

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление кадровым потенциалом торговой организации (на примере торгового объединения «РЭХТ», г. Пенза)»

(наименование темы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы _____ А.А. Евстифеев _____ Группа _____ Мен-51з

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент О.А. Вдовина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология

_____ О.А. Вдовина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования

_____ О.А. Вдовина

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы

_____ О.А. Вдовина

Нормоконтролер

_____ О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Евстифеева Алексея Александровича
на тему: «Управление кадровым потенциалом торговой организации (на примере торгового объединения «РЭХТ», г. Пенза)»

В первой главе раскрыты понятие и основные характеристики кадрового потенциала, освещены факторы, влияющие на формирование и развитие кадрового потенциала на предприятии, а также определена методика исследования.

Во второй главе приведена характеристика деятельности изучаемого объекта, проведен SWOT-анализ персонала ТО «РЭХТ», дана оценка эффективности использования кадрового потенциала. Аналитическое исследование позволило выявить основные тенденции в формировании и развитии кадрового потенциала.

В третьей главе определяются направления развития кадрового потенциала ТО «РЭХТ», предлагаются рекомендации по управлению кадровым потенциалом торговой организации.

Данная работа может принести пользу как руководителям ТО «РЭХТ», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Понятие, сущность и основные характеристики кадрового потенциала	8
1.2. Факторы, влияющие на формирование и развитие кадрового потенциала на предприятии	16
1.3. Методика изучения кадрового потенциала организации	23
2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТО «РЭХТ»	26
2.1. Состояние <i>кадрового потенциала</i> ТО «РЭХТ»	26
2.2. Оценка использования и развития кадрового потенциала	32
2.3. Изучение практики управления кадровым потенциалом	38
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	51
3.1. Рекомендации по управлению кадровым потенциалом	51
3.2. Определение направлений развития кадрового потенциала	57
3.3. Подходы к оценке эффективности управления кадровым потенциалом	66
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Анкета	83

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики целью любого предприятия является получение максимальной прибыли при наименьших затратах. Поэтому перед руководителями предприятий стоят комплексные проблемы повышения эффективности работы организации.

Одним из элементов в рыночной экономике является рынок труда. Он представляет собой систему общественных отношений в согласовании интересов работодателей и наемной рабочей силой. Основная функция рынка труда состоит в обеспечении через сферу обращения перераспределения рабочей силы в народном хозяйстве.

Особое место в борьбе за достижение конкурентоспособности организации на рынке занимает система управления персоналом, реализующаяся в кадровых технологиях. Для получения прибыли и улучшения деятельности предприятия необходимо выявить насколько полно используются трудовые и финансовые ресурсы предприятия. Во всем мире пришли к признанию решающей роли главной производительной силы - человека, возможностей и способностей каждого работника, отдельных групп и общества в целом осуществлять и совершенствовать трудовую деятельность, существенно повышать ее эффективность. Сотрудники любого предприятия являются ресурсом, за счет которого может быть достигнуто или сведено на нет его конкурентное преимущество на рынке, потому что именно люди являются носителями технологий, которые реализуют стратегические цели организации и во многом эффективность данного процесса.

Одним из основных факторов социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности любого предприятия является обеспеченность его квалифицированной рабочей силой, а так же степень ее мотивации. Выработке стратегии развития предприятия логически предшествует анализ трудового потенциала организации.

Широкая трактовка смыслового понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть

приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области. Таким образом, термины «потенциал», «потенциальный» означают наличие у кого-либо (будь то отдельно взятый человек, трудовой коллектив предприятия, общество в целом) скрытых, не проявивших еще себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

Актуальность изучения кадрового потенциала предприятий определяется его ролью в повышении качества работ и конечной продукции, а также в повышении эффективности производства в целом. Роль человеческого фактора в результатах деятельности организации огромна. Каждый сотрудник обладает определенным набором социально-психологических и профессионально-личностных характеристик, определяющих его способности к труду и влияющих на эффективность его деятельности.

Кадровый потенциал организации – важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможность реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, роста качества продукции и производительности труда. Именно мероприятия, способствующие развитию персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал компании.

Объектом исследования в данной работе является торговое объединение «РЭХТ», которое занимается оптовой продажей строительных и отделочных материалов, бытовой техники, газового и электрооборудования, посуды, изделий из пластмассы и хозяйственных товаров.

Предметом исследования является процесс формирования и развития кадрового потенциала предприятия.

Значение оптовой торговли в экономической жизни современного общества невозможно переоценить, так как она является важнейшей «артерией», необходимым связующим звеном между товаропроизводителями и конечными потребителями товаров.

Оптовая торговля – это форма отношений между предприятиями, организациями, при которой хозяйственные связи по поставкам продукции формируются сторонами самостоятельно. Она влияет на систему экономических связей между регионами, отраслями, определяет пути перемещения товаров в стране, благодаря чему совершенствуется территориальное разделение труда, достигается пропорциональность в развитии регионов. Для рационального распределения торговой конъюнктуры оптовая торговля должна владеть конкретными данными о настоящем состоянии и перспективных изменениях ситуаций на региональных и отраслевых рынках.

Осуществление эффективной деятельности в сфере оптовой торговли требует формирования высокого кадрового потенциала, а также разработки способов управления им.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в проведении анализа и оценки кадрового потенциала ТО «РЭХТ» и разработке рекомендаций по его развитию.

Для достижения данной цели в работе решаются следующие задачи:

- рассмотрение теоретических и методических основ формирования и развития кадрового потенциала организации;
- изучение методов и показателей оценки кадрового потенциала организации;
- анализ структуры кадрового потенциала ТО «РЭХТ»;
- оценка кадрового потенциала исследуемого предприятия;
- анализ использования кадрового потенциала изучаемой организации;
- разработка методики оценки кадрового потенциала организации;
- разработка мероприятий по управлению кадровым потенциалом;
- определение направлений развития кадрового потенциала организации.

Выпускная квалификационная работа написана на основании материалов периодической печати последних нескольких лет, книжных изданий, анализа проведенного анкетного опроса сотрудников ТО «РЭХТ».

Так как эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей, то это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все сферы деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления. Поэтому практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в представлении в работе практических рекомендаций и мероприятий по управлению кадровым потенциалом организации.

Структурно работа состоит из трех глав, введения, заключения, библиографического списка.

В первой главе раскрыты понятие и основные характеристики кадрового потенциала, освещены факторы, влияющие на формирование и развитие кадрового потенциала на предприятии, а также определена методика исследования.

Во второй главе приведена характеристика деятельности изучаемого объекта, проведен SWOT-анализ персонала ТО «РЭХТ», дана оценка эффективности использования кадрового потенциала. Аналитическое исследование позволило выявить основные тенденции в формировании и развитии кадрового потенциала.

В третьей главе определяются направления развития кадрового потенциала ТО «РЭХТ», предлагаются рекомендации по управлению кадровым потенциалом торговой организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие, сущность и основные характеристики кадрового потенциала

В современной практике управления трудовыми ресурсами большое значение имеют и такие понятия как «кадры» и «кадровый потенциал».

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

Категория «кадровый потенциал» не идентична категории «кадры». В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности¹.

Кадровый потенциал синтезирует то, что в литературе советского периода называли человеческим фактором, а в западной — персоналом организации, ее структурой управления, а также характерные для данной организации формы управленческих отношений, или стили управления.

Категория «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации в отличие от термина «людские (трудовые) ресурсы», приравнивающего кадры к другим видам ресурсов. Этим подчеркивается, что главное в организации – не потенциалы отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе – не сами элементы, а взаимодействие между ними.

Потенциал (от лат. *potentia* — сила) означает возможности, которые могут быть использованы для решения задачи или достижения определенной цели.

¹ Кибанов А. Я. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012. – С. 231.

Определения термина «потенциал»

Наука	Характеристика термина «потенциал»	Источник (энциклопедия)
Философия	Способность вещи быть не тем, что она есть, в категории: 1) субстанции, 2) качества, 3) количества, 4) места, т.е. способность осуществлять соответственно «движение» или «процесс». ²	Философский словарь
Социология	Совокупность имеющихся средств, запасов, сил в какой-либо области ³	Экономико-социологический словарь
Психология	Употребляется в отношении изменений, связанных с нервными импульсами ⁴	Психологический словарь
Обществознание	Источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, возможности отдельного лица, общества государства в какой-либо сфере ⁵	Современный словарь по общественным наукам
Экономика	Совокупность имеющихся средств, возможностей в какой-либо области ⁶	Большая экономическая энциклопедия

В разных источниках этот термин трактуется по-разному. «Словарь иностранных слов» приводит толкование термина как мощь, сила.⁷

«Толковый словарь русских слов» Д.Н.Ушакова так трактует потенциал - «физическое понятие, характеризующее величину потенциальной энергии в определенной точке пространства», а также «совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддерживания, сохранения чего-нибудь».⁸

² Конт-Спонвиль, А. Философский словарь / А. Конт-Спонвиль; пер. с фр. Е.В. Головина. - М.: Этерна, 2012. - 751 с.

³ Экономико-социологический словарь / . - Минск : Белорусская наука, 2013. - 616 с.

⁴ Немов Р.С. Психологический словарь / Р.С. Немов. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2013. – 560 с

⁵ Данильян О. Современный словарь по общественным наукам / О. Данильян, А. Дзедань, В. Панов. – М.: Эксмо, 2013. – 528 с.

⁶ Большая экономическая энциклопедия / сост. Т.П. Варламова, Н.А. Васильева, Л.М. Неганова, Е.В. Сарафанова, П.П. Шам, К.А. Азимов, Г. С. Арутюнян. – М. : Эксмо, 2012. – 816 с.

⁷ Петрова М.В. Словарь иностранных слов[Текст] / М.В. Петрова. - М.: Рипол Классик, 2011. - 641 с.

⁸ Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка[Текст] / Д.Н. Ушаков. - М.: Аделант, 2014. - 800 с.

Если смотреть с научной точки зрения, то данный термин пришел к нам из философии Аристотеля, который определял акт и потенцию основной онтологического развития. Бытие разделялось на «потенциальное» и «актуальное», а развитие являлось переходом от первого ко второму.

Из зарубежных исследователей вопрос отношения возможного и действительного изучали П. Лаплас, И. Кант, Г.В. Лейбниц, Ф.Энгельс, Г.В.Ф. Гегель.

Итак, научная литература владеет разнообразными определениями термина «потенциал» относительно различных сфер деятельности, типов явлений и процессов. В таблице 1.1 приведены некоторые из них. Анализ научной и энциклопедической литературы доказал, что потенциал является понятием с множественными значениями.

Можно сказать, что любой человек имеет определенный потенциал, который может зависеть от наследственности и жизненного опыта.

Проведенное исследование показало, что потенциал часто используется как синоним ресурсов, который применяется в сочетаниях: «научный потенциал», «кадровый потенциал», «промышленный потенциал» и тому подобное. Подтверждением этого являются слова Л.И. Абалкина, обозначившего в своих работах, что потенциал – это «обобщенная, собирательная характеристика ресурсов, привязанная к месту и времени».

В научной литературе достаточно актуален вопрос сходства понятий «потенциал», «резервы», «ресурсы», «возможности». Эта проблема отражается в научной работе А.В Родионова.

Понятия «резервы», «ресурсы» и «возможности» отражают потенциал с разных сторон. Поэтому есть возможность выделить следующие уровни проявления потенциала:

- с точки зрения отражения всех свойств потенциал определяет прошлое (значение «ресурс»);
- потенциал определяет настоящее с точки зрения использования своих способностей человеком (значение «резерв»);

– потенциал направлен на развитие (значение «возможности»).

Потенциал означает все возможности, даже скрытые, которые используются людьми для решения задач, достижения определенных целей. А кадровый потенциал предприятия, в обширном смысле этого слова означает умения и навыки работников, используемые для повышения эффективности в разных сферах производства, с целью овладения прибылью или получения социального эффекта.⁹

Понятие «кадровый потенциал» показывает ресурсный аспект социального экономического развития. Кадровый потенциал определяется как сумма способностей людей, входящих в штат организации и разрешающих определенные задачи.

Экономический аспект означает эффективность деятельности и ее результативность, так же соответствующий подход ко всем характеристикам работников. Значит, этот аспект можно отнести к выбору наиболее жизненных целей развития и достижению их с большей результативностью.

Кадровый потенциал представляет совокупного работника не как простого участника производства, а как главную черту всех стадий процесса воспроизводства.

Социальный аспект трудовых ресурсов воплощается в человеческом потенциале, экономическим проявлением которого считается кадровый потенциал.

Понятие кадрового потенциала необходимо рассматривать, связывая с понятием потенциал вообще. Значит, кадровый потенциал – возможности конкретной категории рабочих, специалистов и других групп, которые могут приводиться в действие в ходе трудовой деятельности в согласии с должностными обязанностями и поставленными целями на определенный этап развития.

Потенциал отдельного человека зависит от его собственных возможностей в будущем делать что-то, следовать своим интересам, добиваться поставленных целей. Сложный и многомерный характер способностей человека делают возможным рассмотрение потенциала как систему всех полезных способностей,

⁹Родионов А.В. Теория и методика управления качеством образовательного потенциала [Текст]/ Родионов А.В// Вектор науки. Серия: экономика и управление. -2014.-№3(18).- с. 62-65.

которые проявляются в его профессиональной деятельности. В большинстве случаев социальная полезность способностей выражается статусом, функциями и задачам предприятия, целями и другими особенностями, характеризующими определенную профессиональную деятельность.¹⁰

Итак, в организации ценными считаются только те способности человека, которые способствуют эффективному выполнению обязанностей, возложенных на него.

Повышение эффективности использования кадрового потенциала считается сложным процессом, содержащим в себе еще ряд процессов, которые при успешном и последовательном выполнении приводят к созданию устойчивого, надежного и конкурентоспособного коллектива.

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

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

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

Для характеристики кадрового потенциала используют следующие

¹⁰ Шапиро С.А. Управление персоналом: курс лекций: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 288 с.

количественные показатели:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;
- количество рабочего времени, которое возможно при нормальном уровне интенсивности труда.

Качественная характеристика кадрового потенциала имеет направленность на оценку:

- физического и психологического потенциала служащих предприятия (здоровье, физическое развитие, выносливость);
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня;¹¹
- ответственности, сознательной зрелости, интереса, сопричастности к экономической деятельности предприятия.

Обобщающим показателем для количественной оценки через рабочее время является количество времени, которое работники могут отработать до прихода времени выхода на пенсию. Динамика данного показателя, который отражает как численность работников предприятия, так и половозрастную структуру, дает возможность наблюдать за процессом старения коллектива. Вообще кадровый потенциал предприятия является не постоянной величиной. Его количественные и качественные характеристики находятся в состоянии постоянного изменения под натиском как объективных факторов, так и управленческих решений.¹²

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под кадровым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков. Исходной структурообразующей единицей кадрового потенциала

¹¹ Кибанова А.Я. Система управления персоналом организации (4-издание) [Текст]: учебник / Кибанова А.Я. - М.: 2010. — 695 с.

¹² Кибанова А.Я. Система управления персоналом организации (4-издание) [Текст]: учебник / Кибанова А.Я. - М.: 2010. — 695 с.

является трудовой потенциал работника (личности), составляющий основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней¹³.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются¹⁴:

– психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

– социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

– квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

– личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

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

Элементами кадрового потенциала считают не только состав и структуру трудовых ресурсов, но и систему формирования, обучения и повышения квалификации персонала, стимулирования трудовой активности и обслуживания

¹³ Верякина В.П. Управление развитием человеческого капитала: модели менеджмента и практика [Текст] / В.П.Верякина // Философские науки. – 2012. – №6. – С.7

¹⁴ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе /В.Р.Веснин.-М.:Юрист, 2010. – С.97.

работников на предприятии¹⁵.

Развитию кадрового потенциала способствует непрерывное образование, подготовка и переподготовка кадров, карьера, совершенствование организационных структур и стиль управления. Чем выше уровень кадрового потенциала предприятия, тем выше реальные возможности имеющейся рабочей силы и тем сложнее задачи работники могут решать.¹⁶

Впрочем, не всегда наличие этих преимуществ означает, что главная задача управления персоналом заключается в максимальном увеличении кадрового потенциала.

Имеются ограничения, в частности это рабочая сила, кадровый потенциал которой слишком высок для конкретных условий на производстве. Эта ситуация не желательна, потому что затраты на эту рабочую силу слишком велики. Еще их трудовой потенциал не будет полностью использован и у работников это вызовет чувство неудовлетворенности работой, затем обязательно последуют увольнения по собственному желанию.

Это все обуславливает потребность в постоянном контроле над ситуацией.

Итак, кадровый потенциал является совокупностью способностей людей, которые входят в штат организации. Потенциал отдельного работника зависит от его способностей, возможностей, с помощью которых он достигает поставленных целей. Для оценки потенциала существуют количественные и качественные показатели. Развитию его способствует образование, подготовка, переподготовка кадров, поэтому любая организация должна следить за уровнем образованности, квалификацией своих сотрудников.

¹⁵ Дашкова Д.А. Управление персоналом / Учебное пособие- М., 2010. – С.123.

¹⁶ Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с.

1.2. Факторы, влияющие на формирование и развитие кадрового потенциала на предприятии

Кадры представляют собой квалифицированные, обученные для определенной трудовой деятельности люди, когда оптимальное их использование обеспечивает эффективную отдачу от того, что способен дать работник по уровню своей подготовки, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заключается в таких функциях, которые он выполняет как специалист и в силу своих умений, знаний опыта может осуществлять оптимальную работу производства. По этой причине исследование кадрового потенциала нужно осуществлять, учитывая экономические тенденции, в плотной связи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают сильное влияние на различные характеристики кадрового потенциала, тенденции его развития и оптимального использования.

Вступая в кадровые отношения, сотрудники, обладающие некоторым уровнем потенциала, обмениваются знаниями, навыками, своим опытом, проводят свою работу в некоторых условиях внутри фирмы (внутренняя среда), внедряются в рабочий коллектив, в результате чего зарождается другой структурный уровень – кадровый потенциал всего рабочего коллектива (организации). Кадровый потенциал фирмы не может быть лишь простой арифметической суммой единичных потенциалов сотрудников, здесь наблюдается действие синергетического закона.¹⁷

Факторы, влияющие на качество человеческого потенциала, должны быть разделены на две группы: внешние и внутренние. Внешними причинами являются: показатель экономического развития, государственной политики, темпы НТП, состояние рынка труда, системы образования, государства, персонала, ресурсов, политики и другие внутренние причины материально-технической базы предприятия, стиль управления, организационная культура, условия и компания,

¹⁷ Васильева Н. А., Матеуш Т. А., Миронов М. Г. Экономика предприятия[Текст]: конспект лекций/ Васильева Н.А., Матеуш Т.А., Миронов М.Г.– М.: Юрайт-Издат, 2011. 191 с.

работа и квалификации, мотивация и стимулирование, улучшение жизни общества и другие в дополнение к вышеуказанным причинам, индекс человеческого потенциала воздействия: миссии, цели и задачи компании, они определяют критерии для сотрудников конкретной компании. Внутренние факторы представляют собой комбинацию следующих переменных: материально-техническая база фирмы, стиль руководства фирмой, корпоративная культура, методики научной организации труда, должностное продвижение по службе, система мотивов и стимулов, социальное развитие и др.

Развитие кадрового потенциала является неотъемлемой частью кадровой политики любого современного предприятия, независимо от типа и характеристик его деятельности. В теории управления персоналом, под кадровой политикой понимают нормативно-определенный набор целей, задач, принципов, методов, технологий, средств и ресурсов, отбора, подготовки, использования, развития профессиональных знаний, умений, навыков, способностей, специалистов, руководителей и других участников профессионально-трудовых отношений.

Задача эффективного набора персонала, техническое обслуживание, обучение персонала и развитие кадрового потенциала общества требует следующие основные виды деятельности: подбор и развитие человеческого потенциала через использование современных технологий и методов работы, управления, корпоративного обучения и эффективности. Тенденции развития кадрового потенциала предприятий определяются факторами формирования и использования указанного потенциала.¹⁸

¹⁸ Родионов А.В. Теория и методика управления качеством образовательного потенциала [Текст]/ Родионов А.В// Вектор науки. Серия: экономика и управление. -2014.-№3(18).- с. 62-65.



Рис.1.1. Составные части трудового (человеческого) потенциала

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или кадровый цикл. Процесс формирования персонала организации состоит из:

- набор, отбор и наем персонала;
- адаптация персонала;
- высвобождение персонала организации.

Набор персонала - создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, объем которого в значительной степени определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней, создание собственной базы данных кандидатов.

Отбор персонала – это оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора. Отбор персонала позволяет выбрать лучшего кандидата для выполнения той или иной работы. Ошибки при отборе кандидатов приводят к увольнению и замены бывшего работника новым.

Наем персонала – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-

правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию.

Адаптация персонала – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развития у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд получает в ней заслуженную оценку.

На выходе организации как кадровой системы находятся процессы текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании нового кадрового резерва или коррекции существующего.

Освобождение кадров, или высвобождение персонала – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников. Высвобождение персонала может быть по двум причинам:

- увольнение по инициативе работника, что является наиболее болезненным для организации;
- увольнение по инициативе организации (в результате сокращения штата).

Высвобождение персонала является заключительным этапом формирования персонала.¹⁹

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления. Одним из наиболее важных моментов является карьера персонала предприятия.

Кадровый потенциал предприятия зависит от степени и уровня синергетического эффекта в данной компании – иными словами, условия, применяемые в организации, способствуют росту или снижению данного показателя.

¹⁹ Г.И.Михайлин Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 280 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>.

На кадровый потенциал предприятия влияют следующие факторы: уровень социально-экономического развития страны, состояние рынка труда, нормативная база, регламентирующая социально-трудовые отношения, уровень социально-экономического развития страны, предпринимательское инвестирование, инновационное развитие, а также уровень социально-экономического развития предприятия, организационная культура и эффективность управления персоналом, система мотивации в компании и мотивация трудовой деятельности, процессы наймов, подготовки и переподготовки кадров, условия труда и уровень технического оснащения рабочих мест, инвестиционный климат на предприятии.²⁰

Кадровый потенциал предприятий и экономики также зависит от доходов работников, уровня здоровья населения и качества функционирования системы образования в стране.

Одной из основных функций управления является формирование человеческого потенциала компаний. Совершенствование науки и информационных технологий радикально изменили специфику рабочих мест, измененные рабочие места освободили трудящихся от широкого круга рутинных задач, сейчас трудовой процесс трансформируется из жестко-регулируемого в творческий и познавательный процесс. На смену технократической системе управления труда приходит характеристика индустриальной стадии экономического роста, приходит руководство, построенное на применении инновационных методов.²¹

Для кадрового потенциала предприятия большое значение имеет профессиональное образование персонала. Руководство предприятия должно постоянно думать о профессиональном развитии своего персонала, т.к. несоответствие квалификации персонала предприятия ее потребностям отрицательно сказывается на результатах деятельности предприятия в целом.

²⁰ Маслов Е. В. Управление человеческими ресурсами предприятия.[Текст] учебное пособие/ Маслов Е.В– М.: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.

²¹ Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. Менеджмент компании.[Текст] учебное пособие/ Румянцева З. П — М.: ИНФРА-М, 2013. – 521 с.

Организации затрачивают на профессиональное обучение своих сотрудников значительные средства, но эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих работников, от которых ожидается отдача в виде повышения производительности труда. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации, так и вне ее. Профессиональное образование способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Возможность профессионального обучения в собственной организации высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие решения о поступлении на работу.²²

При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

1) Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – определяет необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересами организации.

2) Принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека; принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности; принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта; принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы.

3) Принцип конкурсности – определяет необходимость отбирать кандидатов на конкурсной основе;

²²Маслова В.М Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Маслова В.М. перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.

4) Принцип ротации – определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали; принцип индивидуальной подготовки – определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе.

4) Принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника; принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей); принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому.²³

5) Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников; принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций – определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей; принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.

Таким образом, формирование кадрового потенциала предприятия представляет собой сложный и длительный процесс приобретения и использования навыков, знаний и умений, который охватывает собой соответствующее обучение, приобретение практических навыков и конкретное их целевое использование в определенных условиях. На кадровый потенциал предприятия влияют факторы: уровень социально-экономического развития страны, состояние рынка труда, законодательная база, регламентирующая социально-трудовые отношения, уровень демографического развития страны, предпринимательское инвестирование, инновационное развитие, а также уровень социально-экономического развития предприятия, организационная культура и эффективность управления персоналом, система стимулирования на предприятии и мотивация трудовой деятельности, процессы набора, обучения и переобучения

²³ Агарков А.П. (ред.) Теория организации. Организация производства [Текст]: учебное пособие/ Агарков А.П.— М.: Дашков и К, 2012. — 272 с.

персонала, условия труда и уровень технической вооруженности рабочих мест, инвестиционный климат на предприятии.

1.3. Методика изучения кадрового потенциала организации

Объектом исследования является ТО «РЭХТ». Данная работа написана на основании анализа отчетных документов, должностных инструкций сотрудников, учредительных документов предприятия, положения о кадровой службе, статистических отчетов.

Методом данного исследования явился также анкетный опрос. Анкета посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме – развитию кадрового потенциала. Эта проблема актуальна и для ТО «РЭХТ», так как именно совершенствование кадровой политики позволит эффективнее использовать главный ресурс предприятия – его персонал, увеличить прибыль и, как следствие, опередить своих конкурентов. В качестве респондентов выступали работники управления кадров, а также персонал организации.

Главной целью проведения исследования является разработка практических рекомендаций по управлению кадровым потенциалом предприятия. Для осуществления данной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- составление анкеты;
- опрос сотрудников;
- получение информации о кадровом потенциале и управлении им;
- обработка полученной информации.

Предмет изучения – кадровый потенциал организации.

Анкета представляет возможность ответить на следующие вопросы:

- насколько эффективно используется кадровый потенциал ТО «РЭХТ»;
- какова система управления кадровым потенциалом в организации.

Анкета включает вопросы, направленные на изучение кадрового потенциала ТО «РЭХТ». Первый блок вопросов направлен на определение статуса, отношения

специалистов к своей профессии. Основной блок вопросов анкеты посвящён выявлению возможностей карьерного роста, реализации проектной деятельности, форм повышения квалификации, основных направлений развития и совершенствования кадрового потенциала предприятия. Заключительные вопросы касались личностных характеристик: возраст, образование.

В ходе сбора информации было опрошено 50 респондентов. Анкета предполагала вопросы как для руководителей, так и для сотрудников.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались, существуют специальные формы ее обобщения и отображения. Одна из таких форм – это составление таблиц. Данные, которые были получены в результате обработки анкет, были сведены в таблицы. После того, как данные обработаны и сведены в таблицы, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы. Каким бы методом социологические данные получены ни были, сами по себе они еще не позволяют сделать обобщенные выводы, выявить тенденции – одним словом решать задачи, поставленные в программе исследования. Для того чтобы полученная первичная социологическая информация начала активно служить, ее необходимо обработать и проанализировать.

Кроме того, был проведен SWOT-анализ персонала ТО «РЭХТ».

SWOT-анализ — инструмент, который помогает определить:

S (strength) — сильные стороны, преимущества перед конкурентами в данной конкретной ситуации.

W (weaknesses) — слабые стороны, объективные недостатки.

O (opportunities) — возможности для повышения конкурентоспособности.

T (threats) — угрозы (возможные действия со стороны конкурентов, изменения законодательства, форс-мажорные обстоятельства и пр.).

В процессе SWOT-анализа используется специальная матрица.

SWOT-матрица

	Позитивные/ полезные факторы для достижения целей	Негативные факторы/ угрозы/ риски на пути к достижениям целей
Внутренние Факты/ факторы, присущие организации	Сильные стороны Все, что сейчас хорошо для организации, помогает эффективно ею управлять и развивать	Слабые стороны Все, что плохо для организации прямо сейчас, воздействие чего нужно немедленно ограничить, изменить или прекратить
Внешние Факты/факторы, присущие окружающей среде	Возможности Все, что будет хорошо для развития организации в будущем	Угрозы Все, что угрожает развитию организации в будущем, чего нужно избежать (с чем справиться)

Таким образом, выбранные методы анализа позволят провести оценку кадрового потенциала ТО «РЭХТ» и разработать рекомендации по управлению им.

2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТО «РЭХТ»

2.1. Состояние кадрового потенциала ТО «РЭХТ»

О'РЭХТ основано в 1996 году. 20 лет организация ведет свою деятельность в сфере оптовой торговли строительными и отделочными материалами, бытовой техникой, газовым и электрооборудованием, посудой, изделиями из пластмассы и хозяйственными товарами.

ТО «РЭХТ» - Объединение «Российские электрические хозяйственные товары», декларирует, что стремится обеспечить достойную жизнь своих сотрудников и партнеров за счет устойчивого роста доходов и создания условий для самореализации, развития и творческого труда.

Идеалы сотрудников и подразделений формируются на основе принципа: Сотрудник О'РЭХТ своим трудом обеспечивает собственное будущее и будущее компании.

Миссия компании – продвижение современных и качественных продуктов и материалов для Дома и Семьи преимущественно Российского производства.

Цель – удовлетворение потребностей наших Сograждан в улучшении качества жизни.

Постоянное совершенствование персонала, проведение обучающих семинаров, мастер-классов позволяет профессионально консультировать клиентов по представленному ассортименту.

ТО «РЭХТ» - предприятие оптовой торговли. Основными задачами оптовой торговли являются: маркетинговое изучение рынка, спроса и предложения на продукцию производственно-технического назначения и народного потребления; размещение производства товаров в необходимых потребителю ассортименте, количестве и соответствующим качеством; своевременное, полное и ритмичное обеспечение товарами в широком ассортименте посреднических, розничных предприятий, потребителей; организация хранения товарных запасов; организация планомерного и ритмичного завоза и вывоза товаров; обеспечение приоритета

потребителя, усиление его экономического воздействия на поставщика в зависимости от надежности хозяйственных связей, качества поставляемой продукции; обеспечение стабильности партнерских отношений в хозяйственных связях, взаимоувязывание по всем временным категориям (долгосрочным, среднесрочным, текущим, оперативным); организация планомерного завоза товаров из регионов производства в район потребления; широкое применение экономических методов регулирования всей системы взаимоотношений между поставщиками, посредниками, потребителями; снижение совокупных издержек, связанных с продвижением товаров от изготовителей к потребителям. Оптовая продажа товаров в отличие от розничной представляет собой продажу товаров оптовым покупателям (предприятиям).

Работа по оптовым закупкам товаров включает комплекс взаимосвязанных коммерческих операций, к числу которых относятся:

- а) изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- б) определение потребности в товарах;
- в) выявление и изучение источников закупки, выбор поставщиков и каналов продвижения товаров;
- г) организация рациональных связей с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки, предоставление заказов и заявок поставщикам;
- д) организация и технология закупок непосредственно у производителей товаров, посредников, на товарных биржах, аукционах, у импортёров и других поставщиков;
- е) организация учёта и контроля за оптовыми закупками;

Коммерческая работа по оптовым закупкам товаров в рыночных условиях должна основываться на принципах современного маркетинга. С помощью методов маркетинга коммерческие работники, руководители, менеджеры торговых предприятий получают необходимую информацию о том, какие изделия и почему хотят покупать потребители, о ценах, которые потребители готовы заплатить, о

том, в каких регионах спрос на данные изделия наиболее высокий, где сбыт или закупка продукции может принести наибольшую прибыль.

Особенности деятельности предприятий оптовой торговли требуют от персонала знаний и навыков маркетинговой деятельности.

Оценка кадрового потенциала современной организации – это систематический, организованный, управляемый процесс, нацеленный на интенсификацию и оптимизацию труда персонала, организацию здоровой конкуренции между работниками, соблюдение принципов открытости управления и социальной справедливости.

Персонал, работающий на предприятии – главная ценность производства. И от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их рационального использования всецело зависят: объем и своевременность выполнения работ (услуг), повышение эффективности использования в процессе производства оборудования, машин и механизмов, а как результат – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Возрастная структура респондентов представлена на рисунке 2.1.

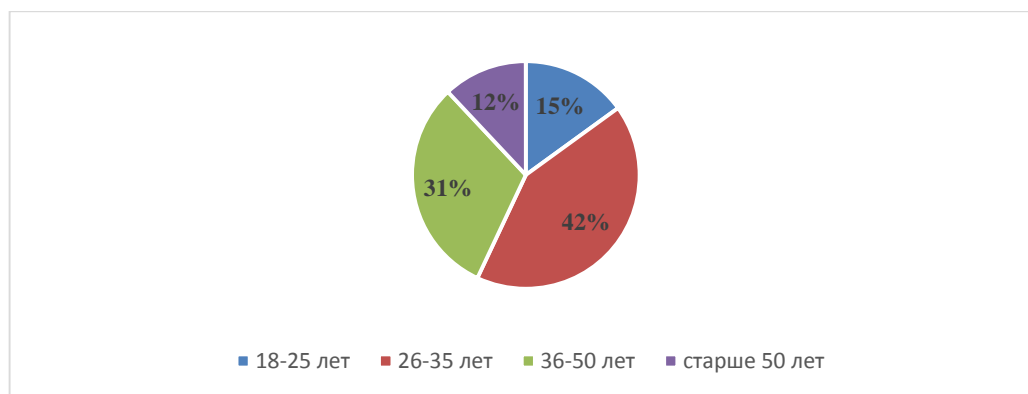


Рис. 2.1. Возрастная структура персонала ТО «РЭХТ»

На диаграмме видно, что основную часть персонала составляют работники 26-35 лет. Невысокая доля молодежи связана с низкой закрепленностью молодежи на предприятии. В данной организации большая доля персонала старше 36 лет положительно сказывается на деятельности организации, т.к. большинство

работников в экстренной ситуации могут заменить друг друга.

В ТО «РЭХТ» работают квалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним специальным образованием. Уровень образования достаточно высок – удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием 78,7 % и только у 21,3 % работников среднее специальное образование.

Но ТО «РЭХТ» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие не препятствует обучению работников в высших учебных заведениях.

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Соответствие должности полученному образованию отмечается у 50 % опрошенных, 10% ответили, что их профессия не соответствует образованию (рис. 2.2).

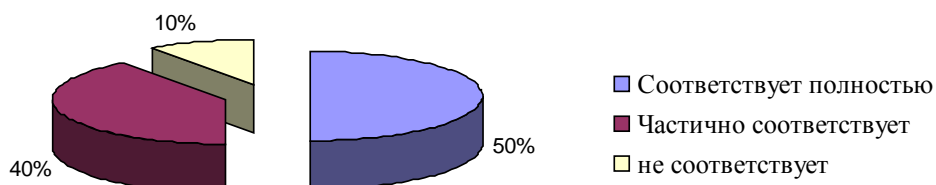


Рис. 2.2. Соответствие должности уровню образования

В ТО «РЭХТ» работают специалисты с большим стажем. Рассматривая отношение к профессионально-квалификационному росту, отметим, что молодые сотрудники организации планируют свою карьеру и большинство из них в будущем видят себя начальниками отделов, но есть и такие, кто в дальнейшем планирует открыть свое дело.

Конкуренция среди предприятий отрасли оценивается как сильная. В отрасли продажи бытовых товаров и строительных материалов необходимо постоянно держать контроль на занимаемом сегменте рынка и по возможности его расширять.

Этот вид продукции зависит от цены на нее и качества. Поэтому малейшее ухудшение этой характеристики может резко сократить покупку товаров в данной торговой организации и дать большие преимущества конкурентам.

На рынке действует жесткая конкуренция, угрозой является отток потребителей к конкурентам: Леруа Мерлен, базы «Вектор».

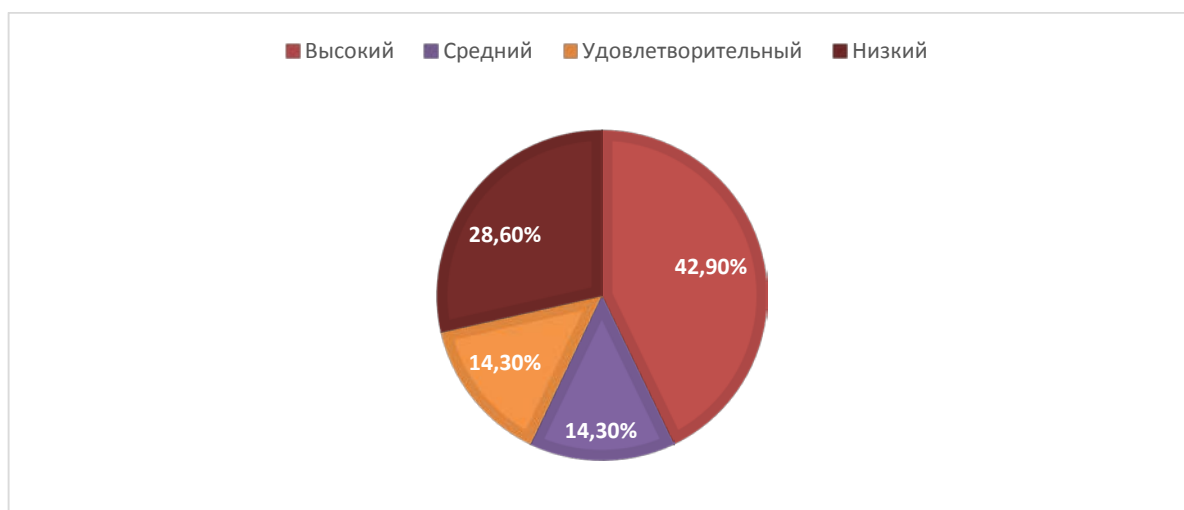


Рис.2.3 Мнение сотрудников об уровне кадрового потенциала

В ходе исследования респонденты выразили свое мнение об уровне кадрового потенциала в их организации. Исходя из данных результатов, мы видим, что уровень кадрового потенциала неоднозначен: 57% опрошенных респондентов отметили высокий уровень, 42,9% подтвердили низкую степень кадрового потенциала. Это говорит об отсутствии устойчивой системы развития кадров.

Был проведен SWOT-анализ персонала, результаты представлены в табл. 2.1.

SWOT-анализ персонала ТО «РЭХТ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Стабильность и известность предприятия в регионе</p> <p>Разработана система вводного обучения для продавцов;</p> <p>Зарботная плата практически по всем позициям выше средней по рынку;</p> <p>Четко очерченная, понятная всем ключевым сотрудникам стратегия работы компании;</p> <p>Разработана и внедрена система скидок на продукцию компании для сотрудников;</p> <p>Организовано место отдыха и питания.</p>	<p>Отсутствие долгосрочной стратегии компании в области управления с персоналом, четко сформулированной и зафиксированной в виде планов, корпоративного кодекса и других документов</p> <p>Минимальный набор льгот (так называемый "социальный пакет")</p> <p>Неудобное место расположения предприятия с точки зрения персонала (окраина города)</p> <p>Невысокие показатели вовлеченности у сотрудников</p> <p>Слишком сложная система крі для отдела закупок;</p> <p>Отсутствие регламентов, скриптов (планов ведения беседы) в отделе продаж;</p> <p>Невысокий уровень коммуникации между отделами — информация плохо доходит от одного отдела к другому;</p> <p>Нерегулярная оценка производительности труда руководителей отделов;</p> <p>Нет плана на замещение ключевых должностей).</p>
Возможности	Угрозы
<p>Лояльность, приверженность населения региона торговым маркам как дополнительный привлекательный фактор предприятия-работодателя</p> <p>Открытие в ближайшем вузе эффективных обучающих курсов для менеджеров по продажам;</p> <p>Повышение значимости HR-бренда (репутации) компании в местной бизнес-среде;</p> <p>Небольшое количество (по сравнению с фирмами-конкурентами) отрицательных отзывов о работе в компании.</p> <p>Достаточный бюджет для проведения корпоративных мероприятий</p>	<p>Выход на рынок сильного конкурента (Леруа Мерлен), который способен «перекупить» сотрудников;</p> <p>Жесткая конкуренция на рынке труда: приход в регион транснациональных компаний с отлаженными процессами управления персоналом</p>

Для организации характерна постоянная небольшая динамика численного состава работников. Это объясняется, во-первых, с довольно динамичным развитием организации, наличием перспективных проектов; во-вторых, повышенными требованиями руководства к персоналу. Но динамика все равно очень небольшая, т.к. ТО «РЭХТ» предоставляет своим сотрудникам хорошую заработную плату и условия труда. Поэтому многие хотят работать именно в этой организации.

В ТО «РЭХТ» текучесть кадров может быть вызвана опасными и вредными условиями труда. К тому же бригады кладовщиков состоят исключительно из мужчин, что так же может стать фактором текучести с одной стороны, и фактором сплочения с другой.

В настоящее время в ТО «РЭХТ» довольно стабильный рабочий коллектив. Однако эффективность работы в организации зависит от уровня подготовки, квалификации, специальных и профессиональных навыков руководителя и его непосредственных подчиненных, умения формировать морально-психологический климат, организовать производственный процесс.

В связи с этим, особо пристальное внимание уделяется набору, отбору и обучению персонала, который осуществляется по следующим критериям: у пришедшего сотрудника, имеющего высшее образование, проверяется уровень знаний в конкретной области, а потом, если кандидат проходит по всем требованиям дают испытательный срок. В ТО «РЭХТ» очень ценится компетентность, трудолюбие, стремление учиться и желание работать именно в этой компании.

2.2. Оценка использования и развития кадрового потенциала

Эффективность использования кадрового потенциала предприятия можно представить как соотношение результата, который характеризует степень достижения цели (экономической, социальной), к количеству и качеству реализованных способностей персонала с его достижениями

Неотъемлемой частью оценки кадрового потенциала является повышение квалификации. Это взаимообусловленный процесс, оказывающий влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании.

Свидетельством о необходимости повышении квалификации персонала, является отставание разряда работников от разряда работ, предполагаемое снижение среднего разряда сотрудников. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала.

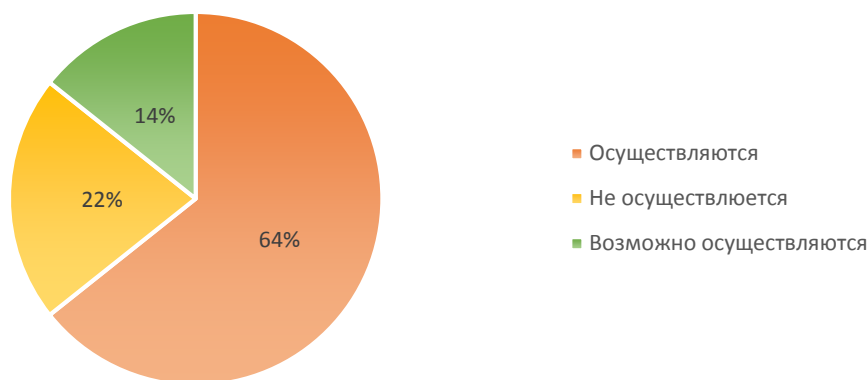


Рис.2.4. Осуществление курсов повышения квалификации со стороны предприятия

Понять, насколько руководители предприятия ответственно относятся к повышению квалификации своих сотрудников, помогают результаты заданного респондентам вопроса «Направляет ли Ваше предприятие сотрудников на курсы повышения квалификации?». Так, было выяснено: более половины сотрудников – 64% подтвердили, что руководство осуществляют подготовку по повышению квалификации. Однако 36% ответивших отметили отрицательный факт.

В современной практике компаниями используются различные виды организации процесса обучения. Поэтому особую роль в повышении квалификации занимает мнение сотрудников о формах и видах данной практики. Разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей.

Для служебного роста и развития необходимы периодические тренинги.

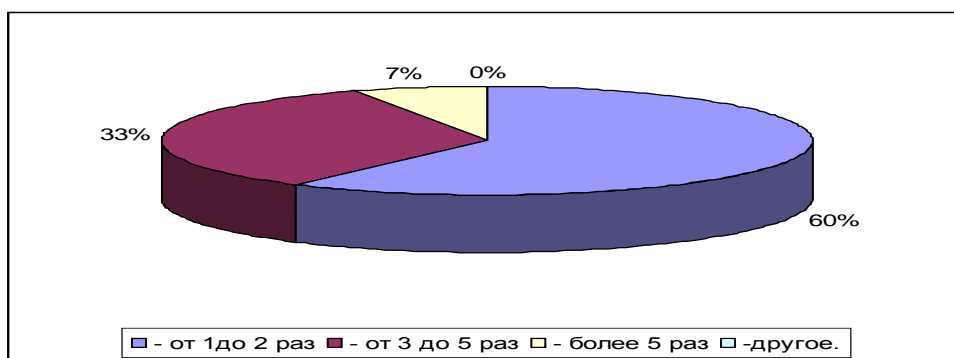


Рис. 2.5. Количество тренингов, пройденных за время работы в ТО «РЭХТ»

При ответе на вопрос «Сколько раз Вы проходили тренинги, работая на этом предприятии?» 60% ответили что от 1 до 2 раз. Этого явно недостаточно для постоянного профессионального роста и развития. Такой уровень проведения тренингов позволит только поддерживать квалификацию. Только 33% опрошенных систематически проходят стажировку – от 3 до 5 раз.



Рис.2.6. Необходимость повышения квалификации сотрудников на предприятии

Исходя из результатов вопроса «Испытывает ли Ваше предприятие необходимость в подготовке и повышении квалификации работников?» больший процент сотрудников – 71% подтвердили тот факт, что их компания нуждается в повышении квалификации кадров, 29% посчитали, что в этом нет необходимости.

На сегодняшний день компаниям зачастую приходится проводить переподготовку кадров. Необходимость в переподготовке вызывается процессами высвобождения работников и их плановое продвижение, внутрифирменная текучесть кадров (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.); Под

профессиональным обучением по программам переподготовки персонала понимается профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.

Так, в результате проведенного анкетирования было выяснено, какой срок курсов переподготовки сотрудников приемлем в компании ТО «РЭХТ».

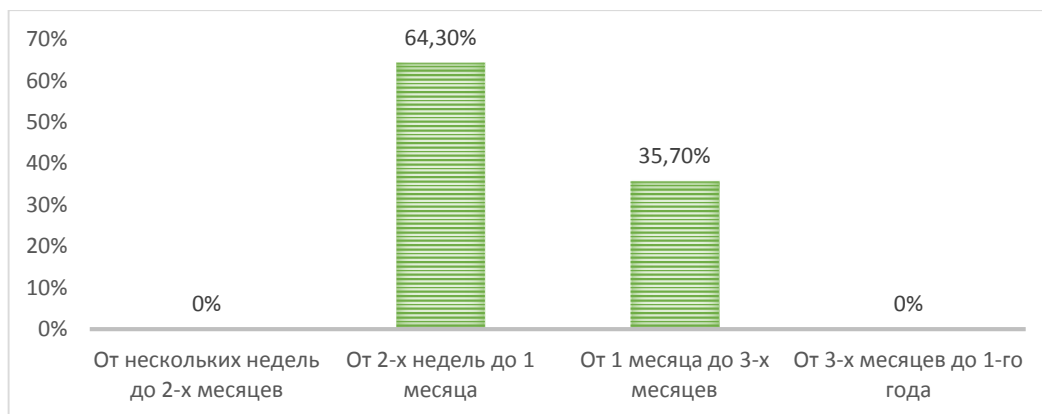


Рис.2.7. Сроки переподготовки и повышения квалификации сотрудников

Респонденты указали следующее: 64,3% посчитали, что время проведения переподготовки кадров осуществляется от 2-х недель до 1 месяца. Остальные 35,7% выбрали вариант с более длительным сроком: от 1 до 3-х месяцев.

Высокое качество кадрового потенциала является условием успешного развития экономики и обеспечения экономического роста, существующее качество кадрового потенциала и наметившиеся в последнее время тенденции его изменения вступают в конфликт с объективными требованиями реальной действительности.²⁴

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова.

Проанализировав систему обучения организации, можно составить SWOT-анализ системы обучения торгового персонала

²⁴ Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор [Текст] / Кузьмин М.А. журнал «Экономические науки». — 2011.— №5(78).—с.251-255.

SWOT-анализ системы обучения персонала ТО «РЭХТ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Разделение программ для разных категорий сотрудников (офисный персонал и торговый персонал; линейный персонал и руководители торговых залов);</p> <p>Наличие обязательных и дополнительных тренингов для торгового персонала;</p> <p>Ежеквартальная оценка торгового персонала, по итогам которой сотрудники могут пройти дополнительное обучение и быть повышены в должности;</p> <p>Наличие электронного обучения;</p> <p>Проработано методическое обеспечение тренингов: существует рабочая тетрадь для участников, имеется программа, стандартные презентации.</p>	<p>Отсутствие внутренних тренеров в организации</p> <p>Высокая непосещаемость тренингов;</p> <p>После проведения обучения некоторые навыки сотрудников остаются недостаточно развитыми;</p> <p>Умения, приобретенные на тренингах, не закрепляются практическим путем;</p> <p>Использование только таких видов обучения для торгового персонала, как тренинги и наставничество;</p> <p>Не выявлена взаимосвязь между навыками торгового персонала и показателями эффективности;</p> <p>Большое количество недопродаж сотрудников из-за отсутствия необходимых компетенций.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Использование разных видов обучения;</p> <p>Повышение качества услуг продаж за счет совершенствования системы обучения;</p> <p>Снижение текучести торгового персонала за счет улучшения программ обучения;</p> <p>Возможность компьютеризации большего числа тренингов для сотрудников</p>	<p>Потеря лояльности клиентов из-за снижения качества услуг;</p> <p>Снижение часовой эффективности сотрудников из-за нехватки необходимых навыков;</p> <p>Обученные сотрудники могут покинуть организацию.</p>

Точная оценка системы развития кадрового потенциала со стороны сотрудников позволяет точно установить нынешнее состояние кадров на данном предприятии.

С помощью анкеты нам удалось приблизительно проанализировать уровень системы развития кадрового потенциала. Исходя из рисунка 2.8 можно сказать, что практически весь процент опрошенных респондентов, а именно – 78,5% оценивают

данную степень развития кадров как эффективную, оставшиеся 22% сотрудников считают иначе.



Рис.2.8. Эффективность системы развития кадрового потенциала

Тщательно продуманный и организованный процесс отбора кадров является залогом успешного найма квалифицированного и соответствующего требованиям компании специалиста.

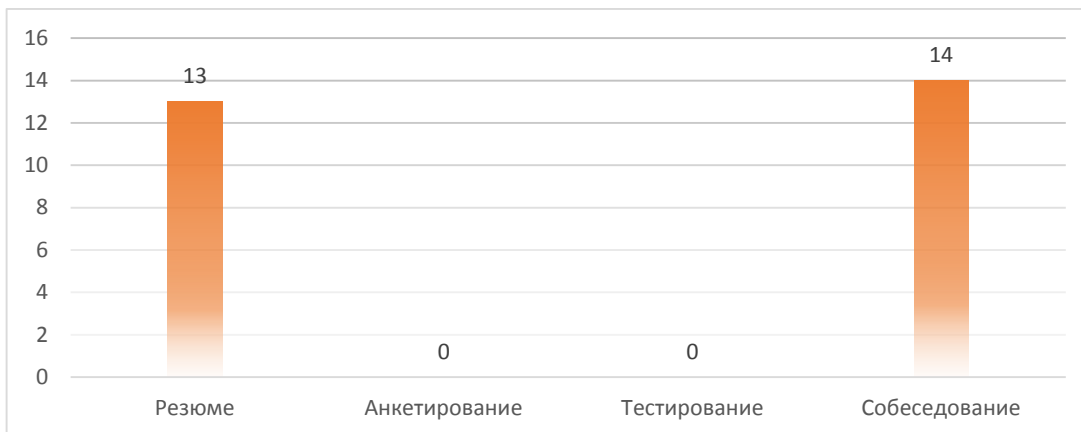


Рис.2.9. Методы в процессе отбора кадров, которые используются в ТО «РЭХТ»

На сегодняшний день существует несколько видов методов отбора компетентных сотрудников. Ведь работодателю необходимо выбрать наиболее подходящего кандидата, чтобы компания продолжала свою деятельность и развитие. Основными методами на этом предприятии по результатам проведенного исследования являются традиционно резюме и собеседование(Рис.2.13).

Популярность последнего варианта – собеседования объясняется тем, что за сравнительно небольшой промежуток времени работодатель получает достаточно полное представление о кандидате.

Данные говорят о том, что в компании ТО «РЭХТ» на данный момент используются традиционные методы отбора персонала.

Умение подбирать персонал, сформировать команду - это те краеугольные камни, на которых спотыкаются многие компании, и каждая решает ее по-своему. Проблема кадров - одна из важнейших в работе компании, поскольку бизнес творят люди.

Таким образом, в компании достаточно хорошо развита система обучения как офисного, так и торгового персонала. Тем не менее, имеется ряд недостатков в системе обучения торгового персонала, в особенности, линейного торгового персонала.

Торговый персонал недостаточно информирован о проведении тренингов, это ведет к тому, что на многих тренингах не набирается необходимое количество человек, то есть высокая непосещаемость тренингов.

На тренингах сотрудников учат определенным умениям, которые впоследствии забываются и не становятся навыками. То есть руководители торговых залов не отслеживают, насколько у линейного торгового персонала закрепились умения, приобретенные на обучении.

Согласно исследованию, некоторые навыки, например, навык управления сервисом, навык организации, навык сохранения работоспособности в трудных ситуациях остаются достаточно низкими после проведения обучения.

После проведения обучения ключевые компетенции сотрудников развиты ниже требуемого уровня.

2.3. Изучение практики управления кадровым потенциалом

Кадровая политика ТО «РЭХТ» направлена на формирование такой системы работы с персоналом, которая ориентируется на получение не только

экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Одна из частей опроса – оценка сотрудника его непосредственным начальником: оцените по 5-балльной шкале показатели результативности труда, профессиональные и личностные качества специалиста.

Таблица 2.3 показывает, какое количество (в %) сотрудников было оценено на данный бал.

Таблица 2.3

Средняя оценка показателей результативности труда, профессиональных и личностных качеств работников ТО «РЭХТ»

Показатели	Средний балл
1. Выполнение порученной работы (справляется ли работник с полученной работой за установленное время?)	4,03
2. Качество работы (насколько тщательно, точно выполняется работа, учитываются ли указания и точка зрения руководителя)	3,9
3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо ориентируется работник в своей деятельности, обладает ли достаточными навыками для выполнения своих обязанностей?)	4
4. Совместная работа (сотрудничает ли с другими работниками при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями с другими сотрудниками? Оказывает ли поддержку, консультируется ли с другими сотрудниками?)	4,25
5. Способность к деловому общению (умеет ли работник четко высказывать свои мысли, выслушать и понять собеседника?)	4,1
6. Письменные способы выражения (умеет ли подготовить письменное сообщение: написать отчет, подготовить инструкцию, вести деловую переписку и т.д.?)	4,7
7. Самостоятельность (при малейших трудностях может ли выполнять порученную работу без посторонней помощи?)	3,1
8. Готовность к действию (какое отношение к работе показывает работник, берет ли он на себя выполнение ответственных и/или срочных заданий?)	3,4
9. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства?)	3,7

Работники оценивают результативность своей работы на 8,73 балла из 10. Это неплохой показатель, но мог бы быть еще выше, если бы работники использовали все свои возможности. На положительное изменение данного показателя мог бы оказать влияние такой фактор, как постоянная оценка деятельности и результатов труда руководителем.

По результатам исследования в ТО «РЭХТ» сложился сплоченный коллектив, который работает для достижения общих целей на протяжении нескольких лет. Коллектив оценил свою сплоченность на 9,4 баллов.

В ТО «РЭХТ» сплоченный, трудолюбивый коллектив, который в ходе опроса отметил, что нарушений трудовой дисциплины не имеет.

Способность к деловому общению в коллективе ТО «РЭХТ» очень высока. Это значительно упрощает и делает более эффективным взаимодействие начальника и подчиненного, сотрудников из различных отделов. Правильно отданное и воспринятое распоряжение может значительно облегчить задачу работника и сократить время её исполнения.

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления:

- достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
- достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;
- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться

различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

При проведении исследования степени продуктивности работы коллектива в отсутствие руководителя было выяснено, что 40% респондентов в отсутствие руководителя работают хуже; у 10% опрошенных сотрудников продуктивность работы повышается в отсутствии руководителя. 30% отметили, что в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом, а 20% признались, что постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше.

Надо отметить, что четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы принципы и обязательства не только позволяют сплотить сотрудников, но и руководству не прибегать к дисциплинарным мерам. Отрадно, что в ТО «РЭХТ» большинство сотрудников ответили, что управленцы применяют их как исключение (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Частота применения дисциплинарных мер к сотрудникам ТО «РЭХТ»

Варианты ответов	Количество, чел	% от общего количества опрошенных
Постоянно	8	10
Иногда	24	30
Как исключение	48	60

Основные устремления персонала ТО «РЭХТ» связаны с борьбой за положение с высоким статусом и направлены на удовлетворение собственных интересов (табл. 2.5).

Устремления сотрудников ТО «РЭХТ»

За что соперничают люди в организации?	Количество, чел	% от общего количества опрошенных
За личную власть и выгоду	8	10
За положение с высоким статусом	48	60
За максимальный вклад в выполнение задач	0	0
За удовлетворение собственных интересов	24	30

Такая ситуация может быть объяснена тем, что цели и задачи не всегда доводятся до сотрудников, или эти цели не являются для работников значимыми.

Для руководителя коллектива очень важно глубокое понимание человека – как подтверждает современная практика, реальная оценка морально-психологического состояния персонала способствует более гибкому поведению, уменьшению ненужных руководящих воздействий, росту ответственности, самостоятельности творческой отдачи сотрудников группы.

Кроме того, в значительной мере производительность труда в коллективе зависит от социально-психологической обстановки, морально-психологического климата. Поэтому настроение людей должно находиться в центре внимания руководителя, постоянно анализироваться им. Изучая результаты опроса по направлению отношений между людьми на предприятии, большая часть респондентов отметила, что преобладают формальные и неформальные контакты, работа в командах, теплота, сближение (66,7%), примерно треть опрошенных считает, что преобладают прямые неформальные, личные контакты, теплота.

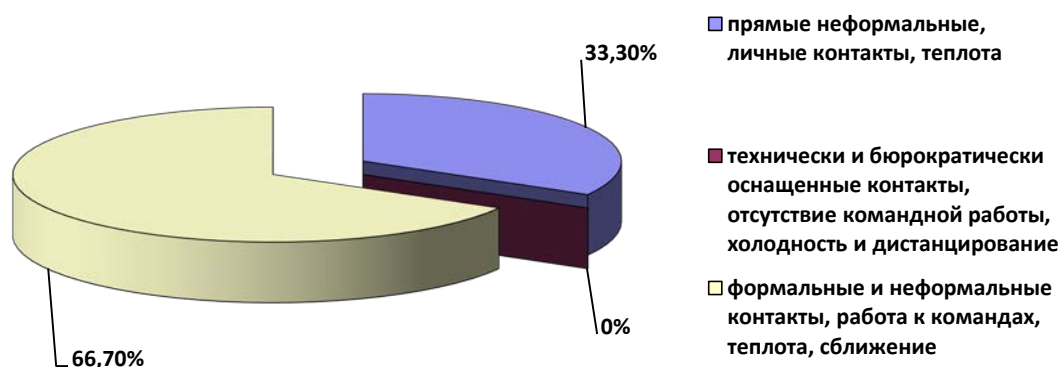


Рис. 2.10. Отношения между людьми в организации

Тем не менее, 41,3% сотрудников удовлетворены работой в организации и не хотели бы ее поменять, для 24,4% существуют объективные обстоятельства, по которым они хотели бы поменять место работы, только 7,7% респондентов не удовлетворены работой в организации (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Удовлетворенность работой именно в данной организации

Вопрос: «Как добиться от подчинённых большей отдачи?», рано или поздно, возникает у каждого руководителя, заинтересованного в развитии бизнеса. Анализ

анкетного опроса, проведенного в ТО «РЭХТ» показывает, одним из основных стимулов для большинства сотрудников является высокий и стабильный доход. Это естественно. Но сегодня, оказавшись в новой реальности ограниченных бюджетов, когда двигаться по пути «правильное действие → материальное вознаграждение» становится непозволительной роскошью, на первое место выходят особые лидерские качества руководителей – умение быстро принимать решения, инновационность и способность вдохновлять свою команду на эффективную работу без материального стимулирования.

Большинство опрошенных сотрудников ТО «РЭХТ» отметили, что их руководитель приказывает так, что хочется выполнить поручение (40%). 30% респондентов считают, что просьба руководителя не отличается от приказа, а 20% - что приказы вызывают у них недовольство. 10% опрошенных считают, что приказы их руководителя принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро (рис. 2.1).

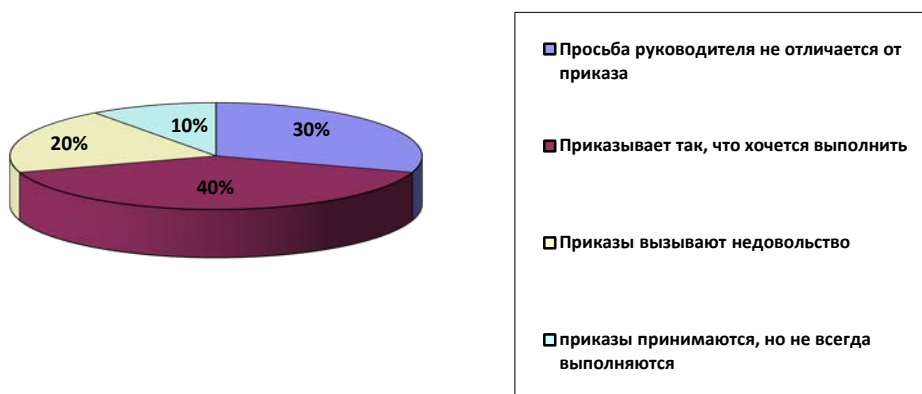


Рис. 2.12. Оценка сотрудниками приказов руководителя

Отношение к приказам руководства свидетельствует о том, что сотрудники готовы к их исполнению, но желали бы принимать участие в выработке решений, чувствовать свою причастность к процессу управления, а не быть лишь исполнителями.

Анализ уровня требовательности руководящего звена ТО «РЭХТ», (по мнению сотрудников данной организации) дал следующие результаты. 15% опрошенных считают, что любимый лозунг их руководителя: «Давай, давай!»; 35%

респондентов считают, что руководитель требователен, но одновременно и справедлив; 20% опрошенных сотрудников полагают, что руководитель требователен и к себе, и к другим, и 30% отметили, что об их руководителе можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

На основе данных, полученных при ответе на вопрос о характере распределения полномочий между руководителем можно сказать, что большинство подчиненных (сотрудников ТО «РЭХТ») считают, что их руководители четко распределяют функции между собой, своими заместителями и подчиненными (65%). 20% считают, что руководитель централизует управление только в трудных ситуациях, при том, что всего лишь 5% респондентов полагают, что руководитель осуществляет действия по централизации управления всегда. 10% опрошенного персонала отметили, что руководитель ожидает указаний сверху, при том, что никто из респондентов не считает своего руководителя пассивным. Такие данные могут свидетельствовать о том, что руководящее звено ТО «РЭХТ» выбрало демократический стиль управления, но с некоторой ориентацией на авторитарный.

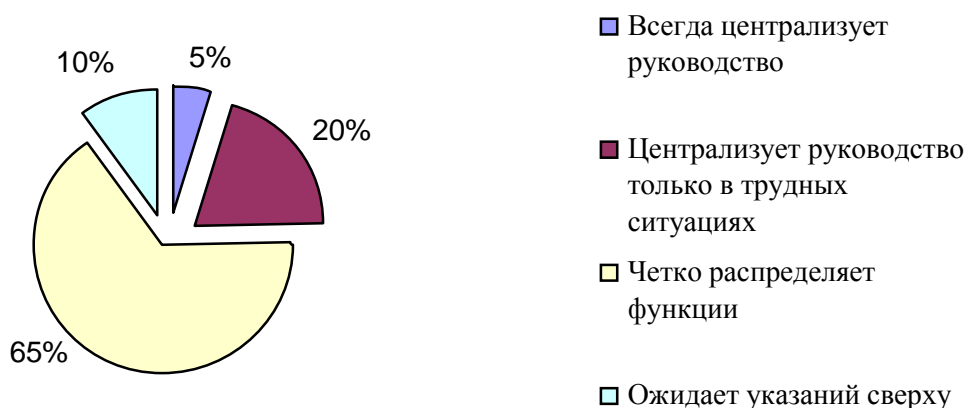


Рис. 2.13. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными

Сотрудники ТО «РЭХТ» считают, что их руководитель зачастую сам обращается за советом к подчиненным (15% опрошенных) и советуется даже тогда,

когда обстоятельства не особенно требуют этого (25%). Половина (50%) опрошенных полагают, что руководитель позволяет им высказывать свое мнение по поводу того, как лучше выполнить работу. Вместе с тем, словно в противовес, выше представленной позиции 15% сотрудников считают, что их руководитель не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали (рис. 2.3).

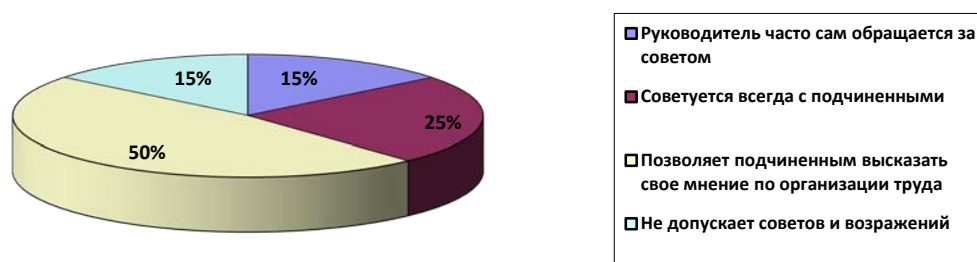


Рис. 2.14. Организация коммуникаций руководителя с подчиненными

Как показало проведенное исследование, действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях, по мнению его подчиненных различны. К примеру, 25% респондентов считают, что в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства, 35% опрошенных полагают, что критические ситуации не изменяют его способов руководства. Другая часть опрошенных отметила, что, сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными (15%) или же в подобных ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей (20%). 5% опрошенных сотрудников считают, что в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

Кроме того, стоит отметить, что при недостатке знаний поведение руководителей организации тоже неоднотипно (по мнению опрошенных сотрудников). 25% сотрудников ТО «РЭХТ» считают, что руководитель сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком. Напротив, 40% респондентов полагают, что если руководитель чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим. 10% персонала, принявшего участие

в опросе заметили, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях, а 15%, наоборот, - что когда руководитель чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях. 10% опрошенных считают, что если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это им (подчиненным).

Анализ, проведенный по проблеме характера отношений руководителя к советам других, показал, что 40% опрошенных сотрудников отметили, что их начальник регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками или с вышестоящими руководителями (5%). 25% респондентов считают, что руководитель советуется с работниками только в сложной ситуации. 30% опрошенного персонала полагают, что их руководитель с удовольствием прислушивается к мнению коллег.

Исследования в области характера отношений руководителя к нововведениям показали, что 75% сотрудников организации, принявших участие в опросе, полагают, что руководитель охотно поддерживает целесообразные нововведения. Вместе с тем 15% опрошенных считают, что, поддерживая нововведения, руководитель не меняет характера взаимоотношений с людьми. 10% респондентов занимают совершенно противоположную позицию, отмечая, что руководитель боится нового. Такие результаты ясно показывают, что руководители ТО «РЭХТ» поддерживают нововведения, что свидетельствует об их ориентации на достижение высоких результатов в своей деятельности и вниманию к мнениям молодых специалистов.

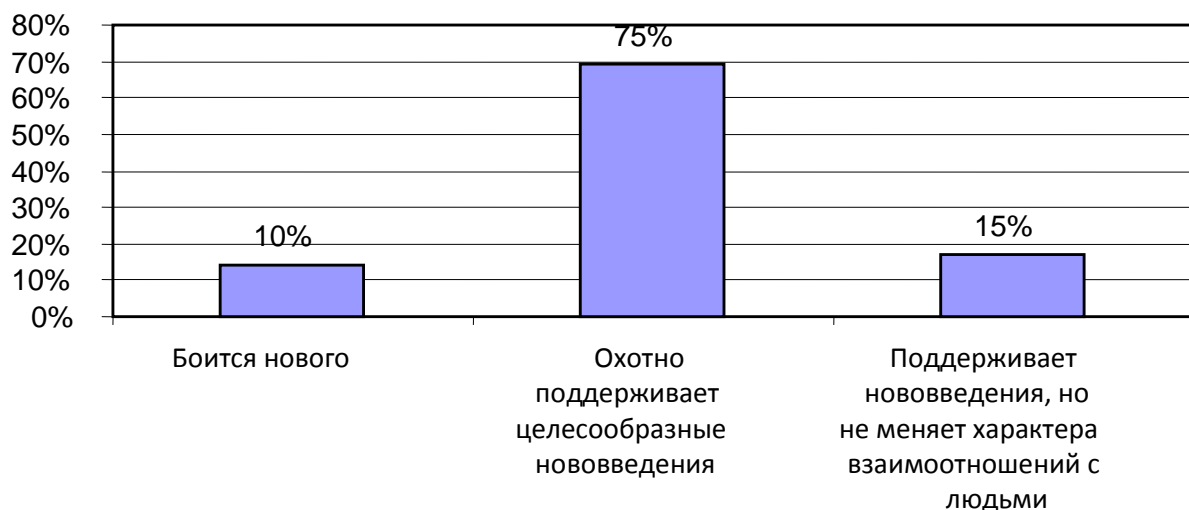


Рис. 2.15. Отношение руководителя к нововведениям

Стоит отметить, что помимо всех вышеописанных исследований проводилось и изучение мнения сотрудников организации по вопросу отношения их руководителя к самому себе. Конечно, ответы на данный вопрос носят несколько субъективный характер, но все же они, безусловно, будут способствовать получению наглядной картины о применяемом на предприятии стиле руководства. Итак, 35% персонала ГО «РЭХТ» считает, что их руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные; 40% полагают, что он никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями; остальные сотрудники (25%) сказали, что их начальник считает себя незаменимым в коллективе.

При исследовании проблемы участия членов коллектива в управлении организацией было выявлено, что 40% опрошенного персонала считают, что руководитель привлекает членов коллектива к управлению и способствует внедрению разнообразных форм различных форм самоуправления в коллективе (30%); 20% респондентов полагают, что управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться или же руководитель перекладывает свои функции на других (10%).

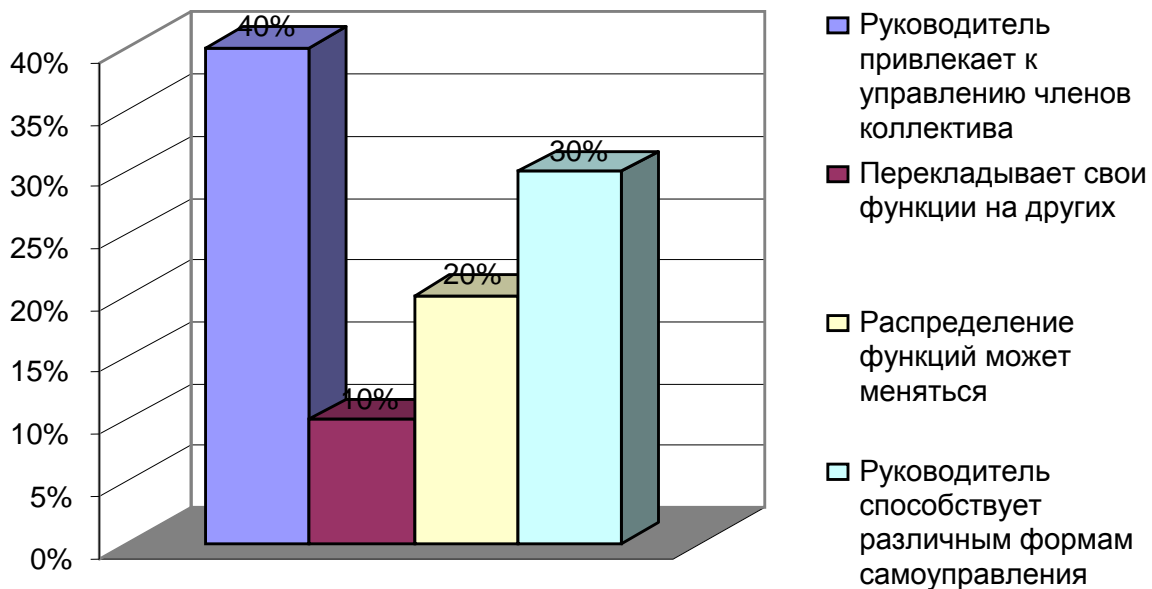


Рис. 2.16. Участие членов коллектива в управлении организацией

На основе полученных данных можно с уверенностью сказать, что руководители ТО «РЭХТ» способствуют различным формам управления в их коллективе и привлекают своих подчиненных к управлению предприятием, что характерно для демократического стиля руководства.

Уровень поддержания руководителем трудовой дисциплины, как показано на рисунке 2.17, отличаются такие особенности: идеальное подчинение (так ответили только 5% опрошенного персонала ТО «РЭХТ»); разумное и эффективное поддержание дисциплины и порядка (70%); боязнь подчиненными руководителя (25%).

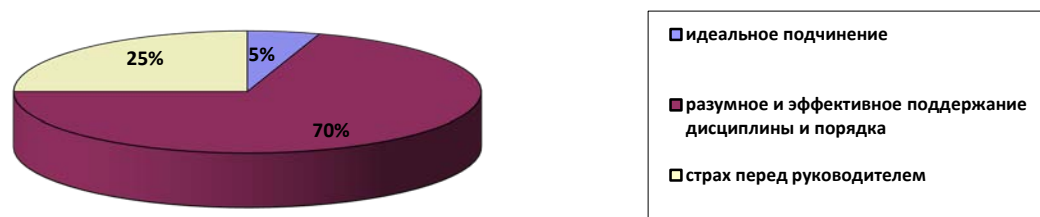


Рис. 2.17. Уровень поддержания трудовой дисциплины

Как было выяснено в ходе анкетирования, большинство сотрудников ТО «РЭХТ» считают характер принятия решения по руководству коллективом совместным, т.к. 50% из них подчеркнули, что руководитель старается решать вопросы вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы. Однако в ходе изучения данной проблемы были выявлены и негативные тенденции, к примеру, 25% респондентов отметили, что руководитель, наоборот, единолично вырабатывает решения или отменяет их; 15% считают, что он решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение; по 5% опрошенных полагают, что начальник редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от него или же берется за решение в основном мелких вопросов. Руководителю, стремящемуся к достижению наиболее эффективного стиля руководства, безусловно, стоит устранить все эти недостатки.

На основе проведенного исследования на предприятии выявлены недостатки в организации мероприятий кадрового менеджмента при управлении кадровым потенциалом:

- отсутствие методологического подхода к проблеме формирования и развития кадрового потенциала;
- формализация ряда важнейших управленческих процессов, таких, как оценка труда и управление карьерой сотрудников, проведение обучения и переподготовки, отбор персонала и осуществление адаптационных мероприятий;
- исполнение управленческих мероприятий с использованием низкоэффективных методов.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

3.1. Рекомендации по управлению кадровым потенциалом

Управление кадровым потенциалом – процесс, направленный на его измерение, развитие, оптимизацию и реализацию в данной организации.

Оценка кадрового потенциала должна производиться в соответствии с планируемыми изменениями в организации или на основании прогнозов изменения требований к персоналу. Поэтому управление персоналом в организации через оценку кадрового потенциала предполагает решение следующих задач²⁵:

– формирование производительных способностей работника, которые бы наиболее полно соответствовали его трудовым обязанностям на новом рабочем месте;

– создание социально-экономических и производственных условий труда, при которых происходило бы наиболее полное использование способностей и навыков работника.

Стратегия развития кадрового потенциала организации не только строится на подготовке кадрового потенциала, но и зависит от имеющихся кадровых ресурсов и резервов, а также от состояния трудовой и инновационной активности сотрудников. Кроме того, приходится вносить существенные поправки в связи с жесткими финансовыми ограничениями.

Стратегия развития кадрового потенциала организации конкретизируется в планах по формированию и повышению эффективности использования кадров и включает в себя следующие составляющие²⁶:

– стратегию использования персонала;

– развитие персонала, его обучение и переподготовку;

²⁵ Шумкова Т.Н. Роль анализа трудовых показателей в эффективном управлении предприятием // Менеджмент: теория и практика. – 2010. – №3/4. – С. 147

²⁶ Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике // Кадровик. – 2010. – №2. – С. 22

– оценку ожиданий от инвестиций в процессы инновационного развития кадрового потенциала;

– выбор методик совершенствования мотивационной составляющей для кадров с точки зрения обеспечения условий возвратности инвестиций в развитие.

Для совершенствования управления кадровым потенциалом предприятия необходимо принимать следующие меры:

– придерживаться кадровой стратегии;

– во избежание ошибок руководству следует параллельно с планированием общих тенденций развития предприятия прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности. Резерв времени позволит более тщательно оценить каждого из претендентов и выбрать наиболее достойного, который сможет принести максимальную пользу;

– сделать возрастные границы более гибкими и в первую очередь принимать во внимание профессиональные качества претендента, а не его возраст;

– следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, могущих заменить какого-либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб;

– применять материальное стимулирование труда, которое обеспечивает более высокую производительность работников;

– необходимо широко использовать аттестацию работников – комплексную оценку соответствия требованиям должности;

– предложить сотрудникам освоение смежных специальностей;

– желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

Механизм управления кадровым потенциалом для ТО «РЭХТ» как проектной организации в общем виде представлен на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Конструкция механизма управления кадровым потенциалом

В предлагаемой конструкции механизма управления кадровым потенциалом учитываются уточненные тактические и стратегические цели компании, ресурсное обеспечение, направления и масштабы каналов коммуникаций между работниками и подразделениями; обеспечивается поддержка принятия решений расчетно-аналитическим инструментарием. Кроме того, в структуру механизма управления интегрирована оценка соответствия наличного кадрового потенциала и эффективности его использования, а также его наращивание и качественное развитие в соответствии со стратегией компании.

В структуре данного механизма управленческие воздействия в отношении кадрового потенциала имеют принципиальное значение с позиции функций топ-менеджеров и линейных руководителей, ответственных за эффективное осуществление кадровой политики в компании, формирование у работников всей совокупности требуемых компетенций и возможностей их развития.

В деятельности торговой организации, какой является ТО «РЭХТ», важное значение имеет инновационный сегмент, предусматривающий выбор и решение поставленных потребителем задач, поиск и реализацию новых проектов, товаров. Этот инновационный сегмент тесно связан со стадиями развития организации. На стадии зарождения организации при формировании инновационного кадрового потенциала важную роль играют инновационные способности персонала, предполагающие готовность и умение вырабатывать инновации, их воспринимать и реализовывать на практике. Но значительный объем деятельности организации связан с поддержанием в стабильном режиме функционирования текущей деятельности. Однако для управления процессом внедрения инноваций, с одной стороны, и для обеспечения текущего функционирования компании, с другой, требуются кадры с разными личностными и профессиональными характеристиками и компетенциями. Соответственно, инновационно ориентированный и стабилизирующий компоненты должны быть представлены в кадровом потенциале компании, а поиск баланса между ними определяет одно из ключевых направлений его развития. Практика деятельности ТО «РЭХТ» позволяет утверждать, что на начальном участке кривой жизненного цикла

требуется креативность персонала, готовность к нововведениям, риску, принятию на себя ответственности. С переходом от идеи к созданию механизма ее воплощения необходимы люди с организаторскими способностями для перевода идей в технологии, процедуры, стандарты, а затем резко возрастает потребность в кадрах, способных осуществлять администрирование и обеспечивать функционирование действующих проектов и подсистем (рис. 3.2).

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ		
<i>зарождение</i>	<i>рост и развитие</i>	<i>зрелость</i>
↓		
ПРИОРИТЕТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА		
<i>поиск и разработка инновационных идей</i>	<i>организация и запуск инновационных проектов</i>	<i>поддержание стабильного функционирования системы</i>
↓		
КЛЮЧЕВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
<i>креативность, готовность идти на риск, открытость к восприятию инноваций</i>	<i>высокие организаторские и коммуникационные способности для трансляции идей в проекты, интуитивных действий - в процедуры и стандарты</i>	<i>профессионализм в конкретной функциональной сфере, исполнительность, ответственность</i>

Рис. 3.2. Характеристики кадрового потенциала в сопряжении со стадиями жизненного цикла компании

Система управления кадровым потенциалом должна выстраиваться с учетом организационных особенностей и объединять подсистемы управления персоналом:

- найма и первичной адаптации – планирование потребности, интервьюирование, тестирование, отбор, социальная и профессиональная адаптация, увольнение работников и анализ внешнего рынка рабочей силы;
- развития компетенций кадрового потенциала – планирование обучения и развития, стимулирование и мотивация; анализ и оценка трудовых показателей, качества трудовой жизни, состояния внутреннего рынка труда, системы материального

и нематериального воздействия, программ профессионального обучения, квалификационного движения и карьерного роста;

– формирования трудовых отношений – управление трудовыми отношениями, корпоративной культурой, коммуникациями, обеспечением безопасности труда; планирование и корректировка деятельности в соответствии со стратегическими целями компании.

Система управления кадровым потенциалом позволит своевременно реагировать и видоизменять структуру и численность персонала компании в зависимости от количественных характеристик кадрового потенциала, этапа жизненного цикла и задач стратегического развития организации.

Совершенствование системы и функций управления кадровым потенциалом на основе компетентностного подхода предполагает: формирование набора необходимых знаний и навыков; использование эффективных методов и моделей оплаты, стимулирования и мотивации; обеспечение эффективных коммуникаций и лояльности сотрудников; усиление стратегических компонентов деятельности; совершенствование профессиональной подготовки; повышение роли подразделений в решении стратегических и оперативных задач; объединение сотрудников на уровне общих целей организации.

Система управления развитием кадрового потенциала должна коррелироваться с тремя концепциями функционирования современной организации²⁷:

– производственной – развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.;

– финансовой – доходы и расходы организации, использование и получение денежных средств;

– социальной – перспективы развития коллектива вообще и персонала в частности, что отражается в кадровой политике организации.

²⁷ Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике // Кадровик. – 2010. – №2. – С. 22

3.2. Определение направлений развития кадрового потенциала

По результатам анализа трудового потенциала ТО «РЭХТ» можно сделать вывод о том, что степень эффективности использования трудовых ресурсов недостаточно высока. Но для более эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии рекомендуется создать комплекс стимулирующих мер.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия²⁸.

Многие руководители строят систему мотивации только на изменении окладов сотрудников. Между тем, недооцененными остаются другие стимулы, в частности возможности индивидуального планирования рабочего времени и выделения временного ресурса на свободный научный поиск, удобные рабочие условия труда, признание, моральное поощрение успехов, оказание страховых, жилищных услуг.

Учитывая результаты оценки исследуемого предприятия, можно дать следующие рекомендации по стимулированию труда:

- ввести дополнительное материальное поощрение;
- повысить заинтересованность в обучении;
- применять программы обогащения труда;
- признавать ценность работника для предприятия, предоставлять ему творческую свободу;
- информировать работников о социальных выплатах и льготах, им положенных;
- проводить оценку и аттестацию персонала.

Руководству ТО «РЭХТ» необходимо предпринять ряд шагов,

²⁸ Воробьева Е. Система мотивации – составляющая часть системы управления персоналом // Экономика и жизнь. – 2011. – № 15. – С.58.

направленных на повышение эффективности обучения персонала компании.

Работники, желающие работать только на данном предприятии и приносить максимальную пользу, должны регулярно совершенствовать свои умения и навыки, повышать квалификацию, быть готовыми к переподготовке.

Важную роль в структуре кадрового потенциала компании играют ключевые сотрудники. Ими являются те работники, которые выступают источником конкурентного преимущества компании. Особенно это касается небольших организаций, какой является ТО «РЭХТ». К категории «ключевой сотрудник» отнесем тех работников:

- которые заняты в основной деятельности компании;
- способности, знания, умения и навыки которых признаются менеджментом компании ценными для развития компании;
- вклад которых в развитие компании и ее бизнеса оценивается как высокий.²⁹

Из чего исходить, определяя ключевых сотрудников организации? Во-первых, можно отталкиваться от анализа работы, должностных обязанностей. В этом случае правильнее говорить о ключевых позициях, не подменяя данное понятие термином «ключевой сотрудник». Во-вторых, можно исходить из компетентности сотрудника, его обладания большим потенциалом для развития, его значительного вклада в развитие компании и ее бизнеса.

Идентификация ключевых сотрудников может проводиться на основе профиля ключевого сотрудника, под которым понимаются группы компетенций, отражающие ценность знаний, умений, навыков и способностей конкретного сотрудника для развития бизнеса компании. Детализируя профиль ключевого сотрудника, необходимо сформировать набор качественных характеристик, конкретизирующих каждую из групп компетенций.

²⁹ Минина В.Н., Крупская А.Ю., Зубенко Н.С. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления / В.Н.Минина, А.Ю.Крупская, Е.С.Дмитриенко// Кадровик. Кадровый менеджмент. –2011. – №1. –С. 98–102.

Важно, чтобы менеджеры, участвующие в формировании профиля ключевого сотрудника, были связаны с основной деятельностью компании.

Для определения профиля ключевого сотрудника может быть предложена специальная анкета, которая включает в себя высказывания о качественных характеристиках ключевых сотрудников и шкалы оценок данных характеристик. Шкалы оценок позволяют определить степень выраженности качественных характеристик и групп компетенций ключевого сотрудника. Анкету заполняют все эксперты. Они оценивают качественные характеристики в баллах от 1 до 10. Определив удельный вес каждой качественной характеристики, можно установить значение всех пяти групп компетенций.

ТО «РЭХТ» – проектная, небольшая по численности персонала организация, основным продуктом которой является интеллектуальный продукт – проекты, созданные, как правило, коллективом, рабочей группой сотрудников. Для такой компании обозначим пять основных групп компетенций, формирующих обобщенный профиль ключевого сотрудника: обучаемость, профессиональная компетентность, интеграция, рефлексия, создание нового знания. Сформирован детализированный профиль ключевого сотрудника, где каждая из групп компетенций представлена конкретными качественными характеристиками, отражающими способности, знания, умения и навыки ключевых сотрудников.

Наличие таких групп компетенций, как интеграция и создание нового знания, свидетельствует о важности для проектных организаций, таких, как ТО «РЭХТ», способности и готовности сотрудников участвовать в инновационной деятельности, а также их умение формировать отношения доверия в организации, формировать коллективность на основе общих стратегических целей. Инициативным центром этой интеграции выступают ключевые сотрудники, еще и потому, что часть работ выполняют привлеченные на основе договора временные сотрудники.

Детализированный профиль ключевого сотрудника

Группа компетенций	Качественная характеристика ключевого сотрудника
Обучаемость: способность обучаться на основании полученного опыта, учиться у других и перенимать лучшие практики	Заинтересованность в приобретении новых знаний
	Понимание цели и содержания обучения
	Умение работать с большим объемом новой информации
Профессиональная компетентность: обладание профессиональными навыками, связанными с производством продукта или услуги	Умение быстро справляться с поставленными задачами
	Умение решать сложные задачи
	Умение принимать решения в ситуации неопределенности
	Самостоятельный выбор методов, необходимых для лучшего выполнения работы
Интеграция: способность побуждать к кооперации, интегрировать усилия заинтересованных групп; развитые коммуникативные навыки, умение человека общаться с различными группами интересов, выступать коммуникативным узлом	Обладание хорошо развитыми коммуникативными навыками
	Умение создавать доверительные отношения
	Умение прогнозировать наиболее вероятные реакции человека
	Умение поддерживать доверительные отношения
Рефлексия: способность осознавать и размышлять над полученным опытом, обдумывать и принимать решения, исходя из проведенного анализа	Умение критически анализировать собственное состояние и поведение
	Умение признавать свои ошибки
	Умение уважать и учитывать мнение другой стороны
Создание нового знания: способность создавать новое знание	Умение анализировать и систематизировать большой объем информации
	Умение предлагать нестандартные решения

Поскольку ценность знаний, умений и навыков сотрудников зависит от стратегических целей компании и ее основной деятельности, постольку при их смене или модификации профиль ключевого сотрудника должен пересматриваться. Таким образом, каждый раз при пересмотре долгосрочных

целей компании в процессе стратегического планирования (обычно этот период составляет 3–5 лет) необходимо пересматривать и профиль ключевого сотрудника.

Как управлять ключевыми сотрудниками и использовать их потенциал? Центральный вопрос в управлении ключевыми сотрудниками – возможность вовлечения ключевого сотрудника в управленческую деятельность компании и деятельность по развитию компании в качестве равной стороны, т.е. активное привлечение к процессу решения бизнес-задач и создания необходимого инструментария для их достижения. Ключевые сотрудники способны обеспечивать развитие профессиональных навыков других сотрудников компании, могут транслировать стратегические цели, новые бизнес-идеи, ценности, дух компании сверху вниз и состояние климата, внутриорганизационных отношений, новые идеи снизу вверх.

В ситуации долгосрочного контракта компания заинтересована в развитии знаний, умений и способностей ключевого сотрудника, поскольку отдача от инвестиций работает на развитие компании. В данном случае имеет смысл говорить не только о формальном трудовом контракте, но и психологическом контракте, который предполагает взаимные моральные обязательства и доверие.

Идея вовлечения ключевых сотрудников в управление и развитие организацией тесно связана с проблемой удержания ключевых сотрудников. Надежным механизмом управления данной категорией персонала может выступать вовлечение в управленческую деятельность и поддержание их статуса в компании. Это возможно обеспечить за счет дополнительной ответственности, сложности заданий или наделения полномочиями, например, по обучению других работников компании.

Профессиональное развитие служащих складывается из двух аспектов – профессионально-квалификационного развития, которое связано, прежде всего, с обучением и самообразованием кадров (повышение компетентности), и профессионально-должностного развития, которое, в свою очередь, связано, в основном, с решением задач служебно-карьерного роста, рациональным использованием способностей каждого работника (изменение компетенции). При

этом профессиональное обучение должно быть опережающим по содержанию, постоянным, непрерывным, развивающим и обогащающим кадровый потенциал, побуждающим работников к добросовестному и эффективному труду³⁰.

Управление кадровым потенциалом не заканчивается развитием и удержанием наиболее ценных сотрудников для компании. В поле зрения руководства должен быть весь персонал. Конкретное содержание совокупности процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегии развития предприятия должно включать:

– разработанную методику формирования и развития кадрового планирования, включающую четко обозначенные цели, которые необходимо достичь с помощью персонала, оценку существующего кадрового потенциала, подразумевающую анализ квалификационных требований, обусловленных конкретным видом деятельности, и возможностей сотрудников организации. При этом необходимо учитывать планы структурных единиц предприятия с последующим определением кадрового дисбаланса и составлением программы его снижения;

– отработанную систему получения информации о порядке движения персонала на организационном уровне;

– четкие данные о необходимости и целесообразности профессионального обучения и переподготовки конкретных сотрудников, участвующих в реализации стратегии развития предприятия, с осознанием методов, направлений, форм и сроков обучения, а также о возможностях и способах мотивации сотрудников, прошедших обучение;

– отработанную методику делегирования полномочий, включающую в себя определение области делегирования, членов организации способных и готовых принять дополнительные полномочия, методов передачи и контроля исполнения, способов стимулирования;

³⁰ Карцева Н. В. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственных предприятий // Управление персоналом. – 2010. – №7. – С. 29

– методически разработанную структуру подбора сотрудников на участие в реализации инновационных программ и проектов, включающую анализ требований к персоналу, методику и совокупность мероприятий, направленных на привлечение и отбор кандидатов с последующими процедурами найма и адаптации на рабочем месте;

– систему материального и морального стимулирования сотрудников, включающую методику оценки прикладываемых усилий и схем поощрения, а также совокупность приемов, способствующих поддержанию доброжелательного климата в коллективе, направленного на конструктивное сотрудничество между членами организации всех структурных единиц;

– методически отработанную процедуру высвобождения персонала, включающую приемлемые способы подготовки и технологию высвобождения.

Повысить роль кадрового потенциала в решении проблем стратегического развития предприятия возможно за счет реализации следующих мероприятий³¹:

1. Планирование кадровых ресурсов. Здесь, во-первых, необходима разработка детальных моделей рабочих мест, которая должна проводиться с учетом факторов внутренней и внешней среды и возможности соответствующей и своевременной корректировки, так как работа в стратегических проектах может характеризоваться как динамичная с высокой степенью неопределенности. Во-вторых, целесообразно вводить строгую периодичность в определении потребностей в кадровом потенциале не столько на оперативном, сколько на стратегическом уровне. В-третьих, необходимо иметь кадровую стратегию, обеспечивающую реализацию стратегических проектов с учетом организационных планов предприятия, т.е. интегрировать процесс кадрового планирования в общий процесс планирования, учитывая требования различных структурных подразделений предприятия.

2. Повышение кадрового потенциала. Необходимы значимые факторы, мотивирующие персонал повышать свою профессиональную компетентность.

³¹ Ключков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. – 2011. — N 9. – С.68.

Целесообразна разработка и внедрение информационной базы в области повышения компетентности персонала, которая должна быть эффективным инструментом в области контроля процесса повышения кадрового потенциала.

3. Развитие процессов отбора и найма персонала. Здесь допускается снижение использования методов, основанных на анализе документов и испытательном сроке, и подчеркивается необходимость возрастания психологического квалификационного тестирования и деловых оценочных игр в процессе отбора персонала.³²

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.³³

Другое приоритетное направление – пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу³⁴.

Третье приоритетное направление – сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в организации.

Процесс развития кадрового потенциала организации представляет собой ряд мероприятий по изменению структуры, способностей, знаний и навыков

³² Пугачев В.П. Оптимизация состава персонала // Справочник кадровика. – 2010. – № 2. – С. 131

³³ Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2010. – С.92.

³⁴ Доронина И.В., Черноскутов В.Е. Стимулирование, развитие и оптимизация систем управления персоналом. - Новосибирск: СибАГС, 2011. – С.50.

производственного и непроизводственного персонала системы с точки зрения улучшения возможностей достижения ее тактических и стратегических целей.

Критериями эффективности функционирования системы управления развитием кадрового потенциала организации можно считать:

- профессиональный рост сотрудников;
- уровень взаимозаменяемости персонала на рабочих местах;
- повышение производительности труда работников;
- возможность ротации;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- состояние охраны труда, снижение травматизма на производстве.

Стратегия развития кадрового потенциала организации включает в себя концепцию использования персонала; развитие персонала, его обучение и переподготовку; единые принципы и технику кадрового регулирования, особенно отбора и высвобождения персонала; выбор методик совершенствования мотивационной составляющей для кадров с точки зрения обеспечения условий возвратности инвестиций в развитие кадрового потенциала и др.³⁵

Таким образом, основными направлениями развития кадрового потенциала организации применительно к современным условиям становятся:

- финансовое направление, или «охота за мозгами», когда развитие кадрового потенциала обеспечивается за счет привлечения в организацию сторонних профессионалов, способных на более высоком уровне решать цели и задачи деятельности;
- информационно-коммуникационное направление, когда развитие кадрового потенциала обеспечивается за счет применения новых инфокоммуникационных технологий, значительно сокращающих процесс принятия управленческих решений;
- кадровое направление, когда развитие обеспечивается за счет реализации прогрессивных технологий обучения и поддержки профессионального уровня и способностей персонала организации;

³⁵ Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. – №1. – С. 24

– материально-техническое направление, или его еще можно назвать имиджевое направление, когда процесс развития кадрового потенциала неотделим от реализации целей роста фондовооруженности персонала, включая и производственные аспекты его деятельности (взаимодействие между отделами), и вопросы обеспечения значимого социального бонуса, престижности работы.

3.3. Подходы к оценке эффективности управления кадровым потенциалом

Управление развитием кадрового потенциала организации представляет собой процесс сравнения потребностей организации с имеющимися ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации, а под ресурсами – ее работники с достигнутым уровнем компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

На основе получения соответствующих данных определяется:

- какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать;
- какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии организации;
- какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

Существует две группы методов оценки эффективности развития кадров: экспертные и инструментальные. Как первый (экспертный), так и второй (инструментальный) подходы к оценке эффективности развития кадрового потенциала обладают определенными ограничениями, не позволяющими считать каждый из них универсальным средством решения проблемы оценки эффективности.

Использование тех или иных методов оценки эффективности инновационного развития кадрового потенциала имеет свои плюсы и минусы в зависимости от критерия выбора. К числу основных критериев относят степень вовлечения в процесс оценки самого работника и его руководства, затраты времени и денежных средств, точность оценки эффективности инновационного развития кадрового потенциала (исходя из имеющегося опыта).

В идеале, оценка эффективности развития кадров должна быть дана:

- объективно – вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;
- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач и т.п.);
- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками (насколько успешно человек справляется со своим делом);
- прогнозно – оценка должна давать представление о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также кадровые возможности организации в целом;
- доступно – процесс оценивания, показатели и критерии оценки эффективности развития кадрового потенциала организации должны быть понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым.

При выборе критериев оценки эффективности развития кадров следует учитывать несколько факторов:

- для решения каких конкретных задач используются результаты оценки;
- для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В современной быстроменяющейся рыночной среде организации могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Организации вынуждены работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии инновационного развития кадрового потенциала, пересматривая приоритеты в инновационном развитии организации в целом.

Стратегия развития кадрового потенциала организации не только строится на подготовке кадрового потенциала, но и зависит от имеющихся кадровых ресурсов и резервов, а также от состояния инвестиционной активности сотрудников. Кроме того, приходится вносить существенные поправки в связи с жесткими финансовыми ограничениями.

В основе формирования и реализации стратегии развития кадрового потенциала организации лежат две составляющие:

- понимание ожиданий результата от инвестиций в кадровый потенциал;
- построение мотивационной составляющей процесса инновационного развития работников организации, так как именно она обеспечивает возвратность средств, инвестированных в работников.

Именно эти составляющие стратегии развития кадрового потенциала формируют успешность современной организации.

С позиций ожиданий результата от инвестиций в развитие кадрового потенциала на первый план выходит оценка результата (прибыли, валового дохода и т.п.), соотнесенная с произведенными затратами. С позиций службы управления персоналом наиболее важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной кадровой работы и их влияние на результаты работы организации. С точки зрения работника, в основе оценки уровня инновационного развития кадрового потенциала будет лежать степень достижения лично значимых целей, задач и потребностей.

Потребностная оценка тесно связана с целевой. Она в большей степени отражает достижение ожиданий в определенных функциональных областях:

повышение производительности труда; повышение качества труда; сокращение длительности, времени производственно-коммерческого цикла; снижение текучести кадров и т.п.

Результатная оценка в рамках формирования стратегии инновационного развития кадров организации – это характеристика степени фактической реализации объективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или минимальных затратах. Она может оцениваться с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов с произведенными затратами на формирование и инновационное развитие кадров.

Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные.

Для полного и всестороннего анализа кадрового потенциала с точки зрения направления инвестиций в его формирование и инновационное развитие, при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации, следует обращаться одновременно к трем формам оценки. Интегральное выражение категории уровня инновационного развития кадрового потенциала может быть представлено в следующем виде:

$$L = \frac{A}{Ia} + \frac{D}{Ib} + \frac{C}{Ic}, \quad (3.1)$$

где L – уровень инновационного развития кадрового потенциала организации;

A – достигнутый уровень потребного результата инвестиций в кадровый потенциал;

Ia – инвестиции в достижение потребного результата;

B – достигнутый уровень потребного результата инвестиций в целевые составляющие процессов инновационного развития кадрового потенциала;

Ib – инвестиции в достижение потребного результата целевых составляющих инновационного развития кадрового потенциала;

C – достигнутый уровень показателя оценки деятельности организации;

I_c – инвестиции в формирование и инновационное развитие кадрового потенциала организации.

При этих условиях, в рамках формирования стратегии развития кадрового потенциала организации, получаем традиционное выражение экономической эффективности по каждому направлению оценки – сопоставление результата и затрат. То есть, с точки зрения комплексного понимания уровня оценки кадрового потенциала, максимально продуктивной оказывается та система формирования и развития кадрового потенциала, которая в наибольшей степени способствует достижению ожиданий субъектов оценки при минимальных (или заданных) вложениях.

Основная идея описанного подхода, в рамках формирования стратегии развития кадрового потенциала организации, заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить с затратами, необходимо обратиться к потребностной, целевой и результатной формам выражения эффективности развития кадрового потенциала организации. Наибольшую сложность для оценки будет представлять определение целевой эффективности, поскольку здесь предполагается выделять эффект от инвестиционных вложений в различные направления формирования и развития кадров.

Эта проблема может быть решена путем статистических наблюдений за результатами совокупных вложений для выявления формы зависимости между результативным показателем и факторными показателями и последующим детализированным анализом отклонений методом разниц.

Приведем алгоритм выделения эффекта от инвестиционных вложений в различные направления развития кадрового потенциала с точки зрения проявления условий для формирования стратегии развития кадрового потенциала организации.

1. Определяется состав мероприятий по каждому из направлений формирования и инновационного развития кадрового потенциала.

2. Определяется результативный показатель, его базовый уровень и соответствующие ему уровни инвестиционных вложений в направления

формирования и инновационного развития кадров. В качестве результативного могут использоваться показатели оценки финансовых результатов, производительности труда, стоимости бизнеса и др.

3. Составляется и реализуется финансовый план инвестиционных вложений в мероприятия по формированию и развитию кадров.

4. Определяется достигнутый уровень результативного показателя.

5. Рассчитывается отклонение достигнутого значения результативного показателя от его базового уровня.

6. Рассчитываются отклонения фактических вложений в направления формирования и развития кадров от их базового уровня.

7. Определяется форма зависимости между факторными показателями (инвестиционными вложениями в кадровый потенциал) и результативным показателем.

Трехкомпонентную модель оценки уровня развития кадрового потенциала, с точки зрения оценки эффективности инвестиций в кадровый потенциал для последующего построения стратегии развития кадрового потенциала организации, можно дополнить еще одной разновидностью – конкурентной. Данный вид оценки отвечает интересам организации в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала инвестиционных капиталовложений в развитие кадрового потенциала до момента их окупаемости.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Раскрыто понятие кадрового потенциала и его структуры. Кадровый потенциал предприятия в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта.

2. Объектом управления кадровым потенциалом является отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как все кадры предприятия, на которые распространяются управленческие решения общего характера, так и кадры структурного подразделения, отдела, цеха. В качестве субъектов управления кадровым потенциалом предприятия выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

3. Факторы, влияющие на качество человеческого потенциала, должны быть разделены на две группы: внешние и внутренние. Внешними причинами являются: показатель экономического развития, государственной политики, темпы НТП, состояние рынка труда, системы образования, государства, персонала, ресурсов, политики. Внутренние факторы представляют собой комбинацию следующих переменных: материально-техническая база фирмы, стиль руководства фирмой, корпоративная культура, методики научной организации труда, должностное продвижение по службе, система мотивов и стимулов, социальное развитие и др.

4. Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает ТО «РЭХТ», которое основано в 1996 году. 20 лет организация ведет свою деятельность в сфере оптовой торговли строительными и отделочными материалами, бытовой техникой, газовым и электрооборудованием, посудой, изделиями из пластмассы и хозяйственными товарами.

Проведен анализ кадрового потенциала ТО «РЭХТ», изучены состав работающих предприятия. Основную часть персонала составляют работники 26-35 лет. Невысокая доля молодежи связана с низкой закрепленностью молодежи на предприятии. В данной организации большая доля персонала старше 36 лет положительно сказывается на деятельности организации, т.к. большинство работников в экстренной ситуации могут заменить друг друга. Уровень образования достаточно высок – удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием 78,7 % и только у 21,3 % работников среднее специальное образование. Соответствие должности полученному образованию отмечается у 50 % опрошенных, 10% ответили, что их профессия не соответствует образованию.

В ТО «РЭХТ» численный состав достаточно устойчивый. Коэффициент динамики показывает, что количество поступивших и уволившихся с работы было незначительным, примерно от 7% до 11% от общей постоянной численности персонала ТО «РЭХТ», это говорит о естественной текучести кадров, не превышающей норму.

5. Оценка использования и развития кадрового потенциала ТО «РЭХТ», что дало основания для следующих выводов.

Во-первых, руководство осуществляет подготовку и повышение квалификации и торгового, и офисного персонала компании. Тем не менее, имеется ряд недостатков в системе обучения торгового персонала, в особенности, линейного торгового персонала.

Во-вторых, 78,5% оценивают данную степень развития кадров как эффективную, оставшиеся 22% сотрудников считают иначе.

В-третьих, основными методами отбора персонала на этом предприятии по результатам проведенного исследования являются резюме и собеседование, не используются возможности других методов, которые позволили бы более полно оценить потенциал кандидатов на вакантные должности.

6. Проведен анализ управленческой деятельности в области развития и поддержания кадрового потенциала в ТО «РЭХТ»:

Работники оценивают результативность своей работы на 8,73 балла из 10. Это неплохой показатель, но мог бы быть еще выше, если бы работники использовали все свои возможности. На положительное изменение данного показателя мог бы оказать влияние такой фактор, как постоянная оценка деятельности и результатов труда руководителем.

Основные устремления персонала ТО «РЭХТ» связаны с борьбой за положение с высоким статусом и направлены на удовлетворение собственных интересов. Такая ситуация может быть объяснена тем, что цели и задачи не всегда доводятся до сотрудников, или эти цели не являются для работников значимыми.

– руководители ТО «РЭХТ» способствуют различным формам управления в их коллективе и привлекают своих подчиненных к управлению предприятием, что характерно для демократического стиля руководства: 40% опрошенного персонала считают, что руководитель привлекает членов коллектива к управлению и способствует внедрению разнообразных форм различных форм самоуправления в коллективе (30%); 20% респондентов полагают, что управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться или же руководитель перекладывает свои функции на других (10%);

– уровень поддержания руководителем трудовой дисциплины отличают такие особенности: идеальное подчинение (так ответили только 5% опрошенного персонала ТО «РЭХТ»); разумное и эффективное поддержание дисциплины и порядка (70%); боязнь подчиненными руководителя (25%).

7. Разработан механизм управления кадровым потенциалом, в котором учитываются уточненные тактические и стратегические цели компании, ресурсное обеспечение, направления и масштабы каналов коммуникаций между работниками и подразделениями; обеспечивается поддержка принятия решений расчетно-аналитическим инструментарием. Кроме того, в структуру механизма управления интегрирована оценка соответствия наличного кадрового потенциала и эффективности его использования, а также его наращивание и качественное развитие в соответствии со стратегией компании.

8. Определены приоритетные характеристики кадрового потенциала ТО «РЭХТ», а также ключевые профессиональные и личностные компетенции его сотрудников в увязке со стадией жизненного цикла организации.

9. Определены направления эффективного использования кадрового потенциала ТО «РЭХТ». Обосновано создание комплекса стимулирующих мер: дополнительное материальное поощрение; гибкий график рабочего дня; повышение заинтересованности в обучении; программы обогащения труда; признание ценности работника для предприятия; информирование работников о социальных выплатах и льготах; оценка и аттестация персонала.

Даны рекомендации по идентификации и управлению ключевыми сотрудниками компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдулова, Е.В. Использование современных технических средств в исследовательской и проектной деятельности в процессе развития кадрового потенциала [Текст] / Е.В. Абдулова // Интернет – журнал «Науковедение». – 2014. – №1. – С.121-124.
2. Антонова Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2012. – №3. – С. 90–99
3. Апенько С.А. Миссия, цель и стратегия систем управления персоналом [Текст] / С.А, Апенько // Кадровик. – 2011. – №2.
4. Аюпов, Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала [Текст] / Р.Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – С 85–87.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 597 с.
6. Бардасова Э. В. Управление развитием кадрового потенциала предприятия, как инструмент достижения его устойчивого развития в инновационной экономике [Электронный ресурс] /Бардасова Э.В// Вестник Казанского технологического университета.—2012—№1(15).— 1-7. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya-kak-instrument-dostizheniya-ego-ustoychivogo-razvitiya-v-innovatsionnoy>
7. Беспалов И. Девять шагов к созданию кадрового резерва [Текст] / И. Беспалов // Менеджер по персоналу. – 2012. – №9. – С. 40–42
8. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации [Текст] / Ю.П. Бойко // Управление персоналом. – 2010. – №21. – С. 32–37.

9. Боровиков, Ю. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом [Текст] / Ю. Боровиков Ю. Волков Т. Молчалина // Университетское управление. –2012. –№3.– С. 57–60
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
11. Быков, В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В.М. Быков // Управление персоналом. – 2014. – №12. – С. 49–52.
12. Ванюхин, В. О способах оценки трудового потенциала работника [Текст] / В. Ванюхин // Кадровик. –2014. – №6. – С. 10-12.
13. Веряскина, В.П. Управление развитием человеческого капитала: модели менеджмента и практика [Текст] / В.П.Веряскина // Философские науки. – 2012. – №6. – С.7–22
14. Веселов, К.А. Формирование кадрового резерва [Текст] / К.А. Веселов // Управление персоналом. – 2013. – № 4. – С. 30–36.
15. Востякова, И.В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] /И.В. Востякова // Управление персоналом — 2014. — №16. — С.39-45.
16. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст] /Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 2013.
17. Гармидер, Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2012 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. — С. 133–136
18. Герасимова Е. А., Додорина И. В., Синяева Л. П. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием [Текст] / Герасимова Е.А. //Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – № S4. – С. 31–35

19. Гибадатова, Г.Р. Особенности воспроизводства человеческого потенциала на микроуровне [Текст] / Г. Гибадатова // Российское предпринимательство. — 2014. — № 5 Вып. 1 (183). — С. 102-106.
20. Головина, С.Ю. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов [Текст] / С. Головина // Кадровик. — 2013. — №2. — С. 21–29.
21. Горшков, Л.А. Анализ системы управления: Монография / Л.А.Горшков. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2010.
22. Григорькина Н. А. Кадровая политика библиотек [Текст]: теоретический аспект //Григорькина Н.А. Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2015. — Т. 36. — С. 41–45.
23. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с.
24. Доничев, О.А. Методика оценки эффективного управления персоналом организации [Текст] / О. Доничев // Менеджмент в России и за рубежом.—2012.— №1.—с.119–124.
25. Доронина, И.В. Стимулирование, развитие и оптимизация систем управления персоналом [Текст] /И. Доронина, В. Черноскутов. - Новосибирск: СибАГС, 2011
26. Друбецкая, Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г.Друбецкая // Справочник по управлению персоналом . — 2013. — №3. — С. 48–52
27. Зайцева, Е.В Кадровый потенциал современного вуза [Текст]: монография / Е. В. Зайцева/.— Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Ин-т гос. упр. и предпринимательства .— 2-е изд., испр. и доп. — Екатеринбург : УрФУ, 2014 .— 466 с. : ил.
28. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст] /Т. Зайцева, А.Зуб. — М., 2010.
29. Калачева, Л. Кадровый потенциал и кадровая политика [Текст] / Л. Калачева // Кадровик. — 2013. — №5. — С. 39–46.

30. Карцева, Н. В. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственных предприятий [Текст] / Н. Карцева // Управление персоналом. – 2010. – №7. – С. 29-34.

31. Квагинидзе В. С. Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании [Текст] /Квагинидзе В. С.// Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2011. — №5(10). — с.1-8.

32. Кибанов, А. Я. Система управления персоналом [Текст] /А. Кибанов. – М.: Проспект, 2012.

33. Кибанова А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник/ Кибанова А.Я. - М.: 2013. — 524 с.

34. Кибанова А.Я. Система управления персоналом организации (4-издание) [Текст]: учебник / Кибанова А.Я. - М.: 2010. — 695 с.

35. Козлов В.В. Система управления персоналом предприятия [Текст]/ Козлов В.В., Бочаров Д.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 160 с.

36. Колосовская Н.В. Исследование удовлетворенности трудом персонала (на примере сферы услуг) [Текст] / Н.В.Колосовская // Вектор науки ТГУ. –№3(17),– 2011., с.184-186.

37. Кондратьев, Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность. – Пенза: ПГУАС, 2010.

38. Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор [Текст] / М.А. Кузьмин // Экономические науки. — 2011.—№5(78).— с.251-255.

39. Ларионов И.К. Стратегическое управление [Текст]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 235 с.

40. Лисовская Н.Б. Психология кадрового менеджмента [Текст]: учебно-методическое пособие/ Лисовская Н.Б., Трощинина Е.А.— Электрон. текстовые

данные.— СПб.: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2015.— 224 с.

41. Ловчева, М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации [Текст] / М. Ловчева Е. Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2012. – № 4. – С. 34–45

42. Македошин А.А. Организация труда персонала [Текст]: учебное пособие/ А.А. Македошин. - СПб.: СПбГУЭФ, 2011. — 188 с.

43. Маслов Е. В. Управление человеческими ресурсами предприятия.[Текст] учебное пособие/ Маслов Е.В– М.: ИНФРА-М, 2014. – 312 с.

44. Маслов Е.В управление персоналом: технология и идеология[Текст]/ Маслов Е.В // Организационная психология.— 2015.—№1(5) с.1-18.

45. Маслова В.М Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Маслова В.М. перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.

46. Миляева Л.Г. Теоретичко-методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций [Текст]: монография/ Миляева Л.Г., Д.Ю. Федоркевич. – Новосибирск «Сибирское университетское издательство», 2011. – 180с.

47. Мисникова Л.В. Организация труда в торговле [Текст] учеб. пособие / Л.В. Мисникова, Н.А. Сныткова. - Мн., 2010. - 184 с.

48. Москвина, О. В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом[Текст] : метод./ О. В. Москвина ; СибАГС. — Новосибирск: Изд-во СибАГС,2011. — 42 с.

49. Мумладзе Р.Г. Основы управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н.— М.: Русайнс, 2015.— 151 с.

50. Назаренко, М.А. Оценка кадрового потенциала организации [Текст] / М.А. Назаренко, И.А. Горькова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – №4. – С.139-140.

51. Одегов Ю.Г. Кадровые проблемы российских предприятий: диагностика и пути решения [Текст] / Одегов Ю.Г. журнал «Вестник Омского университета».— 2011.—№2.с.5-10.

52. Парушина Н. В. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации [Текст]/ Парушина Н. В. // Вестник Орловского государственного аграрного университета. — 2012.—№2(35).—с.1-6.
53. Петрова, С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике [Текст] / С. Петрова // Кадровик. – 2016. – №2. – С. 22–28.
54. Пластинина, Н Выбираем способ изменения штата [Электронный ресурс] / Н. Пластинина // KADROVIK.RU.—2015. —№1 (98) —1-6 с. Режим доступа: <https://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload> &name=News&file=article&sid=15040.
55. Подвербных, О. Кадровый потенциал инвестиционных проектов [Текст] /О.Подвербных // Человек и труд. –2012. – №11. – С.61–63
56. Прусова Н.В. Психология труда [Текст]: учебное пособие/ Прусова Н.В., Боронова Г.Х.— Саратов: Научная книга, 2012 .— 159 с.
57. Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала [Текст] / В. Пугачев // Справочник кадровика. – 2010. – № 2. – С. 131–134.
58. Резник Г.А. Инновационный трудовой потенциал – стратегический ресурс развития инновационной экономики / Г.А. Резник, Д.Р. Амирова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №6 –с.306-310.
59. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Потенциал трудовых ресурсов как фактор повышения уровня конкурентоспособности в строительстве. – Пенза: ПГУАС, 2012.
60. Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. Менеджмент компании.[Текст] учебное пособие/ Румянцева З. П — М.: ИНФРА-М, 2013. – 521 с.
61. Судакова, Е.С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации [Текст] / Е.С. Судакова // Науковедение. – 2014. – №3. – С.1-14.

62. Сухов С.А. От оценки к управлению кадровым потенциалом [Текст]/ Сухов С.А// Вестник Омского университета. Серия «Экономика» —2012. — №3.—с.1-4.

63. Тощенко Ж.Т. Социология труда [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социология» и «Экономика труда»/ Тощенко Ж.Т.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 423 с.

64. Туленков, Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации [Текст] / Н. Туленков // Справочник кадровика. – 2013.— №7. – С. 24–30

АНКЕТА

Просим Вас ответить на заданные ниже вопросы. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат. Опрос является анонимным, поэтому фамилию не указывайте. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций.

Пожалуйста, будьте внимательны. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Если ни один из ответов Вам не подходит, напишите, пожалуйста, свой.

1. Как осуществляется взаимодействие руководителя кадровой службы с линейным руководством компании?

- выработка совместных решений
- линейный руководитель подчиняется решениям службы
- руководитель службы подчиняется решениям линейных руководителей

2. Кто выступает инициатором новых проектов в кадровой сфере?

- высшее руководство
- кадровая служба
- линейные руководители

3. Сколько раз Вы проходили стажировку, работая на этом предприятии?

- 1-2 раза
- 3-5 раз
- более 5 раз
- другое

4. Проходили ли вы стажировку по новым направлениям деятельности с последующим ростом по служебной лестнице?

- Да
- Нет

5. Как Вы оцениваете возможности для обучения и повышения квалификации, предоставляемые предприятием?

- организация предоставляет мало возможностей
- те возможности, которые предоставляет организация, не соответствуют сегодняшней ситуации
- организация предоставляет достаточно возможностей
- в организации отсутствуют такие возможности

6. Для каких категорий работников повышение квалификации является обязательным?

- служащие
- руководители отделов и подразделений
- квалифицированные рабочие
- неквалифицированные рабочие

7. Какие категории работников наиболее часто направляются на обучение и повышение квалификации?

- руководитель организации и его заместители
- служащие
- руководители отделов и подразделений
- квалифицированные рабочие
- неквалифицированные рабочие

8. Связываете ли Вы свою трудовую карьеру с данным предприятием?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

9. Приходится ли Вам выполнять работы более низкой квалификации?

- Да
- Нет
- Никогда
- Иногда

10. Приходилось ли Вам выполнять работы более высокой квалификации?

- Да
- Нет
- Никогда
- Иногда

11. Существует ли дефицит кадров руководителей и специалистов?

- Да
- Нет
- Не знаю

12. Предоставляется ли реальная возможность развития и роста в компании?

- Да, на все 100%
- Нет
- Затрудняюсь ответить

13. Допускаете ли Вы, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах?

- Допускаю
- Допускаю, но не всегда
- Не допускаю

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 64 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » 2017 г.

(подпись автора работы)

Евстифеев А.А.

(Ф.И.О.)