявленные нарушения предусматривают штрафы в размере 1000-5000 р с должностного лица и от 30000-50000 с организации;
3. Требуется пересмотр системы обучения персонала, с целью оптимизации затрат на нее и повышения ее эффективности;
4. Используемая система мотивации не отвечает целям и задачам организации и существует параллельно, а не взаимосвязано, и требует ее переработки и адаптации согласно имеющейся стратегии.

5. Расчет эффективности деятельности показывает несоответствие руководителя занимаемой должности.

В процессе оценки управления кадровыми процессами, как дополнении к оценке эффективности деятельности структурного подразделения в рамках стратегии было также определено проблемное поле:

- внедрение в перспективе системы адаптации;
- работа над социально-психологическими параметрами;
- разработка и формирование более оптимальных видов корпоративной культуры.

Согласно результатов эмпирического исследования нами были предложены мероприятия по совершенствованию стратегического управления кадровым потенциалом посредством интеграции нескольких подсистем управления: обучения, материального стимулирования, которые в свою очередь работают на создание необходимой корпоративной культуры.

Был предложен поэтапный механизм реализации системы обучения, которая не только работает на создание необходимой культуры, но также дает надежду снизить затраты на обучение, при этом без ущерба качества. Также по решению руководства, при наличии дополнительных денежных средств возможно дополнительное внедрение системы материального стимулирования, по результатам которой могут быть произведены выплаты сотрудникам за повышение своего уровня компетентностной конкурентоспособности (Укк).

На первом этапе планируется провести обучение наиболее талантливых сотрудников среди отдела управления персоналом. Затраты на данном этапе составят 46950 р. (дополнительное обучение сотрудника в сторонней организации), при этом экономическая эффективность, с учетом предполагаемых затрат на обучение, планируется в сумме 151542р/г. за счет оптимизации численного состава отдела.

На втором этапе предлагается организация обучения среди сотрудников, эффективность которого планируется оцениваться посредством системы КРІ; отличий в качестве выполнения обязанностей в динамике; изменения в уровне профессиональных компетенций и т.п.. Данные мероприятия, с целью снижения издержек на обучение планируется проводить в рамках заработной платы. При этом экономический эффект от предложенных мероприятий будет, за счет снижения числа ошибок в работе, которые влекут штрафные санкции со стороны контролирующих организаций. Учитывая обнаруженные недочеты экономия должна составить 120000 р.

На третьем этапе программы предлагается закупка программного продукта для обеспечения корпоративного обучения, затраты на которое составят 75224 р. И на этом этапе можно говорить о возможности наблюдения результатов на общеэкономических показателях: рост выручки, чистой прибыли, доли рынка, рентабельности, производительности. Прямой эффект от предлагаемых мероприятий составит 153118 р. Помимо экономического эффекта, который будет получен в долгосрочной перспективе, планируется достижение социального эффекта который выражается:

- повышение общего уровня профессионализма сотрудников и как следствие повышение их лояльности к организации;
- создание условий для развития кадрового потенциала организации;
- рост удовлетворенности сотрудников;
- формирование эффективной корпоративной культуры организации.

Таким образом предлагаемые мероприятия несмотря на свою долгосрочную перспективу помогут повысить общую эффективность производства.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. HR-хиты : практикум по управлению персоналом + комплект образцов. - код доступа на запрос электронной версии книги books@action-media.ru. - М. : Актион-Медиа, 2014. - 304 с.

2. Андреев, Н.А. Стратегический анализ в правоохранительной сфере : Учебное пособие : Электронный ресурс / Н.А. Андреев. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 239 с.

3. Атаев, А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации [Текст]/ А.А. Атаев. – М.: Экономика, 2013. – 251 с.

4. Аширов, Д.А. Управление персоналом : учебное пособие для студентов-экономистов и менеджеров, специализирующихся в области управления персоналом[Текст] / Д.А. Аширов. - М. : Проспект, 2009. - 432 с.

5. Бабинцева, Е.И. Инновационные технологии в управлении персоналом : учебное пособие для студентов направления подготовки "Управление персоналом" / Е.И. Бабинцева, Я.И. Серкина; рец.: Н.М. Ечин, О.В. Быхтин ; НИУ БелГУ. - Белгород : ИД Белгород, 2017. - 112 с.

6. Богданова, Е.О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента : Монография : Электронный ресурс / Е.О. Богданова; Е.О. Богданова. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 97 с.

7. Введение в практическую социальную психологию [Текст: Учеб. пособие]/ Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской. О.В. Соловьевой. – М. Смысл, 2006. – 373 с.

8. Вейлл, П. Искусство менеджмента [Текст]/ П. Вейлл. – М.: Изд-во «Новости», 2013. – 224 с.

9. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 327 с.

10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 125 с
11. Ворохоб, О. Регламенты в компании [Текст]/ О. Ворохоб // Управление корпоративной культурой. – 2013. - №4. – С. 24-29.
12. Герасимова, А.С. Диагностика и развитие мотивации : [Электронный ресурс]: Учебно-методический комплекс / А.С. Герасимова, М.Ю. Худаева. - Белгород, 2017.
13. Гуськова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : практикум для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям подготовки "Управление персоналом" и "Психология" / Е.А. Гуськова; рец.: И.В. Шавырина, С.В. Шкилев ; НИУ БелГУ. - Белгород : ИД Белгород, 2017. - 100 с.
14. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для ВУЗов - СПб.: Питер, 2012. - 720 с.
15. Дзюбенко, Е.В. Оценка деятельности менеджера по персоналу : [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс / Е.В. Дзюбенко. - Белгород, 2017
16. Диденко, А.А. Стратегическое управление персоналом : [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс / А.А. Диденко. - Белгород, 2016.
17. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учеб. пособие для вузов/ Рос. Акад. образования; Моск. психол.-соц. ин-т. – М.: Флинта МПСИ, 2013. – 647 с.
18. Иванова, А. Регламенты [Текст]/А. Иванова // Управление развитием персонала. – 2013. - №2. – С. 10-15.
19. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб. Питер, 2009. – 400 с.
20. Катценбах, Д. Командный подход: создание высокоэффективной организации : пер. с англ. [Текст]/ Д. Катценбах, Д. Смит. - М. : Альпина Паблишер, 2018. - 376 с.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", и "Менеджмент организации"/ А.Я. Кибанов; Государственный университет управления ; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : Проспект, 2015. - 41 с.
22. Кларина, М.В. - монография "Инновационные модели обучение: Исследование мирового опыта. Монография. М.: Луч, 2016
23. Кларина, М.В. "Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. М.: Юрайт, 2017".
24. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М. Политиздат, 2011. – 271 с.
25. Коврижных, Ю.В. Технологии формирования управленческих и проектных команд в органах государственной власти и местного самоуправления : [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс / Ю.В. Коврижных. - Белгород, 2017.
26. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент: [Электронный ресурс] / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко; В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Киев : МАУП, 2005. - 748 с.
27. Лалу, Ф. Открывая организации будущего = Reinventing Organizations [Текст] / Ф. Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной ; науч. ред. Е. Голуб. - 2-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 432 с.
28. Ленсиони, П. Пять пороков команды : бизнес-роман[Текст] / П. Ленсиони; пер. с англ. И.Э. Коротенко. - 4-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 256 с.
29. Ловчева, М.В. Новая экономика: инновационный портрет России / Государственная Дума Федерального собрания РФ, Ассоциация инновационных регионов России ; гл. ред. Д.В. Панков. - М. : Центр стратегического партнерства, 2015. - 360 с.
30. Носкова, О.Г. Психология труда [Текст]: учебное пособие для

студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / О.Г. Носкова; под ред. Е.А. Климова ; рец.: Ю.К. Стрелков, С.К. Сергиенко. - 6-е изд., стер. - М. : Академия, 2011. - 384 с.

31. Погодина, Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы : для начинающего HR-специалиста : [Электронный ресурс] / Г.В. Погодина; Г.В. Погодина. - Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2009. - 384 с.

32. Пригожин, А.И. Деловая культура: Сравнительный анализ [Текст] / А.И. Пригожин // Социологические исследования. – 2012. – № 9. – С. 74-80.

33. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. – М. МЦФЭР, 2013. – 864 с.

34. Прохоров, А.П. Русская модель управления [Текст]/ А.П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2011. – 376 с.

35. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Психология" и психологическим специальностям / Н.С. Пряжников; рец.: О.Г. Носкова и др. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2012. - 368 с.

36. Результативность = Performance : секреты эффективного поведения : пер. с англ. [Текст] / Р. Стюарт-Котце; под науч. ред. В.П. Мушинского. - М. : Альпина Паблишер, 2012. - 280 с.

37. Реутов, Н.Н. Стратегии управления человеческим капиталом : [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс / Н.Н. Реутов, Я.В. Зарянова. - Белгород, 2016.

38. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия : Учебно-практическое пособие : [Электронный ресурс] / М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 223 с.

39. Сигел, А. Кратко. Ясно. Просто = Simple : пер. с англ. [Текст]/ А. Сигел, А. Этцкорн; ред. О. Шевель. - М. : Олимп-Бизнес, 2015. - 192 с.

40. Системные механизмы мотивации [Текст] / под ред. К.В.

Судакова. - М. : Медицина, 1979. - 200 с.

41. Скачкова, Г.С. Охрана труда и специальная оценка его условий // Трудовое право в России и за рубежом. 2014. № 2. с. 27-31.

42. Соколова, М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2009. – 238с.

43. Соколова,, Е.Ю. Формирование внутрипроизводственных экономических отношений на промышленных предприятиях [Текст] / Е.Ю. Степанова; под науч. ред. С.А. Никитина ; рец. В.Р. Атоян. - М. : Машиностроение - 1, 2005. - 171 с.

44. Тарелкина, Т.Н. Правила увольнения сотрудника // Управленческие процессы в РФ – 2010. - № 2. - с. 12 - 17

45. Тебекин, А. В. Управление персоналом: учебник [Текст]/ А. В. Тебекин. – М.: Проспект, 2012. – 426с.

46. Тихомирова Е. Живое обучение: что такое e-learning и как заставить его работать [Текст]/ Е. Тихомирова. - 2-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 236 с.

47. Третьякова, Л.А. Оценка и бюджетирование затрат на персонал : учебное пособие для студентов бакалавриата, магистратуры, может быть использовано аспирантами и преподавателями / Л.А. Третьякова, Т.А. Власова; рец.: Л.И. Проняева, Н.В. Шевченко ; НИУ БелГУ. - Белгород : ИД Белгород, 2017. - 116 с.

48. Трудовой кодекс РФ – М.: АСТ, 2014. – 164 с.

49. Уоткинс, М. Первые 90 дней: стратегии успеха для новых лидеров всех уровней = The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels [Текст] / М. Уоткинс; пер. Е. Смирновой. - 3-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 272 с

50. Управление персоналом: теория и практика: Делопроизводство в кадровой службе : Учебно-практическое пособие : [Электронный ресурс] /

М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2014. - 80 с.

51. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебно-практическое пособие : Электронный ресурс / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2015. - 64 с.

52. Федорова, Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие, 4-е изд., перераб. и доп. [Текст]/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2012. – 512 с.

53. Филина, Ф.Н. Внутренний аудит: Монография : [Электронный ресурс] / Ф.Н. Филина; Ф.Н. Филина. - Москва : ИД "Гросс-Медиа": РОСБУХ, 2010. - 384 с.

54. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. – М. Педагогика, 2010. – Т. 1. – 408 с.

55. Шавровская, М., Куршакова Н. Отбор персонала в клиентоориентированной организации [Текст]/ М. Шавровская, Н. Куршакова // Управление корпоративной культурой. – 2009. - №3. – С. 13-20.

56. Шейн, Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту [Текст]/ Э. Шейн; пер. с англ. О. Андриановой. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 176 с.

57. Шер, Б. О чем мечтать: как понять, чего хочешь на самом деле, и как этого добиться = I Could Do Anything [Текст]/ Б. Шер; пер. с англ. Т. Мамедовой. - 2-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 378 с.

58. Шоул, Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество [Текст]/ Д. Шоул; пер. с англ. И. Евстигнеева ; ред. В. Григорьева. - 10-е изд., доп. и перераб. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 379 с

59. Эдмондсон, Э. Взаимодействие в команде = Teaming : как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний : пер. с англ. [Текст] / Э. Эдмондсон. - М. : Эксмо, 2016. - 320 с.

60. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] /

Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 2011. – 224 с.