

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Зубкова Владимира Юрьевича

Научный руководитель:
доцент, к. э. н. Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры социальных
технологий НИУ «БелГУ»
Шевченко Н.В.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Кадровый потенциал организации: концептуальные подходы к определению сущности и структуры, анализ факторов, детерминирующих уровень его развития.....	10
1.2 Характеристика основных элементов системы управления кадровым потенциалом организации.....	19
1.3 Управление кадровым потенциалом как фактор развития инновационно-ориентированной организации.....	28
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ОЦЕНКА (НА ПРИМЕРЕ ООО «МОНТАЖЭНЕРГОСТРОЙ»)	34
2.1 Организация и методы исследования.....	34
2.2 Изучение особенностей деятельности организации и системы управления персоналом в контексте исследования кадрового потенциала.....	38
2.3 Комплексная оценка кадрового потенциала на основе коэффициентной методики и исследование системы управления кадровым потенциалом организации.....	52
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	65
3.1 Методические рекомендации по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом организации.....	65
3.2 Разработка программы мероприятий по управлению кадровым потенциалом организации.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные условия функционирования организаций обуславливают необходимость пересмотра процесса управления кадровым потенциалом организации, который становится более сложным и разноплановым и затрагивает не только простое воспроизводство кадров в организации.

В складывающихся современных условиях глобализации и высокой конкуренции успешное развитие организации все в большей мере определяется уровнем профессионализма и компетентности персонала и эффективностью использования кадрового потенциала, формированию и развитию которого в организациях должно быть уделено первостепенное значение.

Постоянная модернизация производственного процесса с использованием новой техники, инновационных производственных и управленческих технологий требуют применения системы новых знаний и навыков персонала, что и ориентирует организации на разработку и использование рациональных систем управления кадровым потенциалом, целью которых выступает повышение уровня конкурентоспособности и эффективности деятельности организации на основе максимизации эффекта от использования персонала организации.

Вместе с тем, на практике существенное число организаций сталкивается с проблемами необеспеченности высококвалифицированными специалистами и низкого уровня кадрового потенциала, поскольку используют традиционные подходы к управлению персоналом, не уделяют должного внимания развитию кадрового потенциала организации и не учитывают влияния факторов внешней среды в ходе реализации кадровой политики. Как следствие используемые подходы к управлению персоналом в целом и кадровым потенциалом в частности не обеспечивают требуемого его качества, не удовлетворяют потребности самих сотрудников организации и

интересы руководства в повышении эффективности трудовой деятельности персонала.

Указанные тенденции требуют пересмотра применяемых принципов и использования новых подходов к управлению кадровым потенциалом, практическая реализация которых является залогом повышения эффективности труда, а, следовательно, и результативности деятельности организации.

Таким образом, необходимость совершенствования механизма управления кадровым потенциалом организации, адаптированного к современным условиям функционирования организаций с учетом индивидуальных особенностей конкретных организаций, обусловили значимость и актуальность исследования.

Степень научной разработанности темы. Проблематике управления кадровым потенциалом организации в современной науке отведено одно из центральных мест. Вопросы теории трудовых ресурсов и кадрового потенциала разрабатывались и нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых, среди которых: Н.В. Абросимова, А.А. Анисимова, Р.Ю. Болдыревой, Г.С. Беккер, В.Р. Веснина, М.П. Гаранина, П. Друкера, Е.Ф. Жукова, К.Г. Кречетникова, Ю.Г.Одегова и др.

Проблематика формирования, использования и управления кадровым потенциалом раскрыта в исследованиях таких отечественных учёных, как: Е.В. Апенкиной, Э.В. Бардасова, Р.К. Горшкова, Н.В. Кузнецовой, Д.Е. Кычкина, Л.В. Максимовой, Е.А. Поникаровой, Л.Т. Снитко, Е.Д. Щетининой и многих др.

Однако, несмотря на достаточное количество исследований в данном направлении, теоретические и методические основы управления кадровым потенциалом организации на современном этапе требуют дальнейшего рассмотрения, что и обусловило выбор темы магистерской диссертации, постановку ее цели и задач.

Объектом исследования выступает ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Предметом исследования являются экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в ходе реализации механизма управления кадровым потенциалом организации.

Цель исследования состоит в обосновании теоретических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом организации.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

1) изучить концептуальные подходы к определению сущности и структуры кадрового потенциала, провести анализ факторов, детерминирующих уровень его развития и охарактеризовать основные элементы системы управления кадровым потенциалом;

2) обосновать выбор и провести апробацию методического инструментария в целях комплексной оценки кадрового потенциала и исследования системы управления кадровым потенциалом организации;

3) обосновать методические рекомендации по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом организации с учетом которых разработать программу мероприятий по управлению кадровым потенциалом организации.

Теоретическая основа исследования представлена работами отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, стратегического управления организацией, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента и рядом авторских концепций управления кадровым потенциалом организации.

В качестве **методологической основы исследования** использованы системный, диалектический и комплексный подход к исследованию управления кадровым потенциалом организации. В ходе исследования был использован комплекс **общенаучных и специальных методов исследования**: монографический, экономико-статистический, табличный и графический, документальный, социологический и др.

В числе **информационно-эмпирической базы исследования** использовались учебные пособия, монографии и научные публикации в общеотраслевых и специализированных журналах, информация сети Internet, справочная и энциклопедическая литература по изучаемой проблематике. Кроме того, в работе использовались результаты проведенного авторского исследования и ряд организационно-правовых документов организации, на базе которой было проведено исследование.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что выводы и рекомендации, изложенные в работе, расширяют существующую теоретическую и методическую основу для управления кадровым потенциалом организации, а предложенный алгоритм комплексного эмпирического исследования системы управления кадровым потенциалом организации и рекомендации для решения методических и практических задач совершенствования механизма управления кадровым потенциалом организации могут быть использованы в практической деятельности кадровых служб организаций.

Научная новизна работы заключается в следующем:

- 1) дано авторское определение категории кадровый потенциал, отличительной особенностью которого является подчеркивание свойства эффективности и систематизированы факторы, влияющие на формирование и использование кадрового потенциала организации;
- 2) обоснован и апробирован поэтапный методический подход проведения комплексного эмпирического исследования системы управления кадровым потенциалом организации, на основе которого определены тенденции изменения кадрового потенциала и выявлены проблемы системы управления кадровым потенциалом в изучаемой организации;
- 3) в рамках разработки методических рекомендаций представлены модель системы управления кадровым потенциалом и алгоритм реализации управленческого подхода к совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом, которые были положены в основу разработки

программы мероприятий по управлению кадровым потенциалом организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. На современном и сложном этапе социально-экономического развития нашей страны большое значение уделяется наращиванию и эффективному использованию кадрового потенциала, который выступает в виде главного ресурса и ключевого детерминанта роста эффективности и конкурентоспособности современных организаций.

На основании проведенного анализа и обобщения ранее опубликованных в научной литературе определений в работе дано следующее определение понятия «кадровый потенциал».

Кадровый потенциал — это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников организации, которые имеют определенную квалификацию, прошли предыдущую профессиональную подготовку и имеют специальные знания, трудовые навыки и опыт работы в определенной сфере деятельности, эффективно исполняют функциональные обязанности и дают определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями организации. Отличительная особенность данного определения состоит в подчеркивании свойства эффективности, возможности давать определенные экономические результаты.

В научной литературе выделяют различные подходы к классификации факторов, воздействующих на формирование и развитие кадрового потенциала. Необходимость учета многообразных факторов, от которых зависит эффект создания, функционирования и развития системы управления кадровым потенциалом на предприятии на современном этапе, является одним из наиболее важных и сложных вопросов науки и практики.

2. Проведение исследования позволило выявить ряд проблем в системе управления кадровым потенциалом в изучаемой организации, среди основных из них выделим: отсутствие системного подхода к управлению

кадровым потенциалом организации; отсутствуют положения, регламентирующие процесс развития персонала и в частности обучения персонала; применяются недостаточно эффективные методы обучения; не проводится оценка кадрового потенциала организации в целом и комплексная оценка сотрудников в целях анализа потребностей в обучении и развитии персонала, а так же в целях карьерного движения; низкий уровень организации оценки персонала в ходе его отбора; не применяются инструменты мотивации, ориентирующие сотрудников на самообучение и саморазвитие и реализацию своего потенциала. В целом наличие указанных проблем, на наш взгляд, явилось причиной снижения производительности труда в организации в последние два года, снижения уровня развития самого кадрового потенциала и сравнительно низкой удовлетворенностью возможностью профессионального и личностного роста и возможностью пройти обучение.

3. Модель управления кадровым потенциалом представляет собой теоретически обоснованную и реализуемую в практической деятельности систему управления кадровым потенциалом, которая включает процедуру формирования и оценки кадрового потенциала, основные задачи и направления развития персонала, формы и виды, приемлемые для развития, а так же действия, связанные с оценкой результатов деятельности персонала и эффективности совокупности мероприятий, осуществляемых в процессе его управления.

Механизм управления кадровым потенциалом регулирует динамическое развитие трудового потенциала посредством управленческих воздействий, направленных на снижение рисков его управления и достижение целей производственной системы.

Апробация работы. Результаты исследования, содержание основных положений и выводы докладывались и обсуждались в рамках Управленческого конгресса (г. Белгород, 2018 г.) и нашли отражение в 2 опубликованных научных статьях:

1. Зубков, В.Ю. Трудовой потенциал: анализ подходов к определению и компонентам содержания [Электронный ресурс] / В.Ю. Зубков // Дискурс. – 2016. – 2 (2). – С.421-424. Режим доступа: <http://journal-discurs.ru/files/arkhiv-zhurnala/2-2016/2-2.Zubkov.pdf> (дата обращения 05.01.2019).

2. Зубков, В.Ю. Кадровый потенциал организации: анализ подходов к определению системы показателей оценки [Текст] / В.Ю. Зубков // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ» (Белгород, 30 октября – 2 ноября 2018 г.) / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С.119-122.

Структура и объем работы. Композиционно структура настоящей работы определена поставленной целью и задачами исследования и состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составил 97 стр., в ней и оформлено 23 таблицы, 21 рисунок, 10 приложений. Список использованной литературы включает 89 наименований источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Концептуальные подходы к определению сущности кадрового потенциала и его структуре

На современном и сложном этапе социально-экономического развития нашей страны большое значение уделяется наращиванию и эффективному использованию кадрового потенциала, который выступает в виде главного ресурса и ключевого детерминанта роста эффективности и конкурентоспособности современных организаций.

Игнорировать человеческие ресурсы не может не одна организация. Ценность данного вида ресурсов как фактора успеха со временем только возрастает. Повышение эффективности управления организацией находится в прямой зависимости от того, насколько разумно и на каком уровне используется кадровый потенциал.

При этом до сих пор теория кадрового потенциала находится на стадии формирования и развития. Нет единства мнений исследователей касательно её концептуальных основ и методологических подходов к пониманию сущности и составляющим структурным компонентам. На сегодняшний день существует достаточно большое количество авторских подходов к пониманию категории, при этом отметим, что с течением времени сущность понятия дополняется и меняется.

В связи с огромным объемом исследований в области формирования, развития и оценки кадрового потенциала существует понятийный аппарат: «персонал», «человеческий ресурс», «рабочая сила», «кадры», «трудовые ресурсы», «человеческий потенциал», «трудовой потенциал», «кадровый потенциал». Исследование данных понятий осуществляется на микроуровне

(уровне организаций) и на макроуровне (уровне государства). Все термины взаимосвязаны между собой, дублируют и замещают друг друга. Мы акцентируем внимание на понятии «кадровый потенциал».

Для определения границ области использования понятия «кадровый потенциал» раскроем его отличительные особенности от категорий, с которыми он зачастую отождествляется.

С одной стороны, категория «кадровый потенциал» включает в себя характеристику потенциала, так как и категории «трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы», то есть отражает ресурсный аспект рабочей силы.

Различия в понятиях кадрового и трудового потенциалов Р.Ю. Болдырева и Ф.А. Мосин видят в области их применения. Так же как термин «трудовые ресурсы» более характерен для макроэкономики, понятие «трудовой потенциал», определяющее совокупную способность к труду реальной и потенциальной рабочей силы, чаще используется в макроэкономике, на отраслевом и государственном уровнях [15].

Следует отметить, что основное отличие данного термина от «трудового потенциала» заключается в том, что оно характеризуется постоянством и квалификацией кадров. То есть, когда речь идет о кадровом потенциале – это имеющийся и возможный уровень знаний, навыков, умений и личностных характеристик той части персонала, которая удовлетворяет условиям постоянства и квалификации. Это указывает на стратегическую ориентацию данного понятия, так как стратегия чаще всего опирается на постоянство и квалификацию кадров (кадровая стратегия). Еще одним отличием данного термина от «трудового потенциала» является его большая ориентированность на микроэкономику.

Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов работников этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, принадлежащих потенциалу каждого работника в отдельности. Понятие «трудовой потенциал» интерпретирует кадры как активные элементы в структуре

организации, в отличие от термина «людские (трудовые) ресурсы», приравнивающее кадры к другим видам ресурсов. Этим подчёркивается, что главное в организации – не потенциалы отдельных работников, а её единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе – не сами элементы, а взаимодействие между ними. Поэтому кадровый менеджмент стоит рассматривать в комплексе с целями и задачами определенной организации.

Отличие «кадрового потенциала» от «человеческого капитала» заключается в рассмотрении его функций, которые сотрудник должен выполнять для развития организации (знаний, умения, навыки). А понятие «человеческий капитал» в большей степени отражает экономическую целесообразность вложения средств в развитие этих знаний, навыков, умений.

С другой стороны, категория «кадровый потенциал» включает в себя понятие кадров. Категория «кадровый потенциал» включает кадры как активные элементы организации. Кадры – это квалификационные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам и приобретенному опыту работы [43]. Таким образом, категория «кадровый потенциал» не аналогична категории «кадры», так как под кадрами понимается совокупность работников разных профессий и специальностей, уровень их подготовки и образования. В это понятие включаются не только кадры, но и определенный уровень общих возможностей работников для достижения заданных целей.

Можно выделить следующие существенные признаки понятия «кадровый потенциал организации»:

1) понятие «кадровый потенциал» характерно для микроэкономики и чаще используется на уровне предприятий (субъектов хозяйственной деятельности), поэтому словосочетание «кадровый потенциал организации» является логически обоснованным;

2) обязательными характеристиками понятия «кадровый потенциал» являются постоянство и квалификация работников организации;

3) сущность понятия «кадровый потенциал организации» предполагает наличие синергетического эффекта, возникающего при взаимодействии членов коллектива и их кадровых потенциалов;

4) в определении понятия «кадровый потенциал организации» должна быть обозначена стратегическая цель организации, на которую направлена реализация кадрового потенциала [22].

Рассмотрим современные подходы к определению понятия «кадровый потенциал» (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Анализ подходов к определению понятия «кадровый потенциал»

Определение понятия «кадровый потенциал»	Автор
Это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени	Википедия [36]
Совокупность качественных и количественных характеристик персонала, включающих численность, состав и структуру, физические и психологические возможности кадров, интеллектуальные и креативные способности, их профессиональные знания и квалификационные навыки, коммуникативность и способность к сотрудничеству, отношение к труду и другие характеристики	К.Г. Кречетников [45]
Совокупность реальных и потенциальных (скрытых) возможностей, способностей и мотивов работников как целостной системы (коллектива), которые могут быть приведены в действие в процессе труда в соответствии с целями организации и обеспечить этой организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний за счет синергетического эффекта, возникающего в результате взаимодействия кадровых потенциалов сотрудников организации.	Л.В. Максимова, Е.А. Гнездилов, И.С.Максимов [54]
Обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, и опытом работы в определенной сфере деятельности, применяющих свои знания, умения и навыки для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей в соответствии с целями предприятия.	Е. Н. Горелова, М. А. Зотов, А. С. Поникарова [25]

Окончание таблицы 1.1

Определение понятия «кадровый потенциал»	Автор
Совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он выполняет как профессионал в силу способностей, знаний и опыта.	Н.Р. Балынская [10]
Теоретическая и социально-экономическая категория, отражающая участие каждого работника организации в производстве с учётом его психофизиологических, личностных и профессиональных индивидуальных потенциалов, проявляющихся в форме индивидуального кадрового потенциала, развивающегося в результате синергетического эффекта взаимодействия работников персонала в форме различных уровней кадрового потенциала персонала (высокий, средний, низкий).	М.В. Носкова [61]
Кадровый потенциал организации представляет собой те возможности сотрудников организации, которые обеспечивают решение ее задач. Кадровый потенциал обычно понимается как совокупная способность постоянных сотрудников организации квалифицированно выполнять определенную работу на основе имеющегося у них профессионального опыта, знаний, образования.	И.Б. Гайдукова [21]

На основании проведенного анализа и обобщения ранее опубликованных в научной литературе определений мы будем придерживаться следующего определения понятия «кадровый потенциал».

Кадровый потенциал — это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников организации, которые имеют определенную квалификацию, прошли предыдущую профессиональную подготовку и имеют специальные знания, трудовые навыки и опыт работы в определенной сфере деятельности, эффективно исполняют функциональные обязанности и дают определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями организации. Отличительная особенность данного определения состоит в подчеркивании свойства эффективности, возможности давать определенные экономические результаты. Экономический аспект, в свою очередь, означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника. То есть, понятие эффективности изначально заложено в самой основе экономической категории «кадровый потенциал».

Отметим еще раз, что кадровый потенциал организации складывается из отдельных личностных потенциалов, но не как простая суммативная система, а как целостная система открытого типа.

Являясь целостной системой, кадровый потенциал имеет свою структуру, которую можно рассматривать с точки зрения структуры потенциала и с точки зрения структуры кадров.

Условное представление структуры кадрового потенциала организации имеет три уровня:

1. Кадровый потенциал общества отражает реальные возможности, которыми обладает общество для реализации общественно-значимых действий в различных областях профессиональной деятельности, суммарная способность всех работников к достижению определенных целей, стоящих перед обществом на современном этапе его развития.

2. Кадровый потенциал конкретной организации выражается в способности организации достичь целей ее функционирования посредством профессиональной деятельности персонала.

3. Кадровый потенциал отдельного 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 [66].

Кадровый потенциал организации – это количественная и качественная характеристика персонала, связанная с выполнением им производственных функций и достижением целей перспективного развития организации.

Отметим, что современное понятие «кадровый потенциал» объединяет как потенциальные возможности сотрудников организации, так и совокупность их индивидуальных и психологических качеств, определяющих их трудовое поведение.

Основными элементами этой структуры являются физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие (табл.1.2).

Таблица 1.2

Характеристика компонентов кадрового потенциала организации [2]

Компоненты кадрового потенциала организации	Характеристика компонента
Физическая составляющая	ограничена физическими способностями сотрудников организации, которые востребованы в процессе ее функционирования. Сюда относится состояние здоровья работников, их трудоспособность, возрастные показатели и т.п.
Интеллектуальная составляющая	включает в себя сложившуюся в организации систему отношений и связей между работниками, привычные нормы их взаимодействия, которые, в конечном счете, формируют социально-психологический климат и оказывают существенное влияние на совместную деятельность.

Если рассматривать кадровый потенциал с точки зрения собственно кадровых показателей, то сюда входят руководители, специалисты разного уровня и профиля, рабочие или непосредственные исполнители.

Таким образом, структура кадрового потенциала представляет собой довольно сложное многоступенчатое образование, на которое необходимо оказывать комплексное воздействие в целях совершенствования и развития.

Ю.Г. Одегов выделяет несколько компонентов кадрового потенциала организации: интеллектуальный потенциал, профессиональный потенциал, потенциал образа жизни, потенциал мобильности и потенциал мотивации.

Их сущность более подробно раскрыта в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Характеристика компонентов кадрового потенциала организации [62]

Компоненты кадрового потенциала организации	Характеристика компонента
Интеллектуальный потенциал	совокупность теоретических знаний практического опыта и индивидуальных способностей работников, осуществляющих работы по созданию инноваций в организациях
Профессиональный потенциал	способность работника к труду, уровень образования, знания; навыки; ответственность работника
Потенциал образа жизни	определенная совокупность реальных и абстрактных возможностей человека адекватно адаптироваться к изменяющимся условиям
Потенциал мобильности	реальная возможность работника участвовать в реализации различных трудовых функций
Потенциал мотивации	реакция человека на то, что работа позволяет ему реализовать свои природные способности и склонности

Е. Н. Горелова, М. А. Зотов, А. С. Поникарова указывают, что в структуру кадрового потенциала входит комплекс составляющих, среди которых [25]:

- психофизиологические качества работников;
- профессионально-квалификационные характеристики персонала;
- интегративные способности персонала организации (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура кадрового потенциала организации

А.А. Анисимов указывает на тот факт, что кадровый потенциал может быть охарактеризован количественными и качественными показателями, измерение и анализ которых дает возможность установить динамику развития кадрового потенциала организации, выявить проблемы в процессе его формирования и развития. Чаще всего в целях оценки и анализа развития кадрового потенциала применяются две группы показателей:

Таким образом, кадровый потенциал организации это не только теоретическая, но и социально-экономическая категория, отражающая участие каждого работника организации в производстве с учётом его психофизиологических, личностных и профессиональных индивидуальных потенций, проявляющихся в форме индивидуального кадрового потенциала.

Мы придерживаемся точки зрения, что при определении кадрового потенциала следует учитывать его свойства давать определенные экономические результаты.

Анализ структуры кадрового потенциала и основных компонентов, определяющих его состояние, дает возможность сделать важный вывод, позволяющий на основе системного подхода понять механизм его формирования и развития. Этот вывод заключается в том, что кадровый потенциал предприятия не является постоянной величиной. Его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием различных факторов. Кадровый потенциал имеет сложную структуру и в соответствии с этим требует применения комплексного подхода к оценке.

1.2 Характеристика основных элементов системы управления кадровым потенциалом организации

Кадровый потенциал организации не является постоянной величиной, его количественные и качественные характеристики изменяются под воздействием процесса производства и управленческих решений.

Своевременная и объективная оценка, развитие и управление кадровым потенциалом определяют в современных условиях возможности дальнейшего устойчивого развития организации.

Концептуальной основой нового подхода к управлению выступает определение бизнес – процессов, которые осуществляются в организации и дальнейшее их совершенствование. В первую очередь это относится и к

системе управления персоналом организации. Управление персоналом можно отнести к важнейшим направлениям стратегического развития в связи с тем, что на этапе перехода к инновационной экономике роль персонала существенно возрастает, а к уровню его знаний и умений предъявляются все более высокие требования.

Проблематика управления кадровым потенциалом организации затрагивается в трудах многих зарубежных и отечественных ученых, при этом авторы указывают на взаимосвязь понятий «кадровый потенциал» и «управление кадрами», так как именно в процессе эффективного управления становится возможным оптимальное использование кадров и эффективная деятельность организации. Таким образом, необходимость управления кадровым потенциалом организации определяется важностью достижения соответствия уровня развития кадрового потенциала организации ее перспективным стратегическим целям и задачам.

В этой связи, система управления кадровым потенциалом должна быть ориентирована на выполнение следующих важнейших задач:

- 1) обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик персонала организации ее целям организации;
- 2) объединение персонала, как на уровне организации, так и на уровне общих целей, ценностей и традиций посредством формирования корпоративной культуры.

М.П. Гаранина и А.А. Грешных акцентируют внимание на том, что одной из ключевых задач в управлении кадровым потенциалом организации является развитие корпоративной культуры организации. В соответствии с указанным фактом, авторы полагают, что в ходе управления кадровым потенциалом специалисты отдела управления персоналом должны обеспечить решение еще двух задач [22,27].

- 1) вносить вклад в создание конкурентных преимуществ организации на основе повышения уровня ответственности ее работников посредством укрепления элементов корпоративной культуры;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы на основе наращивания ее человеческого потенциала через развитие профессиональных навыков, знаний, повышения уровня компетентности персонала.

Управление кадровым потенциалом должно быть направлено на сохранение качественной специфики персонала, его совершенствование и развитие. С позиции процесса формирования и использования, целесообразно расширить характеристику кадрового потенциала и выделить две его составляющие: текущий и целевой накопительный.

Под текущим потенциалом следует понимать персонал, рассматриваемый руководством как необходимый для выполнения текущих основных производственных задач.

Целевой накопительный кадровый потенциал необходим для решения стратегических задач в целях повышения уровня конкурентоспособности организации.

Условия реализации кадрового потенциала организации могут стать следствием снижения или повышения уровня отдачи от его использования.

По этой причине основными задачами механизма управления кадровым потенциалом являются:

- формирование кадрами организации с учетом соответствующих требований для выполнения трудовых обязанностей;
- расстановка кадров и определение трудовой нагрузки с учетом сложности трудовой деятельности и требованиями к качеству;
- создание эффективной системы мотивации персонала;
- координация взаимодействия структурных подразделений в ходе решения текущих и стратегических задач;
- создание системы развития персонала.

Л.В. Максимова отмечают, что достижение указанных задач может быть обеспечено выполнением ряда важнейших функций управления: анализа, планирования, организации и мотивации [53].

В таблице 1.4 раскроем содержание указанных функций управления кадровым потенциалом.

Таблица 1.4

Характеристика функций управления кадровым потенциалом организации

Функция	Характеристика функции
Анализ	Изучение и выявление ресурсов организации для осуществления деятельности: оценка кадрового состава организации и эффективности его использования, выявление потребностей в кадрах в ходе развития организации.
Планирование	Определение целей, средств и действий для развития организации: составление плана эффективного использования кадрового потенциала, составление плана обучения и повышения квалификации кадров, планирование потребностей в высококвалифицированных кадрах.
Организация	Работа по осуществлению запланированных мероприятий и достижению поставленных целей: организация повышения квалификации и обучения персонала, координация остальных указанных функций управления.
Мотивация	Побуждение персонала организации к достижению личных целей и поставленных целей организации, а так же к активному саморазвитию.

Н.Р. Балынская, Н.В. Кузнецова, О.Н. Сеницына отмечают, что помимо указанных выше функций, одной из важных является функция контроля процесса управления кадровым потенциалом организации [10].

В целом под *системой управления кадровым потенциалом* большинство авторов понимают совокупность взаимосвязанных и функциональных подсистем, направленных на своевременное формирование, развитие и использование потенциала отдельных работников организации.

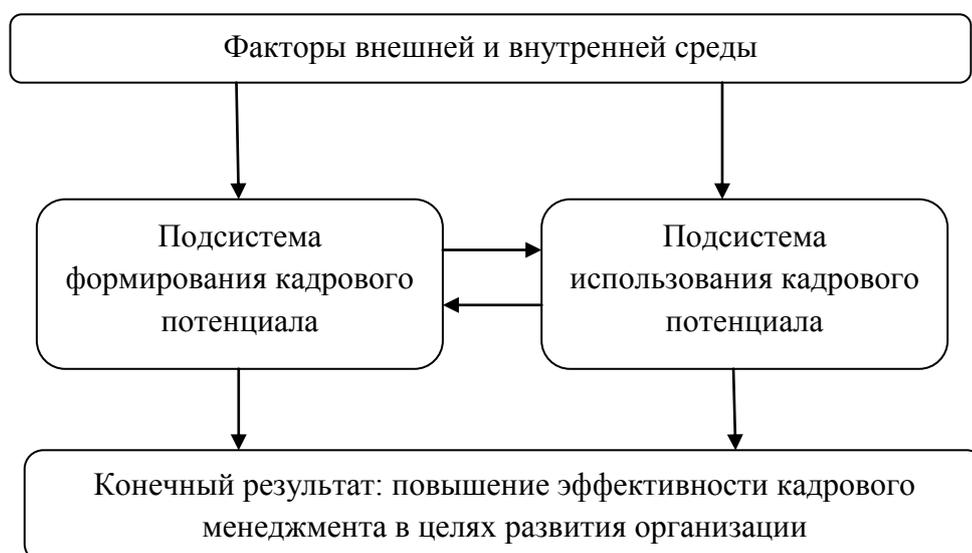


Рис. 1.3. Система управления кадровым потенциалом организации

Реализуемой в рамках системы управление кадровым потенциалом должно основываться на следующих основополагающих принципах:

- 1) наличие эффективной системы найма, отбора, подбора и расстановки персонала;
- 2) соблюдение справедливого распределения нагрузки и оплата труда в соответствии с оценкой результатов трудовой деятельности;
- 3) создание действенной системы стимулирования труда и обучения персонала;
- 4) возможность продвижения по служебной лестнице в соответствии с уровнем квалификации, результативностью деятельности, личными возможностями и потребностями.

Система управления кадровым потенциалом включает совокупность элементов, которыми выступают отдельные функциональные подсистемы.

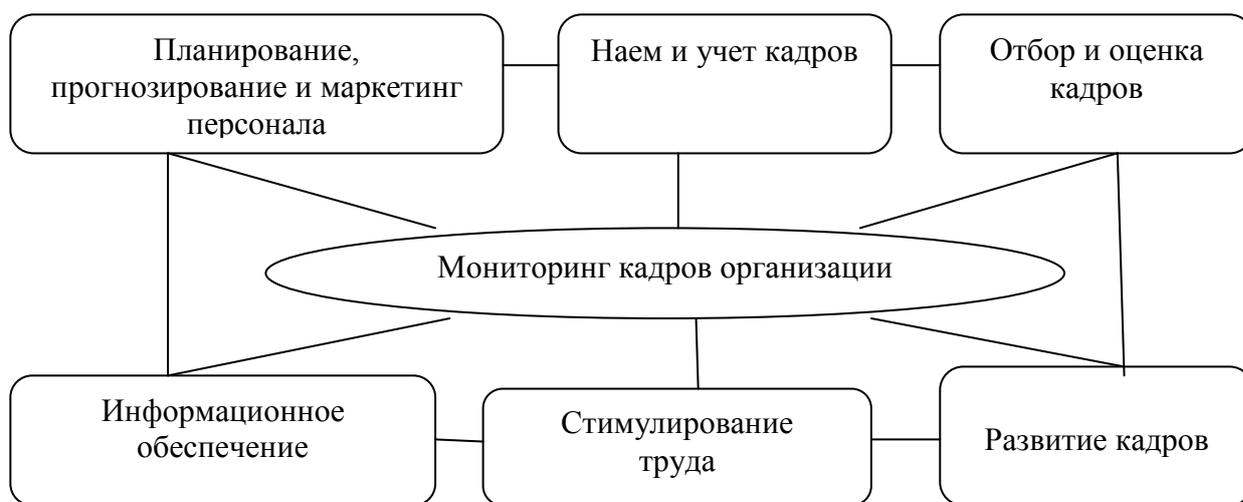


Рис. 1.4. Основные элементы системы управления кадровым потенциалом организации

Отметим, что, по мнению отдельных авторов, деятельность отдела по управлению персоналом в ходе формирования системы управления кадровым потенциалом должна основываться на мониторинге состояния кадров. Большинство организаций не проводят объективной и систематической оценки системы управления кадровым потенциалом организации. В связи с этим особенно актуальным является внедрение

системного подхода к управлению кадровым потенциалом, базирующемся на проведении мониторинга в результате которого руководством должна осуществляться корректировка принятых ориентиров и стратегических задач управления.

По мнению Е.Ф. Жукова формирование кадрового потенциала организации представляет собой сложный процесс, включающий определенную совокупность подпроцессов, от успешного и последовательного выполнения которых зависит формирование устойчивого и конкурентоспособного трудового коллектива.

Таблица 1.5

Характеристика основных подпроцессов формирования кадрового потенциала организации [33]

№	Подпроцессы формирования кадрового потенциала организации	Характеристика подпроцесса
1.	Кадровое планирование	Отражает политику и стратегию организации в сфере управления персоналом, непосредственно определяет потребности в персонале в необходимом количестве в совокупности с их качественными характеристиками, определяет требования к профессиональной принадлежности, квалификации и компетентности персонала.
2.	Поиск и отбор персонала	Выступает продолжением кадровой политики и одним из основополагающих элементов системы управления персоналом, связанным с основными подсистемами системы управления персоналом организации.
3.	Адаптация новых работников	Выступает продолжением подпроцесса поиска и отбора персонала и преследует цель обеспечения более быстрого вхождения нового работника в организацию и выхода на необходимый уровень рабочих показателей.
4.	Обучение	Выступает продолжением подпроцессов отбора и адаптации, преследует цель освоения новыми сотрудниками необходимых и дополнительных знаний и умений и передачу основополагающих установок, составляющих ядро организационной культуры.
5.	Анализ работы, нормирование труда и оценка исполнения	Служит основой определения требований и критериев, предъявляемых к кандидатам на вакантные должности и впоследствии на основе оценки трудовой деятельности позволяет оценить эффективность отбора персонала организации.

Окончание таблицы 1.5

№	Подпроцессы формирования кадрового потенциала организации	Характеристика подпроцесса
6.	Система мотивации	Позволяет выработать стратегию мотивации, направленную на привлечение кандидатов, отвечающим предъявляемым требованиям и удержание наиболее высококвалифицированных работников, работающих в организации.
7.	Организационная культура	Принятые и культивируемые в организации нормы, ценности и традиции, которые учитываются в ходе установления критериев поиска и отбора персонала.

Кадровый потенциал предприятий – категория полифакторная, поскольку подвержена влиянию множества факторов, роль которых в разные периоды может быть различной как по силе, так и по продолжительности и направлению воздействия. Систематизация посредством выявления, учета, анализа и использования этих факторов в сфере управления (включая косвенное управление и возможности самоорганизации) является важнейшей задачей обеспечения устойчивого развития кадрового потенциала организации.

В научной литературе выделяют различные подходы к классификации факторов, воздействующих на формирование и развитие кадрового потенциала. Систематизируем их на рис. 1.5.

Необходимость учета многообразных факторов, от которых зависит эффект создания, функционирования и развития системы управления кадровым потенциалом на предприятии на современном этапе, является одним из наиболее важных и сложных вопросов науки и практики. Сложность и неоднозначность разрешения этой проблемы обусловлены к тому же рядом обстоятельств объективного характера: невозможность количественной характеристики факторов среды и проведения ее точных измерений.

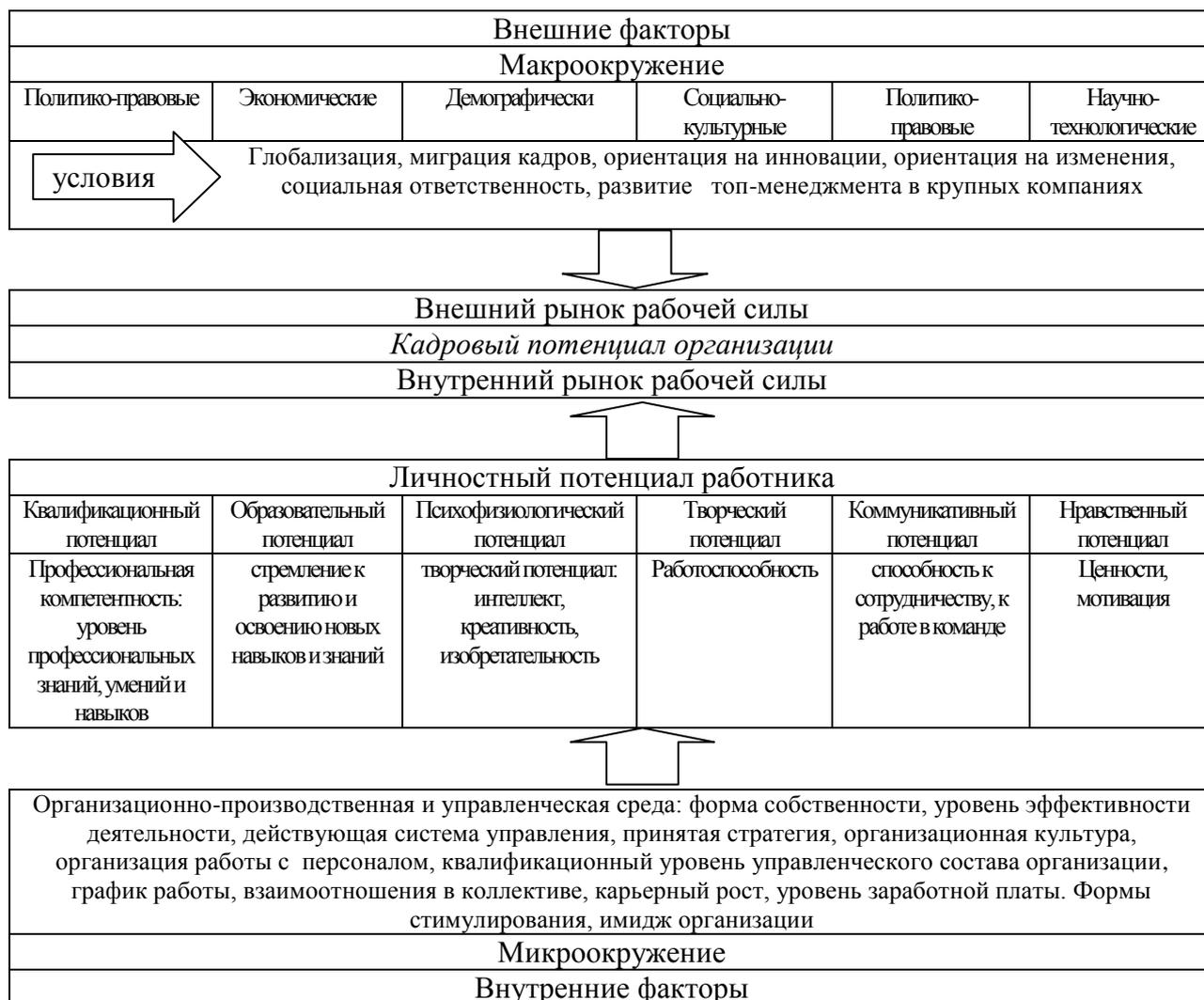


Рис. 1.5. Классификация факторов, влияющих на формирование и использование кадрового потенциала организации

Таким образом, нереально точно определить, какие именно факторы оказывают большее воздействие на элементы кадрового потенциала, связи между ними и окружающей средой, но можно утверждать, что все эти факторы взаимосвязаны и только учет всей их совокупности создаст благоприятные условия для обеспечения устойчивого развития кадрового потенциала организации

С учетом рассмотренного материала и изучения факторов, влияющих на процесс формирования и развития кадрового потенциала, представим более полную систему управления кадровым потенциалом на рис. 1.6.

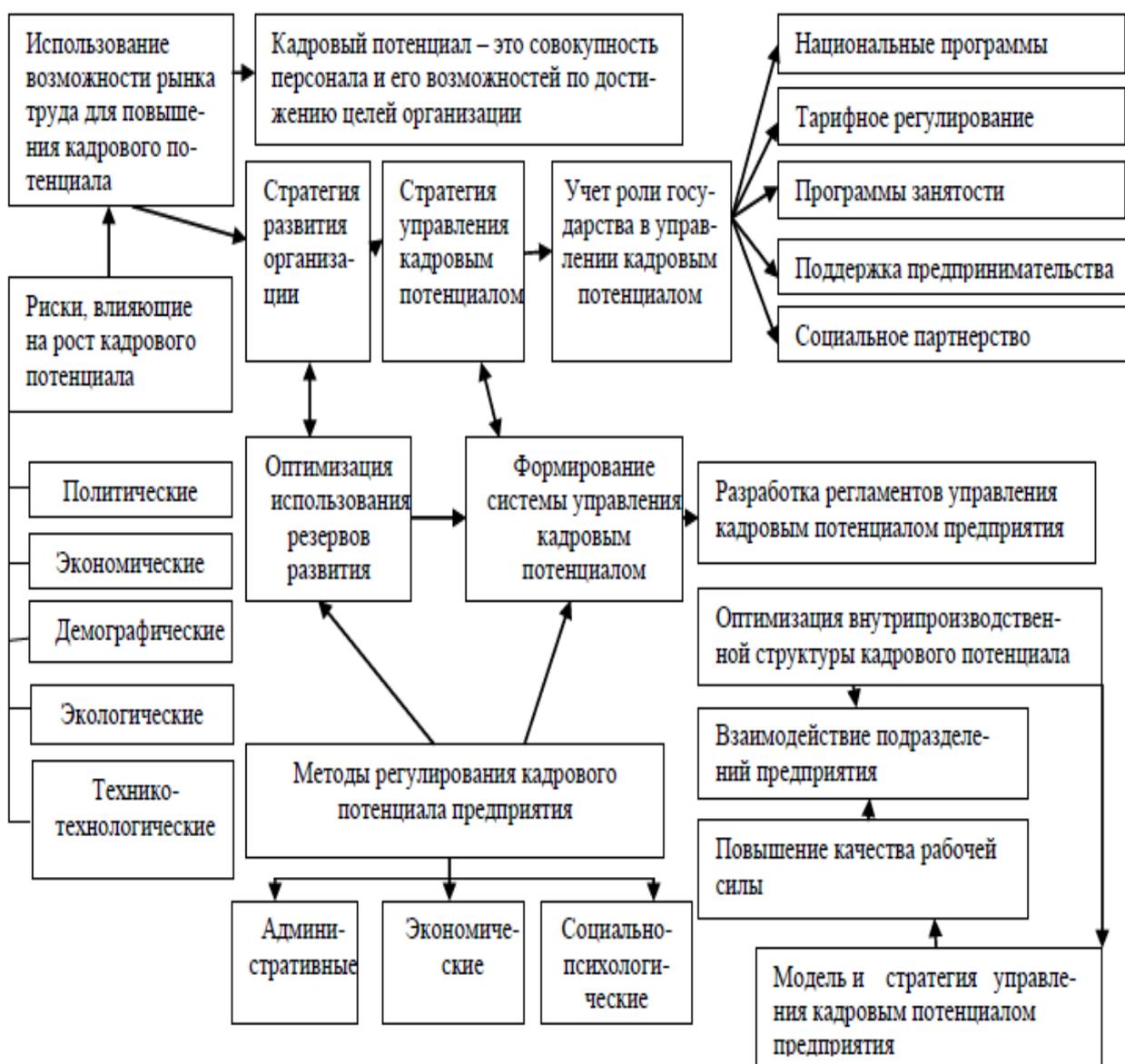


Рис. 1.6. Система управления кадровым потенциалом организации

В заключение параграфа отметим, что практическая деятельность, связанная с формированием системы управления кадровым потенциалом организации предполагает тактическое и стратегическое управление. Эффективность системы управления кадровым потенциалом организации подтверждается не только ростом уровня производительности труда, но и повышением уровня лояльности и приверженности к организации.

1.3 Управление кадровым потенциалом как фактор развития инновационно-ориентированной организации

Объективные социально-экономические процессы современного развития могут оказать влияние на дестабилизацию российского общества и определяют ориентацию организаций на инновационное развитие, важнейшую роль в котором играет кадровый потенциал организации.

Кадровый потенциал можно с уверенностью отнести к основному конкурентному преимуществу любой организации, нацеленной на укрепление своих позиций на рынке, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал.

Развитие кадрового потенциала организации относится к комплексной функции управления, целью осуществления которой является наращивание кадрового потенциала организации для повышения эффективности деятельности организации и укрепления ее конкурентоспособности.

Большинством авторов признается, что руководством организаций не уделяется должного внимания процессам качественного развития персонала, который должен осуществляться в условиях перехода к инновационному развитию экономики страны.

В связи с этим для поддержания темпов развития предприятия система управления должна быть ориентирована на интенсивное развитие кадрового потенциала, придания ему инновационного характера, формируя у работников способность непрерывного осуществления инновационной деятельности.

А.С. Поникарова отмечает, что совокупность применяемых методов в процессе формирования и развития кадрового потенциала является уникальной для каждой отдельной организации, что определяется ее специфическими внутренними особенностями и внешними условиями

функционирования [66]. В любом случае используемые методы и подходы к формированию и развитию кадрового потенциала организации применяются в комплексе и должны соответствовать стратегическим целям организации и осуществляться в двух направлениях: формирование и использование кадрового потенциала организации (рис.1.3).



Рис. 1.7. Мероприятия по развитию кадрового потенциала организации

Методы развития кадрового потенциала целесообразно классифицировать в зависимости от их влияния на составляющие кадрового потенциала (табл.1.6).

В складывающихся условиях особая роль отводится инновационному развитию накопленных и потенциальных возможностей сотрудников, как целостной системы, которые выступают инструментом инновационного развития организации.

В общем, в контексте инновационного развития систему управления кадровым потенциалом следует охарактеризовать как совокупность управленческих действий, в состав которых входят меры по стимулированию воспроизводства кадрового потенциала организации, меры по интенсификации качества его развития, по оптимизации системы мотивационного воздействия на потенциал и меры по инновационному развитию самой системы управления.

Таблица 1.6

Классификация методов развития кадрового потенциала организации

№	Составляющая кадрового потенциала организации	Возможные методы развития кадрового потенциала организации
1.	Психофизиологический	<ul style="list-style-type: none"> – реализация программ социального развития персонала организации; – организация психологической поддержки персонала организации; – развитие социальной инфраструктуры; – укрепление здоровья персонала через пропаганду здорового образа жизни как составляющего элемента корпоративной культуры.
2.	Ценностно-мотивационный	<ul style="list-style-type: none"> – использование механизмов управления карьерой и создания кадрового резерва; – использование бонусной системы; – использование системы льгот и компенсаций; – разработка и использование объективной оценки результатов трудовой деятельности; – формирование корпоративной культуры; – создание положительного имиджа организации для восприятия сотрудниками организации.
3.	Инновационно-творческий	<ul style="list-style-type: none"> – использование ротации персонала; – организация конкурсов проектных идей; – организация работы с пулом талантов; – поддержка идей по рационализации производства и управления.
4.	Поведенческий	<ul style="list-style-type: none"> – разработка и использования кодекса этики, кодекса корпоративного или делового поведения; – демонстрация выбранной модели поведения руководством организации.
5.	Профессионально-квалификационный	<ul style="list-style-type: none"> – осуществление профессиональной переподготовки и обучения персонала; – использование института наставничества; – стажировка персонала.
6.	Образовательный	<ul style="list-style-type: none"> – обучения сотрудников по дополнительной квалификации, оплачиваемое организацией; – проведение различных семинаров и тренингов; – привлечение руководства к процессу обучения персонала.

Изучение опыта, накопленного развитыми зарубежными странами является актуальным в процессе построения моделей развития кадрового потенциала организации в условиях перехода на инновационный тип развития экономики. Общеизвестным фактом является то, что самый

лучший мировой опыт инновационного развития кадрового потенциала накоплен в японских организациях.

Н.А. Абросимов акцентирует внимание на том, что характерным для инновационного развития кадрового потенциала японских организаций является учет общественно-политических и структурно-функциональных аспектов, а также совершенствование управленческой деятельности. Отметим, что российские организации зачастую игнорируют использование системного подхода в процессе управленческой деятельности, применяют лишь отдельные принципы, что в свою очередь не приводит к достижению запланированных результатов в рамках долгосрочного стратегического развития кадрового потенциала [1].

Н.А. Абросимов выделяет следующие критерии, которые характеризуют процесс инновационного развития кадрового потенциала: высокий уровень качества планирования, качество работы специалистов по отбору и расстановке персонала, качество осуществления контроля, качество организации процесса управления в целом и качество учета и отчетности как базы для мониторинга.

Отметим, что в практике управления японских организаций традиционно применяется два уровня формирования и реализации модели инновационного развития кадрового потенциала – уровень организации и индивидуальный уровень. В российских организациях стратегии инновационного развития формируются с акцентом на человека-работника без учета его личностной составляющей и при его использовании в основном в рамках экономической, а не социальной системы.

Практическое функционирование многих организаций свидетельствует о жесткой зависимости между управленческими решениями по стратегической деятельности организации и процессами инновационного развития кадрового потенциала, которые в новых условиях хозяйствования, сохраняя известные классические задачи администрирования кадров, как

части целого, должны способствовать достижению основных целей организации.

Э. В. Бардасова, М. А. Зотов, А. С. Поникарова указывают, что особое значение отводится умению руководства организации своевременно и в полном объеме использовать потенциал сотрудников, согласовывать их личные цели карьерного роста с корпоративными целями организации еще на стадии планирования стратегии развития организации [12].

Это предъявляет особые требования к самой системе управления в новых условиях хозяйствования, как инструмента эффективной реализации и инновационного развития кадрового потенциала, а следовательно и организации в целом.

Осуществление управленческих воздействий должны найти отражение в модели управления инновационным развитием кадрового потенциала, представленной на рис. 1.8.

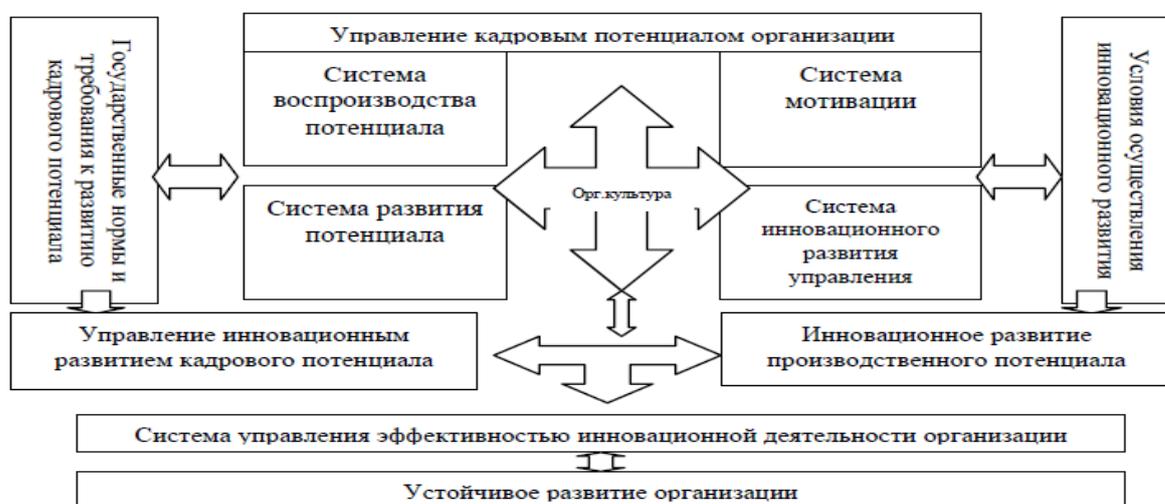


Рис. 1.8. Модель управления инновационным развитием кадрового потенциала

Представленная модель основывается на взаимосвязанных стратегиях управления развитием кадрового потенциала: стратегии сбалансированного многонаправленного развития системы управления эффективностью трансформации кадрового потенциала организации; стратегии оптимизационного инновационного развития составляющих системы управления; стратегии диверсификации методов повышения эффективности

управленческой деятельности при развитии кадровой составляющей. В рамках формирования данной модели необходимо отметить, что особую роль при разработке такой модели для каждого отдельного хозяйствующего субъекта играет информация о действительном состоянии кадрового потенциала в организации.

Таким образом, анализ зарубежного опыта позволяет сделать вывод, что рациональное использование кадровых ресурсов и инновационное развитие кадрового потенциала жестко увязаны с необходимостью формирования подходов к управлению персоналом, разработкой новых технологий и методов его совершенствования.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ И ЕГО ОЦЕНКА

2.1 Организация и методы исследования

С целью изучения системы управления кадровым потенциалом в организации было проведено соответствующее комплексное эмпирическое исследование.

Базой для проведения исследования выступило общество с ограниченной ответственностью «МонтажЭнергоСтрой», специализирующееся на осуществлении электромонтажных работ и расположенное в г. Старый Оскол Белгородской области.

Эмпирическое исследование системы управления кадровым потенциалом в организации было осуществлено в границах объекта и предмета комплексной диагностики и состояло из нескольких направлений:

1) изучение особенностей деятельности организации и системы управления персоналом в контексте исследования кадрового потенциала организации;

2) комплексная оценка кадрового потенциала на основе коэффициентной методики и исследование системы управления кадровым потенциалом организации.

Комплексное эмпирическое исследование системы управления кадровым потенциалом осуществлялось поэтапно. Более подробно рассмотрим последовательность этапов проведенного комплексного эмпирического исследования.

В рамках *первого «полевого» этапа* исследования была рассмотрена организационно-экономическая характеристика, проведен анализ основных экономических показателей деятельности изучаемой организации, дана краткая оценка действующей системы управления персоналом. Так же был осуществлен анализ кадрового состава организации и показателей, характеризующих основные кадровые процессы в организации

Второй этап исследования предполагал изучение динамики показателей производительности труда и эффективности использования фонда оплаты труда как направлений оценки эффективности использования кадрового потенциала организации.

В рамках первых двух этапов исследования преимущественно были использованы два метода: метод анализа документов и статистико-экономические методы исследования. Информационная база первых двух этапов представлена Уставом ООО «МонтажЭнергоСтрой», его организационной структурой, должностной инструкцией специалиста отдела кадров, Правилами внутреннего трудового распорядка для сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой», Положением об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах для сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой» и другими документами, раскрывающими специфику деятельности по управлению персоналом в организации, а также бухгалтерской финансовой отчетностью организации.

На *третьем этапе исследования* была проведена комплексная оценка кадрового потенциала на основе коэффициентной методики, предложенной М.И. Маскаевым. Суть выбранной методики заключается в оценке кадрового потенциала с разных сторон: с точки зрения ресурсного, процессного трудового подходов. При этом расчет интегрального показателя, характеризующего состояние развития кадрового потенциала организации, проводился на базе расчета ряда частных показателей, среди которых:

- коэффициент стабильности персонала;
- коэффициент обеспеченности организации персоналом;
- коэффициент рабочего времени;
- коэффициент компетентности (оцененный по уровню образования);
- коэффициент квалификации;
- коэффициент прохождения обучения;
- коэффициент состояния здоровья;

- коэффициент карьерного роста;
- коэффициент инновационной активности;
- коэффициент отношения персонала к организации.

В целях проведения анализа была использована внутренняя статистическая и управленческая отчетность изучаемой организации.

С целью более углубленного исследования системы управления кадровым потенциалом было проведено социологическое исследование.

В социологическом исследовании приняли участие все категории персонала. При этом в соответствии с алгоритмом его проведения был использован *комплекс диагностических методик*:

1) методика «Оценка степени удовлетворенности трудом персонала» (Приложение 5), направленная на исследование удовлетворенности в разрезе выделенных основных факторов трудовой деятельности;

2) экспертный анкетный опрос руководителей и специалистов (Приложение 6), который направлен на оценку динамики развития организации, ее кадровой политики и системы управления кадровым потенциалом;

3) анкетный опрос «Самооценка личных характеристик работника организации» (Приложение 7), направленный на поиск внутренних резервов организации в системе управления ее кадровым потенциалом.

Предлагаемая последовательность этапов проведения эмпирического исследования системы управления кадровым потенциалом в организации представлена на рис. 2.1.

Обоснование выборочной совокупности респондентов для проведения социологического исследования.

В 2017 г. среднесписочная численность сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой» составляла 87 чел., данную численность можно рассматривать как размер общей генеральной совокупности респондентов для проведения социологического исследования.

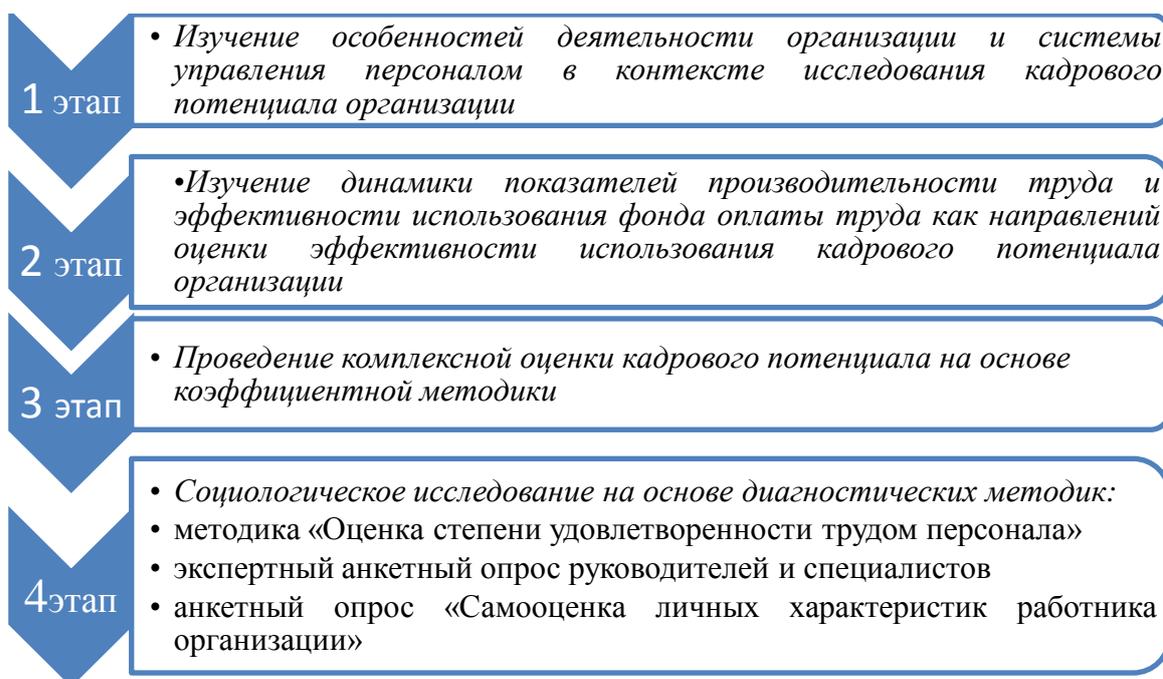


Рис. 2.1. Предлагаемая последовательность этапов проведения эмпирического исследования системы управления кадровым потенциалом организации

Для расчета оптимальной численности респондентов для проведения анкетирования в ходе социологического этапа исследования был произведен расчет объема оптимальной выборки. Расчет производился в соответствии с принятыми правилами и критериями проведения социологического исследования на базе организаций с численностью сотрудников около 100 чел. (но не более 150 чел.), в соответствии с которыми минимальная допустимая ошибка выборки должна находиться в пределах от 2 до 5%.

Расчет объема выборки производился по формуле:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}, \quad (2.1)$$

где N – общий объем исследуемой генеральной совокупности;

e – предел погрешности (в виде десятичной дроби);

z – Z -оценка, которая, соответственно, отражает меру стандартного отклонения определенной доли от средней величины.

Так, максимальный и минимальный объем выборочной совокупности респондентов ООО «МонтажЭнергоСтрой» составили соответственно 79 чел. и 73 чел.

Респондентами в процессе экспертного анкетирования с целью оценки динамики развития организации, ее кадровой политики и системы управления кадровым потенциалом выступили руководители (N = 2) и специалисты (N = 15).

Таким образом, для проведения комплексного эмпирического исследования системы управления кадровым потенциалом в организации в работе предложен и апробирован поэтапный методический подход. В рамках предлагаемого алгоритма и выделенных этапов исследования с учетом определения оптимальной репрезентативной выборки появляется возможность выявления актуальных проблем в системе управления кадровым потенциалом в организации и разработки направлений по ее совершенствованию.

2.2 Изучение особенностей деятельности организации и системы управления персоналом в контексте исследования кадрового потенциала организации

На начальном этапе исследования системы управления кадровым потенциалом организации необходимо провести анализ организационно-экономической характеристики изучаемой организации, определить тенденции изменения основных показателей эффективности ее деятельности, а так же непосредственно провести оценку кадрового состава организации, исследовать особенности функционирования основных подсистем системы управления персоналом и определить эффективность использования кадров в организации.

Общество с ограниченной ответственностью «МонтажЭнергоСтрой» учреждено на основании решения общего собрания учредителей от 27

августа 2012 г. и зарегистрировано Инспекцией Федеральной налоговой службы по г. Белгороду № 3123 19 сентября 2012 г., ОГРН 1123128004570.

Общество с ограниченной ответственностью «МонтажЭнергоСтрой» выступает юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании принятого 06 сентября 2012 г. Устава (Приложение 1) и действующего законодательства.

Местонахождение ООО «МонтажЭнергоСтрой», которое является его юридическим адресом: 309516, Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Буденного, д.16.

Целью деятельности ООО «МонтажЭнергоСтрой» выступает получение прибыли. В соответствии с поставленной целью ООО «МонтажЭнергоСтрой» в законодательно установленном порядке и в России и за рубежом осуществляет следующие основные виды деятельности:

- производство электромонтажных работ;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- оптовая и розничная торговля;
- строительство.

Уставный капитал ООО «МонтажЭнергоСтрой» образован за счет долей участников, составляет 10000 руб. и гарантирует интересы кредиторов.

Высшим органом управления ООО «МонтажЭнергоСтрой» выступает общее собрание участников, которым избирается исполнительный орган, выполняющий функции текущего руководства деятельности общества. Общее собрание участников является подотчетным высшему органу – Директору, который избирается не из числа участников ООО «МонтажЭнергоСтрой». Определение основных направлений деятельности общества находится в компетенции общего собрания участников.

Организационная структура ООО «МонтажЭнергоСтрой» является линейно-функциональной и включает в себя следующие структурные подразделения:

- административно-управленческое подразделение;
- бухгалтерия;
- отдел делопроизводства и кадровой работы;
- производственно-технический отдел;
- участок электромонтажных работ;
- отдел предрейсового осмотра.

Директор обществом избирается сроком до 5 лет. В настоящее время действующим директором общества является Евтухов Олег Валентинович. На директора общества возложены функции руководства всеми видами деятельности организации, а так же функции по организации работы и эффективному взаимодействию отдельных подразделений и в целом всех сотрудников общества.

В подчинении у директора находится его заместитель, главный бухгалтер, начальник отдела делопроизводства и кадровой работы, начальник производственно-технического отдела и начальник участка электромонтажных работ. В соответствии со штатным расписанием директор числится в структурном подразделении «Административно-управленческое подразделение».

Мы уже отметили, что главной целью деятельности общества является получение прибыли. В связи с этим необходимым является проведение анализа эффективности деятельности ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Динамика показателей, характеризующих основные финансовые результаты и эффективность деятельности ООО «МонтажЭнергоСтрой» за 2015-2017 гг. представлена в таблице 2.1.

Анализ данных таблицы 2.1 показывает, что в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. размер совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг общества вырос на 27631 тыс. руб. или на 67,1%. При этом наблюдается и рост себестоимости продаж на 32202 тыс. руб. или на 87,6%.

Таблица 2.1

Финансовые результаты и показатели эффективности деятельности

ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Абсолютные показатели формирования финансового результата деятельности организации, тыс. руб.					
Размер совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг	41183	59360	68814	27631	167,1
Общая себестоимость продаж	36772	55353	68974	32202	187,6
Размер валовой прибыли (убытка)	4411	4007	-160	-4571	×
Размер управленческих расходов	1469,0	1921,5	1502,5	33,5	102,3
Размер прибыли (убытка) от продаж	2942	2085,5	-1662,5	-4604,5	×
Размер прочих доходов	13,0	56,5	213,5	200,5	в 16,4 раз
Размер прочих расходов	290,0	534,5	347,0	57	119,7
Размер чистой прибыли (убытка) до налогообложения	2665	1607,5	-1796	-4461	×
Размер чистой прибыли (убытка)	2584,5	1591,5	-1748,5	-4333	×
Относительные показатели эффективности деятельности организации, %					
Уровень рентабельности (убыточности) продаж	7,1	3,5	-2,4	изменение на 9,6 п.п.	×
Уровень общей рентабельности (убыточности) деятельности организации	6,9	2,8	-2,5	изменение на 9,5 п.п.	×

В результате опережающего роста себестоимости над размером выручки от реализации продукции, работ и услуг организация из разряда прибыльных перешла в разряд убыточных. Так в 2015 г. размер валовой прибыли, полученной организацией, составлял 4411 тыс. руб., в 2017 г. организацией был получен убыток в размере 160 тыс. руб.

Отметим, что в анализируемом периоде наблюдается незначительный рост управленческих расходов и превышение размера прочих расходов над размерами прочих доходов, что в совокупности отразилось на дополнительном сокращении размера прибыли, в итоге в 2017 г. размер убытка составил 1748,5 тыс. руб.

В ходе описания динамики изменения относительных показателей эффективности деятельности организации, укажем, что уровень убыточности продаж в 2017 г. составлял 2,4 %, в то время как в 2015 г. рентабельность продаж организации составляла 7,1%.

Характеризуя изменение уровня общей рентабельности (убыточности) деятельности организации отметим, что в 2015 г. показатель рентабельности составлял 6,9%, а в 2017 г. показатель общей убыточности деятельности организации составил 2,5%.

В целом отметим, что в течение анализируемого периода наблюдается спад экономической эффективности деятельности ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Перейдем к характеристике системы управления персоналом в ООО «МонтажЭнергоСтрой». В ООО «МонтажЭнергоСтрой» в отношении работы с персоналом организации осуществляется целенаправленная деятельность, ориентированная на обеспечение организации кадровым составом необходимого качества и в необходимом количестве и эффективное осуществление трудовой деятельности.

Осуществление функций по работе с персоналом в ООО «МонтажЭнергоСтрой» распределено между директором общества и его заместителем, находящимся в непосредственном подчинении у директора общества и совмещающего выполнение прямых управленческих функций с функциями внутреннего консультанта ООО «МонтажЭнергоСтрой» по вопросам кадрового менеджмента, руководителями отделов организации и специалистом отдела кадров, работающем в отделе делопроизводства и кадровой работы.

Отдел делопроизводства и кадровой работы находится в подчинении у директора ООО «МонтажЭнергоСтрой» (рис.2.2).



Рис. 2.2. Организационная структура управления отдела делопроизводства и кадровой работы

Заместитель директора общества занимается организацией разработки прогнозов потребности в персонале и руководит работой по комплектованию организации персоналом, принимает участие в разработке кадровой политики организации, возглавляет работу, связанную с подбором, отбором, и расстановкой персонала, принимает непосредственное участие в разработке системы комплексной оценки персонала и организует работу по аттестации персонала.

Отметим, что специалист отдела кадров осуществляет свои должностные обязанности в соответствии с утвержденной должностной инструкцией специалиста отдела кадров (Приложение 2). Так к его должностным обязанностям относится:

- осуществление контроля за исполнением приказов и распоряжений директора организации;
- ведение учета личного состава сотрудников организации и другой установленной документации по персоналу организации, в том числе связанной с приемом, увольнением и переводами сотрудников, с ведением личных дел, учетом и хранением трудовых книжек, с предоставлением отпусков работникам и с оформлением карточек пенсионного страхования и др.;
- при приеме на работу новых сотрудников знакомит с положениями о дисциплине в организации, затем осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины и ведет учет ее нарушений;

- готовит необходимые материалы для проведения квалификационных, аттестационных и конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям;

- вносит информацию о количественном и качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале, осуществляет контроль за его обновлением;

- изучает причины текучести кадров и участвует в разработке мероприятий по ее снижению, а так же при необходимости выполняет другие служебные поручения.

В ООО «МонтажЭнергоСтрой» не все направления работы с персоналом регламентированы соответствующими локальными нормативно-методическими документами. Из совокупности документов выделим утвержденные Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО «МонтажЭнергоСтрой» (Приложение 3) и Положение об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах для сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой» (Приложение 4). Отметим, что в организации не регламентированы процессы, связанные с развитием персонала.

Положение об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах для сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой» содержит следующие разделы:

- раздел «Общие положения», в котором описана действующая тарифная система оплаты труда, на основании которой заработная плата в организации состоит из тарифной ставки и доплат; рассмотрен порядок выплаты оплаты труда и порядок осуществления удержаний;

- раздел «Доплаты», в котором описаны применяемые виды доплат (за совмещение профессий (должностей) и за сверхурочную работу или работу в выходные дни), а так же используемые виды премий (по итогам работы за год и к празднику «День энергетика»);

- раздел «Иные выплаты работникам», в котором закреплена обязанность администрации организации выплачивать выходное пособие и

другие компенсационные выплаты в соответствии с действующим законодательством

– раздел «Ответственность работодателя», в котором соответственно раскрыта ответственность работодателя за нарушения порядка оплаты труда.

Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО «МонтажЭнергоСтрой» регламентируют общий порядок приема на работу, основные обязанности работников, основные обязанности администрации, рабочее время и время отдыха, применяемые виды поощрений, а так же ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В разделе Правил внутреннего трудового распорядка для работников ООО «МонтажЭнергоСтрой», отражающем основные обязанности администрации, указано, что Администрация стремится к созданию высокопрофессионального, работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений внутри предприятия, повышению заинтересованности среди работников в развитии и укреплении деятельности организации.

Отметим, что в данном документе так же указано, что за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в трудовой деятельности могут быть применены следующие виды поощрения сотрудников: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком и занесение в Книгу почета или на Доску почета.

В рамках настоящего исследования в контексте исследования кадрового потенциала ООО «МонтажЭнергоСтрой» проведем анализ динамики численности и структуры персонала в изучаемом периоде. Данные представлены в таблице 2.2.

Анализируемые данные свидетельствуют о тенденции увеличения численности персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой» в изучаемом периоде,

так в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. численность персонала организации увеличилась в целом на 16 чел. и составила 87 чел.

Таблица 2.2

Показатели динамики среднегодовой численности и структуры персонала
ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Категории персонала	Среднесписочная численность, чел.			Структура кадров, %			Абсолютное отклонение численности 2017 г. от 2015 г., чел.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Служащие	13	14	17	18,3	17,7	19,5	4
из них:							
руководители	2	2	2	2,8	2,5	2,3	0
специалисты	11	12	15	15,5	15,2	17,2	4
Рабочие	57	64	69	80,3	81,0	79,3	12
Вспомогательный персонал	1	1	1	1,4	1,3	1,1	0
Всего	71	79	87	100,0	100,0	100,0	16

При этом рост численности персонала наблюдается по категориям: руководители и рабочие. Указанные изменения в целом существенно не изменили структуру персонала организации. В 2018 г. наибольший удельный вес в структуре занимали рабочие, на их долю приходилось 79,3%; на долю служащих приходилось 19,5%, из них - 2,3% на долю руководителей и 17,2% на долю специалистов.

Далее представим краткий анализ кадрового состава организации по совокупности основных критериев его распределения (табл.2.3).

Представленные в таблице данные показывают, что в течение рассматриваемого периода число мужчин, работающих в ООО «МонтажЭнергоСтрой» существенно превышало число женщин, что обусловлено спецификой производственной деятельности организации. Так в 2017 г. на долю мужчин приходилось 72,4%, а на долю женщин - 27,6%.

Анализ распределения персонала по возрастным группам показал, что наибольший удельный вес в структуре занимают сотрудники в возрасте от 35 до 45 лет, на долю которых приходилось в 2017 г. 39,1%. Существенными

можно признать и долю сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет и от 45 до 55 лет. Самой низкой является доля молодых сотрудников в возрасте до 25 лет. Сотрудников пенсионного возраста в организации не работает.

Таблица 2.3

Анализ динамики и структуры кадрового состава ООО
«МонтажЭнергоСтрой» по основным критериям его распределения

Категории персонала	Численность персонала, чел.			Удельный вес от общей численности персонала, %			Абсолютное отклонение численности 2017 г. от 2015 г., чел.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015г.	2016 г.	2017 г.	
Распределение персонала по гендерному признаку							
Мужчины	50	57	63	70,4	72,2	72,4	13
Женщины	21	22	24	29,6	27,8	27,6	3
Распределение персонала по возрасту							
До 25 лет	2	3	4	2,8	3,8	4,6	2
25-35 лет	16	18	21	22,5	22,8	24,1	5
35-45 лет	29	33	34	40,8	41,8	39,1	5
45-55 лет	19	20	22	26,8	25,3	25,3	3
Более 55 лет	5	5	6	7,0	6,3	6,9	1
Распределение персонала по уровню образования							
Неполное среднее	6	7	7	8,5	8,9	8,0	1
Среднее	34	39	45	47,9	49,4	51,7	11
Среднее техническое	21	22	23	29,6	27,8	26,4	2
Среднее специальное	2	2	2	2,8	2,5	2,3	0
Высшее	8	9	10	11,3	11,4	11,5	2
Распределение персонала по стажу работы							
До 5 лет	5	6	8	7,0	7,6	9,2	3
5-10 лет	15	17	20	21,1	21,5	23,0	5
10-15 лет	24	26	27	33,8	32,9	31,0	3
Более 15 лет	27	30	32	38,0	38,0	36,8	5
ИТОГО	71	79	87	100,0	100,0	100,0	16

Перейдем к анализу распределения персонала по стажу работы. Отметим, что существенная часть сотрудников организации обладает достаточным стажем работы для эффективного осуществления трудовой деятельности, при этом в 2017 г. стаж работы от 5 до 10 лет и от 10 до 15 лет соответственно имели 23 % и 31% сотрудников, а стаж работы более 15 лет – 36,8%.

Эффективность системы управления персоналом и формирования кадрового потенциала организации косвенно может быть охарактеризована динамикой показателей движения персонала. Проведем анализ движения персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой» и представим расчет основных показателей кадровых процессов организации (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Показатели основных кадровых процессов ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.
Принято всего, чел.	8	15	18	10
Выбыло всего, чел.	5	7	7	2
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	1	1	1	0
- по собственному желанию:	3	6	6	3
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	-1
Среднесписочное число работников, чел.	71	79	87	16
Коэффициент оборота по приему	0,11	0,19	0,21	0,09
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,09	0,08	0,01
Коэффициент постоянства кадров	0,82	0,72	0,71	-0,10
Коэффициент текучести кадров	0,06	0,08	0,07	0,01

Нами выше уже было отмечено, что в течение 2015-2017 гг. среднесписочная численность работников организации увеличилась на 16 чел. Соответственно данное изменение обусловило и динамику изменения основных показателей движения персонала. Значение коэффициента оборота по приему на порядок превышает значение коэффициента выбытия персонала. Но при этом значение коэффициента постоянства кадров незначительно снизилось и составило 0,71. Значение коэффициента текучести кадров составило в 2017 г. 7%, что на 1 п.п. выше уровня 2015 г.

Таким образом, на фоне увеличения среднесписочной численности персонала организации, ее кадровый состав можно признать относительно постоянным, а текучесть персонала умеренной.

В целях анализа эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «МонтажЭнергоСтрой» рассмотрим динамику производительности труда (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов
ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.
Размер совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб.	41183	59360	68814	27631
Размер валовой прибыли (убытка), тыс. руб.	4411	4007	-160	-4571
Размер чистой прибыли (убытка), тыс. руб.	2584,5	1591,5	-1748,5	-4333
Среднесписочная численность персонала, чел.	71	79	87	16
Получено в расчете на одного работника организации:				
– совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб./чел.	580,0	751,4	791,0	210,9
– валовой прибыли (убытка), тыс. руб./чел.	62,1	50,7	-1,8	-64,0
– чистой прибыли (убытка), тыс. руб./чел.	36,4	20,1	-20,1	-56,5

На фоне увеличения среднесписочной численности персонала организации и роста размера совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг наблюдается увеличение стоимостного показателя производительности труда, рассчитанного на основе размера выручки, так в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. показатель увеличился на 36,4 % и составил 791,0 тыс. руб./чел.

При этом размер валовой и чистой прибыли в 2015 г. составляли соответственно 62,1 тыс. руб./чел. и 36,4 тыс. руб./чел. В 2017 г. вследствие убыточности деятельности организации размер валового и чистого убытка составил соответственно 1,8 и 20,1 тыс. руб./чел.

Таким образом, констатируем, что эффективность деятельности персонала организации, судя по стоимостным показателям, снизилась.

Ввиду того, что основная часть расходов на персонал, представлена расходами на заработную плату проведем анализ динамики ее изменения и анализ соотношения темпов ее роста с темпами роста производительности труда в ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Динамика изменения уровня среднемесячной заработной платы персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой» представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динамика изменения среднемесячной заработной платы персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Данные, представленные на рисунке, наглядно показывают, что в анализируемом периоде наблюдается рост среднемесячной заработной платы сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой», в 2017 г. ее размер составил 22322 руб.

Далее установим соответствие между темпами роста среднегодовой заработной платы и производительностью труда сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой», благоприятной ситуация считается в том случае,

если темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда.

Таблица 2.6

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в
ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Получено в расчете на одного работника организации совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб./чел.	580	751,4	791
Индекс стоимостной производительности труда (изменения к базисному периоду) (Ипт)	-	1,296	1,053
Уровень среднегодовой заработной платы 1 работника, тыс. руб.	184,8	192,7	201,4
Индекс среднегодовой заработной платы (изменения к базисному периоду) (Изп)	-	1,043	1,045
Коэффициент опережения (Ипт/Изп)	-	1,242	1,007
Фактический фонд заработной платы по предприятию, тыс. руб.	19854	15223,3	17521,8
Экономия (перерасход) по фонду заработной платы, тыс. руб.	-	-4017,1	-146,5

Итоги анализа показали, что в 2016 и 2017 гг. темпы роста производительности труда превышали темпы роста оплаты труда, особенно существенным было указанное превышение в 2016 г. По этой причине в 2016 г. экономия по фонду оплаты труда составила порядка 4 млн. руб., а в 2017 г. - 146,5 тыс. руб.

Указанный факт является свидетельством того, что несмотря на снижение эффективности использования персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой», состояние организации труда и уровня организации производства, а так же действующую систему оплаты труда можно признать удовлетворительными.

2.3 Комплексная оценка кадрового потенциала на основе коэффициентной методики и исследование системы управления кадровым потенциалом организации

Целью проведения комплексной оценки кадрового потенциала выступает выявление резервов и неиспользованных возможностей сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой», которые потенциально могут выступать основой формирования конкурентных преимуществ. Мы воспользуемся коэффициентной методикой, предложенной М.И. Маскаевым.

Суть выбранной методики заключается в оценке кадрового потенциала с разных сторон: с точки зрения ресурсного, процессного трудового подходов. При этом расчет интегрального показателя, характеризующего состояние развития кадрового потенциала организации, проводился на базе расчета ряда частных показателей, среди которых:

- коэффициент стабильности персонала;
- коэффициент обеспеченности организации персоналом;
- коэффициент рабочего времени;
- коэффициент компетентности (оцененный по уровню образования) ;
- коэффициент квалификации;
- коэффициент прохождения обучения;
- коэффициент состояния здоровья;
- коэффициент карьерного роста;
- коэффициент инновационной активности;
- коэффициент отношения персонала к организации.

Оценка кадрового потенциала организации должна осуществляться по следующей формуле:

$$\text{КП} = \sum_{i=1}^n X_i * K_i \quad \text{с условием, что } \sum_{i=1}^n X_i = 1 \text{ и } 0 \leq \text{КП} \leq 1, \quad (2.2)$$

где K_i - значение показателя частного коэффициента

X_i - весовой коэффициент значимости частных показателей

Отметим, что количество частных коэффициентов может быть изменено в зависимости от условий развития кадрового потенциала конкретной организации. Значение весового коэффициента значимости частных показателей можно считать равнозначным к каждому частному коэффициенту для оценки кадрового потенциала или менять в соответствии экспертной оценкой для отдельно взятой организации.

Расчетные формулы для определения частных коэффициентов кадрового потенциала представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Расчет частных коэффициентов и значение весового коэффициента их значимости

Наименование коэффициента	Значение весового коэффициента значимости	Расчетная формула	Порядок расчета показателя
Коэффициент стабильности персонала (К1)	0,15	$K_1 = Чвг/Чс$	Чвг – численность работников, проработавших в организации весь год, чел. Чс – среднесписочная численность работающих в организации за год, чел.
Коэффициент обеспеченности предприятия кадрами (К2)	0,1	$K_2 = Чф/Чп$	Чф – фактическая численность работников организации, чел; Чп – плановая численность работников организации, чел.
Коэффициент рабочего времени (К3)	0,1	$K_3 = В/Вф$	В – плановое количество рабочего времени за год, тыс. чел.-час.; Вф – фактическое количество рабочего времени за год, тыс. чел.-час.
Коэффициент образовательной компетентности (К4)	0,15	$K_4 = Чо/Чс$	Чо – количество работников организации с высшим и среднеспециальным образованием, чел.; Чс – среднесписочная численность работников, чел.
Коэффициент квалификации (К5)	0,1	$K_5 = Пк/Чс$	Пк- количество работников, получивших повышение квалификации за год, чел.; Чс – среднесписочная численность работающих в организации за год, чел.
Коэффициент прохождения обучения (К6)	0,1	$K_6 = О/Чс$	О – количество человек прошедших обучение за год, чел.; Чс – среднесписочная численность работающих в организации за год, чел.
Коэффициент состояния здоровья (К7)	0,1	$K_7 = 1 - ФБ/Ф$	ФБ – количество дней не выходов по болезни, чел.-дн. Ф – общий фонд рабочего времени, чел.-дн.

Окончание таблицы 2.7

Наименование коэффициента	Значение весового коэффициента значимости	Расчетная формула	Порядок расчета показателя
Коэффициент карьерного роста (К8)	0,05	$K_8 = K_k / Ч_c$	K_k – количество человек, получивших повышение в должности за год, чел.; $Ч_c$ – среднесписочная численность работающих в организации за год, чел.
Коэффициент инновационной активности (К9)	0,05	$K_9 = И_n / И$	$И_n$ – количество внедрений новых и усовершенствованных методов работы, технологий, изобретений, ед.; $И$ – общее число внедрения методов и технологий, ед.
Коэффициент отношения сотрудников к организации (К10)	0,1	$K_{10} = Пф / П$	$Пф$ – фактический уровень удовлетворенности трудом персонала $П$ – максимальный уровень удовлетворенности трудом персонала (максимальный уровень составляет 3 балла)

Поскольку для расчета интегрального показателя, характеризующего состояние развития кадрового потенциала организации мы будем использовать 10 указанных частных коэффициентов, то формула будет иметь вид:

$$КП = X_1 * K_1 + X_2 * K_2 + X_3 * K_3 + X_4 * K_4 + X_5 * K_5 + X_6 * K_6 + X_7 * K_7 + X_8 * K_8 + X_9 * K_9 + X_{10} * K_{10} \quad (2.3)$$

Уровень развития кадрового потенциала будет тем выше, чем ближе значение интегрального показателя к единице.

Шкала оценки кадрового потенциала представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Шкала оценки кадрового потенциала на основе значения интегрального показателя

№ п/п	Характеристика состояния развития кадрового потенциала организации	Значение интегрального показателя
1.	Высокий уровень	0,0-0,2
2.	Уровень выше среднего	0,2-0,4
3.	Средний уровень	0,4-0,6
4.	Уровень ниже среднего	0,6-0,8
5.	Низкий уровень	0,8-1,0

Проведем анализ динамики изменения частных и интегрального показателя ООО «МонтажЭнергоСтрой» за 2015-2017 гг. Результаты расчетов представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика изменения частных и интегрального показателя оценки кадрового потенциала ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.
Коэффициент стабильности персонала	0,821	0,724	0,712	-0,109
Коэффициент обеспеченности организации персоналом	0,924	0,956	0,983	0,059
Коэффициент рабочего времени	0,857	0,832	0,863	0,006
Коэффициент компетентности (оцененный по уровню образования)	0,152	0,148	0,166	0,014
Коэффициент квалификации	0,373	0,416	0,341	-0,032
Коэффициент прохождения обучения	0,443	0,428	0,405	-0,038
Коэффициент состояния здоровья	0,986	0,987	0,989	0,003
Коэффициент карьерного роста	0,08	0,06	0,07	-0,01
Коэффициент инновационной активности	0	0	0	0
Коэффициент отношения персонала к организации*	0,612	0,612	0,612	0
<i>Интегральный показатель оценки кадрового потенциала</i>	<i>0,569</i>	<i>0,556</i>	<i>0,554</i>	<i>-0,015</i>

* В 2015 и 2016 гг. коэффициент прием равным значению 2017 г., так как исследование удовлетворенности трудовой деятельностью в 2015 и 2016 гг. не проводилось

Расчет интегрального показателя оценки кадрового потенциала ООО «МонтажЭнергоСтрой» показал, что в соответствии с представленной в табл. 2.10 шкалой уровень развития кадрового потенциала изучаемой организации может быть оценен как средний. При этом в динамике наблюдается его снижение: в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. снижение составило 0,015 п.п., а само значение интегрального показателя 0,554. При этом снижение показателя обусловлено влиянием снижения коэффициента стабильности персонала, коэффициента квалификации, коэффициента прохождения обучения и коэффициента карьерного роста. Отметим, что

значение коэффициента инновационной активности в организации за все годы рассматриваемого периода составляло 0.

Таким образом, проведение комплексной оценки кадрового потенциала ООО «МонтажЭнергоСтрой» указывает на имеющиеся потенциальные резервы, связанные с формированием и развитием кадрового потенциала.

Указанный факт подтверждает необходимость принятия решений в части повышения, прежде всего, уровня развития работников организации с целью достижения задач дальнейшего стратегического развития ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Рассмотрим результаты оценки степени удовлетворенности трудом сотрудников ООО «МонтажЭнергоСтрой», исследование проводилось в разрезе 16 факторов удовлетворенности и включало оценку работы в организации в целом и оценку возможностей прохождения обучения, профессионального и личностного роста. Результаты исследования представлены в Приложении 8.

Результаты анкетирования по исследованию степени удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов удовлетворенности показали, что по большему числу выделенных в ходе исследования факторов удовлетворенность может быть оценена как выше среднего уровня, при этом значение по фактору «Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития организации» приближено к высокому уровню удовлетворенности. Уровень удовлетворенности сотрудников ниже среднего наблюдается в отношении уровня оплаты труда и системы мотивации и стимулирования (табл. 2.10). Уровень удовлетворенности работой в организации в целом оценен сотрудниками ООО «МонтажЭнергоСтрой» выше среднего уровня.

Ранжирование выделенных факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой» представлено на рис. 2.4.

Таблица 2.10

Результаты оценки удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов
удовлетворенности

№	Факторы удовлетворенности	Значение показателя удовлетворенности, балл	Оценка уровня удовлетворенности
1	Политика руководства организации	1,82	выше среднего уровня
2	Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития организации	1,98	выше среднего уровня
3	Стиль управления руководителя	1,93	выше среднего уровня
4	Отношение администрации к нуждам работников	1,70	выше среднего уровня
5	Возможность пройти обучение	1,64	выше среднего уровня
6	Возможность профессионального и личностного роста	1,58	выше среднего уровня
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы	1,30	ниже среднего уровня
8	Система мотивации и стимулирования	1,38	ниже среднего уровня
9	Самостоятельность и независимостью в работе	1,67	выше среднего уровня
10	Социально-психологический климат в коллективе	1,68	выше среднего уровня
11	Организационная культура	1,66	выше среднего уровня
12	Уважение со стороны руководства	1,84	выше среднего уровня
13	Условия работы	1,66	выше среднего уровня
14	Режим и дисциплина труда	1,74	выше среднего уровня
15	Охрана труда и безопасность труда в организации	1,74	выше среднего уровня
16	Работа в организации в целом	1,84	выше среднего уровня

Данные, представленные на рис. 2.4. показывают, что на фоне большинства оценок выше среднего уровня, более высокой является удовлетворенность сотрудников организации стилем управления руководством, уважением со стороны руководства и информированием сотрудников о ситуации в организации. Более низкой по сравнению с другими факторами, помимо удовлетворенности уровнем оплаты труда и действующей системой мотивации и стимулирования, является удовлетворенность возможностью профессионального и личностного роста и возможностью пройти обучение.



Рис. 2.4. Ранжирование факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала в ООО «МонтажЭнергоСтрой», балл

Далее представим основные результаты, полученные в ходе проведения экспертного анкетного опроса руководителей и специалистов ООО «МонтажЭнергоСтрой» (Приложение 9), который был направлен на оценку динамики развития организации; ее кадровой политики и системы управления кадровым потенциалом.

Отметим, что 70,6% респондентов указали на то, что в организации не происходит внедрения инновационных технологий в производство и управление, 23,5 % указали, что инновации внедряются в организации 1 раз в год.

Среди основных факторов, препятствующих процессу внедрения инноваций в организации, эксперты указали недостаток финансовых средств

(41,2%), слабую материальную заинтересованность персонала в инновациях (23,5%) и низкую квалификацию персонала (23,5%).

В ходе оценки кадровых проблем, имеющих место в организации, основными респонденты считают дефицит квалифицированных специалистов, обучение персонала, закрепление кадров в организации и в целом дефицит трудовых ресурсов (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Ранжирование кадровых проблем в системе управления ООО «МонтажЭнергоСтрой», %

В ходе проведения исследования было установлено, что в ООО «МонтажЭнергоСтрой» недостаточно используют различные формы обучения и переподготовки сотрудников (рис. 2.6).

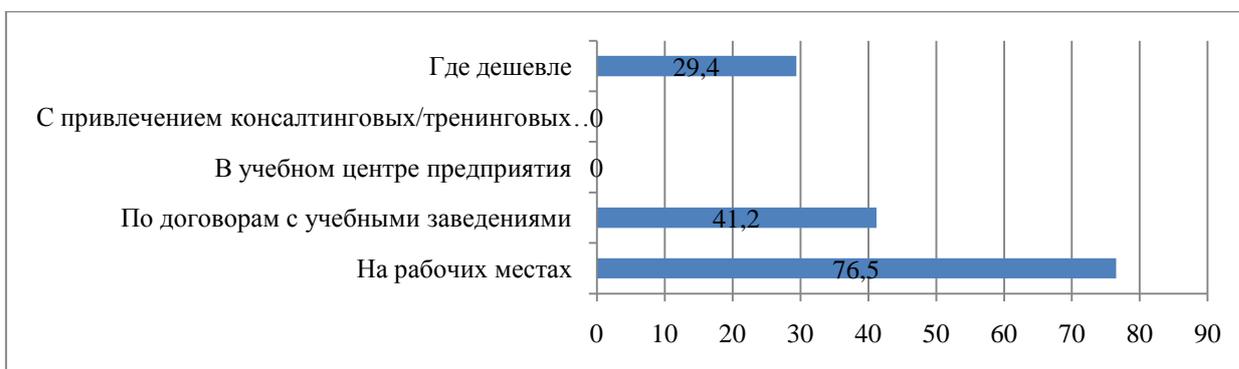


Рис. 2.6. Распределение ответов респондентов на вопрос «Где и каким образом проходит обучение персонала предприятия?», %

Преимущественно обучение персонала происходит на рабочих местах, имеет место обучение по договорам с учебными заведениями. В целом процесс обучения в ООО «МонтажЭнергоСтрой» нельзя признать системным и систематическим.

Среди форм подготовки и развития кадрового потенциала, используемых в организации, самыми распространенными признаны собственный опыт работы и краткосрочное повышение квалификации, а так же индивидуальные консультации со специалистами (рис. 2.7.)

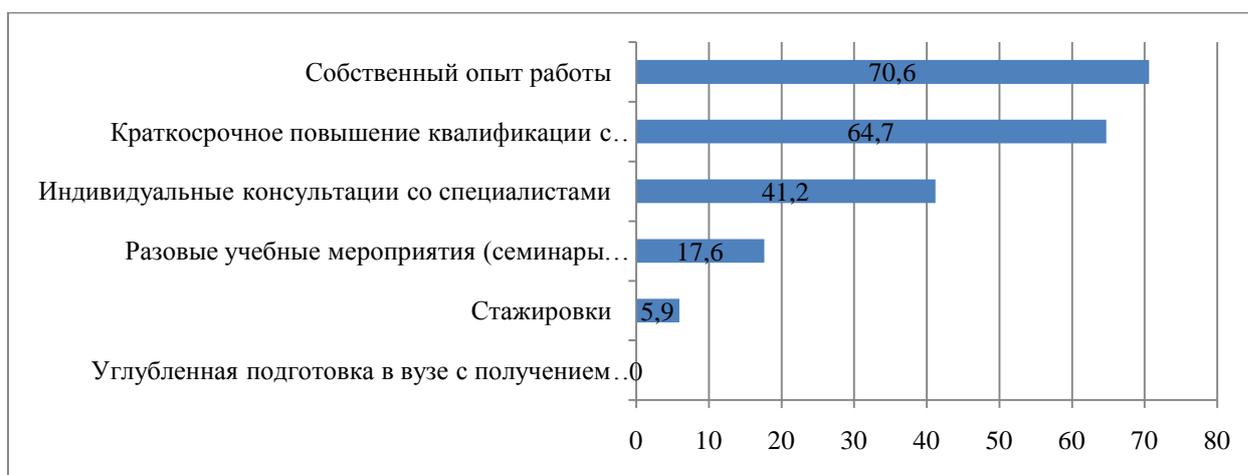


Рис. 2.7. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие формы подготовки и развития кадрового потенциала используются в Вашей организации?», %

Основным фактором, стимулирующим работников к повышению квалификации, признана заработная плата, но весомым можно признать и влияние необходимости освоения новой техники, возможность саморазвития и улучшения условий труда.

Среди перечня социальных гарантий, предоставляемых работникам ООО «МонтажЭнергоСтрой», всеми респондентами отмечено только предоставление оплачиваемого отпуска и предоставление бесплатной экипировки.

Что касается требований к соискателям рабочих мест, то обязательными являются прохождение личного собеседования и наличие образовательного документа, тестирование кандидата, прохождения

испытательного срока и стаж работы не отнесены респондентами к обязательным требованиям.

Анкетирование респондентов в части именно оценки системы управления кадровым потенциалом показало, что среди современных систем управления в организации внедрялись элементы менеджмента качества, управления проектами и управления по целям. В перспективе могут быть развиты управление проектами и управление по целям.

Мнения респондентов относительно использования системы оценки качества кадрового потенциала для различных категорий персонала организации разделились, но все же большинство респондентов считают, что данная оценка в большей мере применяется к рабочим и вспомогательному персоналу.

Что же касается целей применения оценки качества кадрового потенциала, то основной целью выступает определение уровня оплаты труда. Небольшим количеством респондентов отмечено использование оценки в целях анализа потребностей в обучении и развитии персонала, а так же в целях карьерного движения.

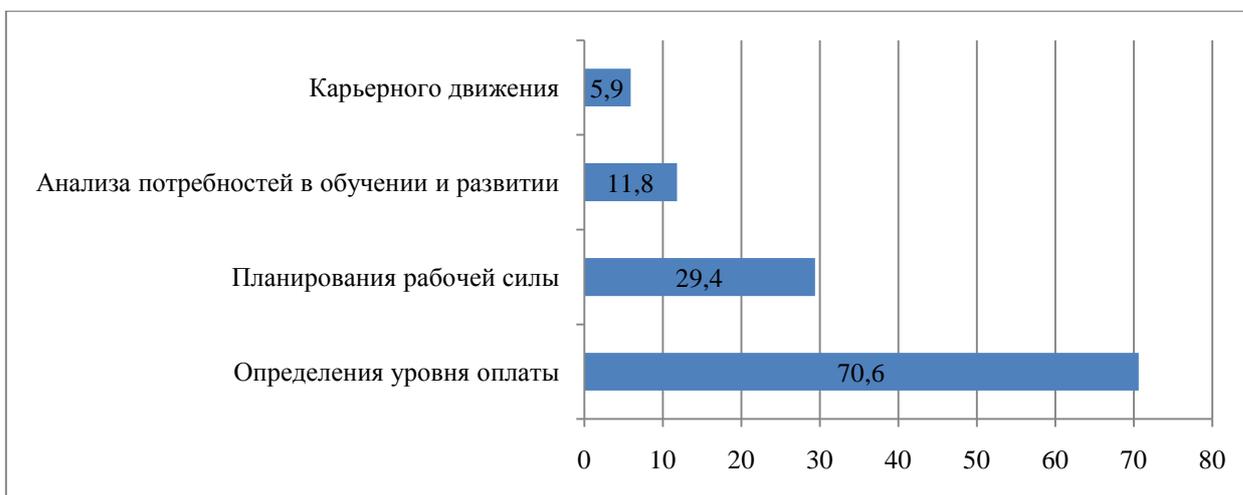


Рис. 2.8. Распределение ответов респондентов на вопрос «Используется ли в Вашей организации система оценки качества кадрового потенциала для?», %

Последним аспектом проведения экспертного анкетирования выступила оценка умений персонала по 5-ти бальной шкале. Результаты оценки представлены на рис. 2.9.

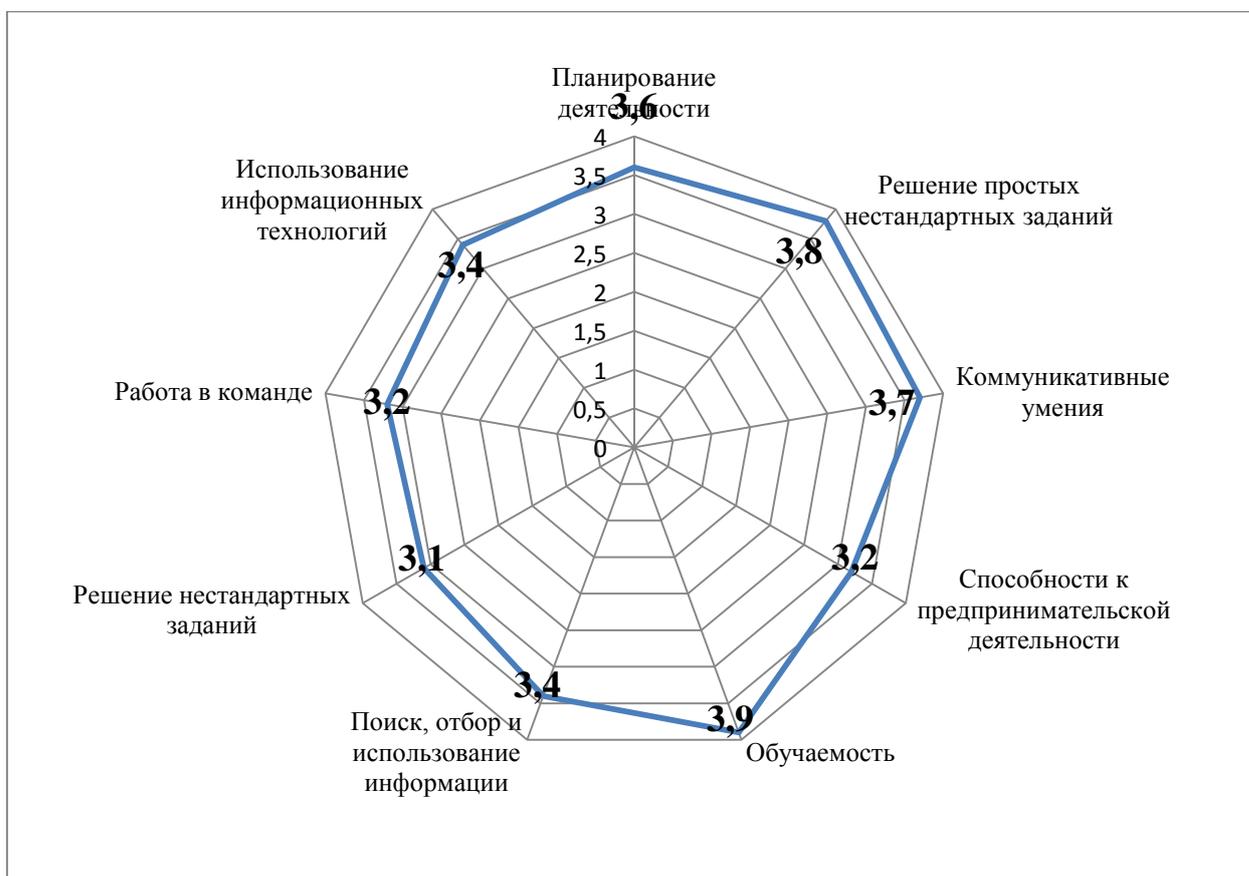


Рис. 2.9. Оценка умений персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой» по 5-ти бальной шкале, балл

В целом уровень умений персонала респондентами оценен выше среднего. При этом самая высокая оценка дана умениям решать простые нестандартные задания и обучаемости персонала, но при этом более низкая оценка дана способностям к предпринимательской деятельности, умениям решать нестандартные ситуации и работе в команде.

Далее представим основные результаты анкетного опроса «Самооценка личных характеристик работника организации», которые отражены в полном объеме в приложении 10.

Цель применения указанной методики состояла в поиске внутренних резервов организации в системе управления ее кадровым потенциалом.

Отметим, что большинством респондентов указана зависимость их уровня оплаты труда от объема выполнения работы и уровня квалификации, на эти ответы указало соответственно 49,4 и 36,7 % опрошенных.

Большинство сотрудников организации, а именно 64,6% считают, что уровень их квалификации соответствует выполняемым ими функциями, на то, что уровень квалификации выше выполняемых функций указало 16,5% опрошенных и недостаточный уровень профессиональных компетенций для осуществления трудовых функций отмечен 19% опрошенных.

Результаты анкетирования показали, что преобладающее большинство сотрудников организации считают, что в коллективе имеются значительные внутренние резервы для повышения эффективности труда, на их наличие указало 46,8% респондентов; 39,2% респондентов указали, что указанные резервы являются незначительными (рис. 2.10).

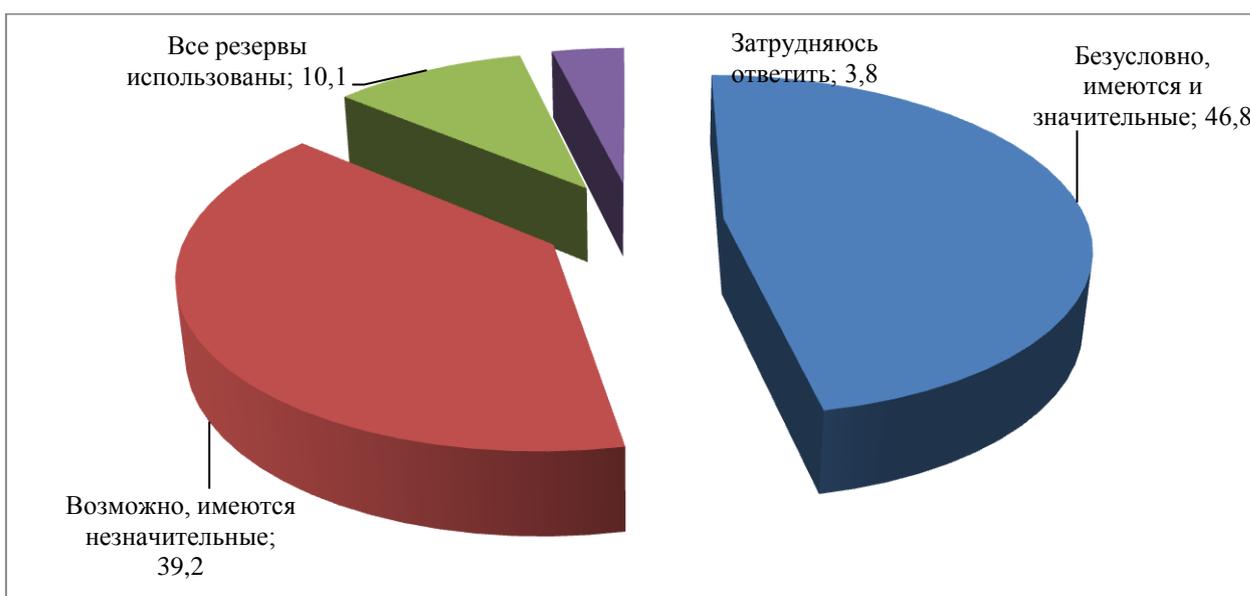


Рис. 2.10. Распределение ответов респондентов на вопрос «Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?», %

При этом неиспользованные резервы, по мнению опрошенных, заключаются в организации труда персонала и в использовании инициативы и творческого труда сотрудников.

Справедливо будет отметить, что руководство организации вносит определенные изменения в условия труда персонала организации. Так, 24,1

% опрошенных отметили улучшение технического оснащения рабочего места. Улучшение возможностей пройти обучение и продвинуться по карьерной лестнице отмечено лишь соответственно 5,1 и 7,6% опрошенных.

Данный факт является еще одним свидетельством низкого уровня организации обучения и служебного продвижения персонала ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Таким образом, проведение исследования позволило выявить ряд проблем в системе управления кадровым потенциалом в изучаемой организации, среди основных из них выделим:

- отсутствие системного подхода к управлению кадровым потенциалом организации;
- отсутствуют положения, регламентирующие процесс развития персонала и в частности обучения персонала;
- применяются недостаточно эффективные методы обучения;
- не проводится оценка кадрового потенциала организации в целом и комплексная оценка сотрудников в целях анализа потребностей в обучении и развитии персонала, а так же в целях карьерного движения;
- низкий уровень организации оценки персонала в ходе его отбора;
- не применяются инструменты мотивации, ориентирующие сотрудников на самообучение и саморазвитие и реализацию своего потенциала.

В целом наличие указанных проблем, на наш взгляд, явилось причиной снижения производительности труда в организации в последние два года, снижения уровня развития самого кадрового потенциала и сравнительно низкой удовлетворенностью возможностью профессионального и личностного роста и возможностью пройти обучение.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Методические рекомендации по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом организации

Текущий этап развития управленческой мысли характеризуется целостным видением системы управления кадровым потенциалом организации, накоплением достаточно большого арсенала технологий его формирования и развития, которые прошли адаптацию к современным реалиям функционирования организаций.

Несмотря на это процесс управления кадровым потенциалом нельзя признать системным, что снижает его эффективность. Данная проблема в полной мере относится и к исследуемой в работе организации ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Мы поддерживаем точку зрения исследователей, что именно системное управление кадровым потенциалом организации выступает определяющим условием его эффективной деятельности. В настоящее время большое число организаций сталкиваются с проблемой построения эффективной системы управления кадровым потенциалом, которая обеспечила организации возможность быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Управление кадровым потенциалом должно быть направлено на стратегическое развитие организации. Задачей управления персоналом организации является обеспечение стабильности ее работы в условиях высокой конкуренции и ориентации на внедрение инноваций в производственную и управленческую деятельность. По этой причине требуется разработка эффективно работающей модели управления кадровым потенциалом.

Под категорией «модель» нами понимается система взаимосвязанных действий и операций, лежащих в основе процесса управления персоналом.

Данное понимание модели соответствует взглядам многих исследователей в сфере управления.

Современная теория управления отождествляет модель управления кадровым потенциалом с системой управления организацией, выбором инструментов, методов и механизмов для решения управленческих задач.

Построение модели дает возможность наглядно отразить влияние организационно-экономических и управленческих отношений, раскрыть основные принципы использования выбранной совокупности методов для выстраивания правильного комплекса управленческих воздействий на персонал в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития, занятых в ней работников.

Таким образом, модель управления кадровым потенциалом представляет собой теоретически обоснованную и реализуемую в практической деятельности систему управления кадровым потенциалом, которая включает процедуру формирования и оценки кадрового потенциала, основные задачи и направления развития персонала, формы и виды, приемлемые для развития, а так же действия, связанные с оценкой результатов деятельности персонала и эффективности совокупности мероприятий, осуществляемых в процессе его управления.

Основная цель моделирования системы управления кадровым потенциалом должна заключаться в разработке и определении набора оптимальных методов и инструментов управления им, направленных на повышение эффективности работы персонала организации и наращивания его потенциала.

Модель управления трудовым потенциалом включает в себя: четко определенные цели; вытекающие из них единые принципы построения всей системы; описание ее структуры; механизм действия системы (методы, средства).

Ключевым понятием в модели управления кадровым потенциалом организации является механизм управления, который представляет собой

совокупность законов, правил и процедур принятия управленческих решений.

Механизм управления кадровым потенциалом регулирует динамическое развитие трудового потенциала посредством управленческих воздействий, направленных на снижение рисков его управления и достижение целей производственной системы.

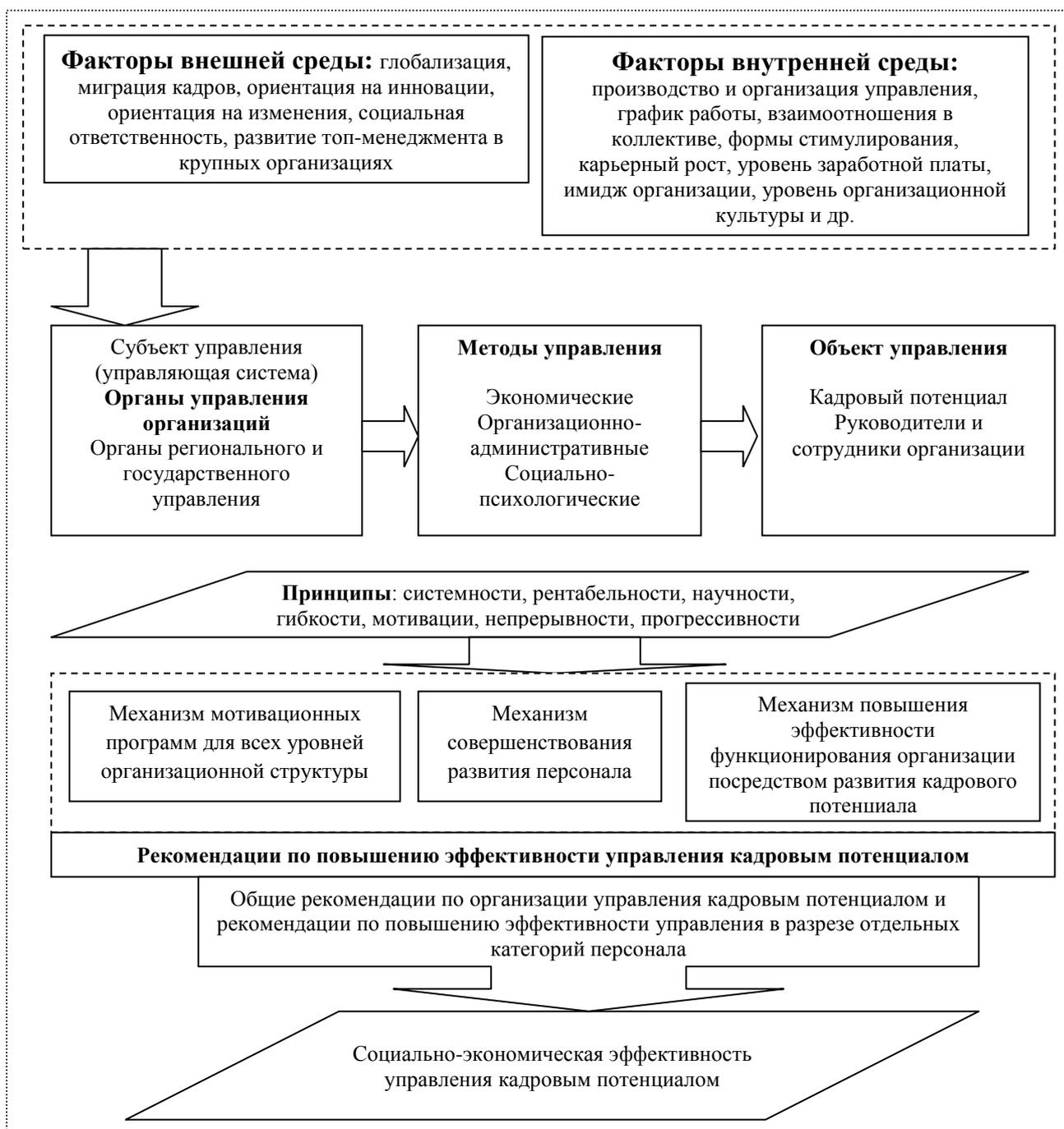


Рис. 3.1. Модель системы управления кадровым потенциалом организации

Проведенное исследование позволило разработать модель управления кадровым потенциалом организации, которая представлена на рис. 3.1.

Предлагаемая модель отображает наличие взаимосвязи факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс управления кадровым потенциалом организации и конечных результатов управленческой деятельности, которые могут быть достигнуты с учетом эффективной реализации функций управления посредством системы связей и отношений между субъектом и объектом рассматриваемой системы управления.

С помощью набора конкретных методов и инструментов управления кадровым потенциалом можно осуществлять воздействие на механизмы, обеспечивая требуемый уровень социально-экономической эффективности.

Механизмы управления кадровым потенциалом, представленные в модели, выступают основными рычагами, оказывающими влияние на систему управления в целях повышения эффективности.

Разработка механизмов и рекомендаций по повышению эффективности управления кадровым потенциалом организации должна осуществляться с учетом соблюдения совокупности основополагающих принципов (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Принципы управления кадровым потенциалом современной организации

Принцип	Содержание принципа
Принцип мотивации	заключается в разработке и реализации систем вознаграждений и поощрений, оказывающих влияние на побуждение работника к более полному использованию личного потенциала и направлен на повышение эффективности использования кадрового потенциала
Принцип непрерывности	осуществление управленческой деятельности без перерывов и уменьшение времени подготовки документов и др., направлен на формирование гибкости и оперативности в принятии управленческих решений по развитию системы управления
Принцип научности	заключается в использовании передовых подходов в области управления и персоналом и развития кадрового потенциала, направлен на обеспечение эффективности управления путем сочетания накопленного опыта и передового опыта управления
Принцип гибкости	заключается в разработке альтернативных планов развития, связанных с учетом кадровых рисков, направлен на формирование готовности к оптимизации управления вследствие влияния факторов внутренней и внешней среды

Окончание таблицы 3.1

Принцип	Содержание принципа
Принцип рентабельности	заключается в определении экономического эффекта от реализации процесса управления и связан с определением эффективности деятельности всей организации в целом
Принцип прогрессивности	заключается в приведении действующей системы управления персоналом в соответствии с передовым опытом зарубежных и отечественных компаний с целью использования инновационных подходов к управлению кадровым потенциалом

Рассмотренные принципы управления кадровым потенциалом должны реализовываться системно и во взаимодействии.

Далее более подробно остановимся на механизмах модели системы управления кадровым потенциалом организации.

Механизм повышения эффективности функционирования организации посредством развития кадрового потенциала ориентирован на рост уровня производительности труда посредством развития личностных, профессиональных и творческих характеристик работников.

Механизм совершенствования развития персонала ориентирован на интеграцию образования, достижений науки и технических инноваций и преследует цель снижения уровня текучести персонала и рост его квалификации.

Механизм мотивационных программ для всех уровней организационной структуры преследует цель роста эффективности деятельности организации за счет управления развитием кадрового потенциала посредством мотивации.

Конкретные мероприятия по формированию и развитию кадрового потенциала должны быть направлены на реализацию компонентов указанных механизмов. В этих целях рекомендуется использовать набор методов управления, являющийся стандартным для кадрового менеджмента:

- экономические методы управления;
- организационно-административные методы управления;
- социально-психологические методы управления.

В рамках представленных методов управления кадровым потенциалом организации рекомендуется применять определенный набор инструментов управления (рис. 3.2).

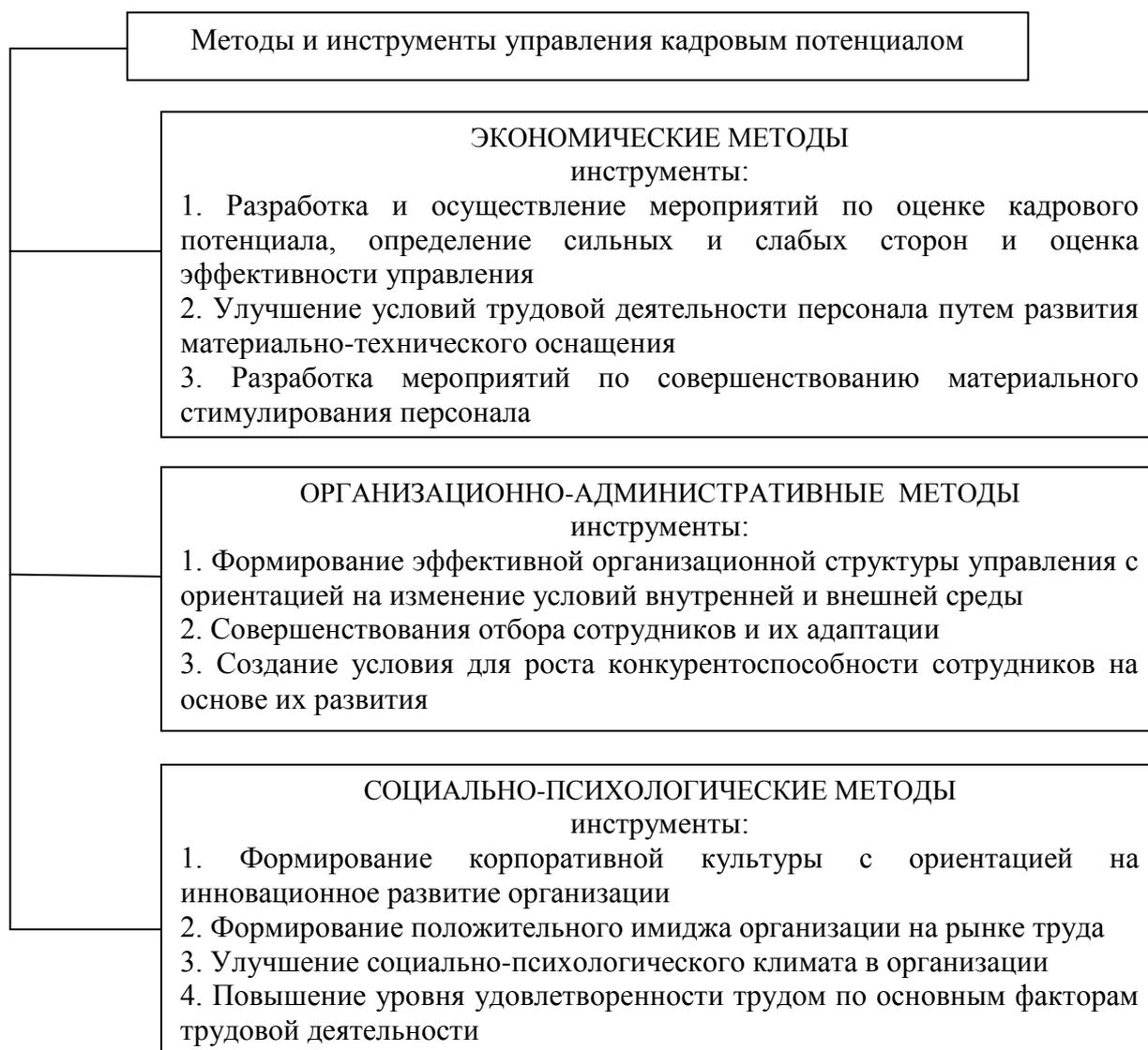


Рис. 3.2. Методы и инструменты управления кадровым потенциалом организации

Отметим, что управление кадровым потенциалом организации должно осуществляться на основе разработанной программы.

Рекомендуемые основные положения программы управления кадровым потенциалом представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Рекомендуемые основные положения программы управления кадровым потенциалом

Основное положение программы	Характеристика программы
Постановка целей и задач управления кадровым потенциалом	<p>Основная цель заключается в обеспечении эффективности деятельности организации.</p> <p>К основным задачам относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> – квалифицированное развитие персонала; – привлечение квалифицированных специалистов; – создание оптимальных условий для эффективной работы кадров.
Определение содержания и участников управления кадровым потенциалом	<p>Условием решения поставленных задач управления является наличие высококвалифицированного персонала, готового осваивать новые знания и навыки, что повышает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение потребностей в кадрах; – привлечение и отбор персонала; – организацию расстановки персонала; – обучение и повышение квалификации персонала; – мотивацию развития персонала; – оценку эффективности управления. <p>Субъектами процесса управления выступают руководители организации и её структурных подразделений, специалисты службы управления персоналом.</p>
Условия повышения эффективности управления кадровым потенциалом	<p>Обширный перечень вопросов, решаемых в ходе формирования и развития кадрового потенциала требует оптимизации данного процесса.</p> <p>Для повышения эффективности управления кадровым потенциалом необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> – активное участие в управлении не только специалистов службы управления персоналом, но и руководства организации; – четкое распределение функций участников процесса управления и их координация; – расстановка приоритетов в работе по управлению кадровым потенциалом; – разработка нормативно-методической базы для осуществления управления кадровым потенциалом.
Оценка кадрового потенциала	<p>Наиболее эффективным методом управления кадровым потенциалом является его оценка по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оценка может применяться в разных областях: в ходе отбора и расстановки персонала, повышения квалификации, формирования кадрового резерва и др.</p>

В целом же алгоритм реализации управленческого подхода к совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом должен включать несколько стадий:

1. Стадия диагностики.
2. Стадия планирования, организации и мотивации.
2. Стадия координации и контроля.

Схематично алгоритм реализации управленческого подхода к совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом организации представлен на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Алгоритм реализации управленческого подхода к совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом

Эффективность функционирования разработанных механизмов и инструментов управления трудовым потенциалом современной организации

может быть определена с помощью методики по оценке эффективности системы управления кадровым потенциалом, используемой нами во второй главе магистерской диссертации.

Реализация модели эффективного управления трудовым потенциалом современной организации способствует повышению показателей, характеризующих трудовой потенциал:

1. Повышению производительности за счет развития трудового потенциала
2. Росту квалификации и уровня образования трудового потенциала за счет постоянной непрерывной подготовки кадров
3. Снижению текучести кадров за счет использования механизмов дополнительной стимуляции персонала.
4. Увеличению рейтинга (имиджа) предприятия за счет его успешного функционирования
5. Повышению рентабельности предприятия за счет реализации предложенных мер.

3.2 Разработка программы мероприятий по управлению кадровым потенциалом организации

Результаты проведенного исследования, представленные во второй главе, свидетельствуют о необходимости разработки и реализации программы мероприятий по управлению кадровым потенциалом в ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Еще раз отметим, что в процессе исследования был выявлен ряд проблем, таких как:

- отсутствие системного подхода к управлению кадровым потенциалом организации;

- отсутствуют положения, регламентирующие процесс развития персонала и в частности процесс обучения и повышения квалификации персонала;
- применяются недостаточно эффективные методы обучения;
- не проводится оценка кадрового потенциала организации в целом и комплексная оценка сотрудников в целях анализа потребностей в обучении и развитии персонала, а так же в целях карьерного движения;
- низкий уровень организации оценки персонала в ходе его отбора;
- не применяются инструменты мотивации, ориентирующие сотрудников на самообучение и саморазвитие и реализацию своего потенциала. Кроме того, мы выделили бы и проблему недостаточного притока молодых специалистов в организацию.

С учетом рекомендуемой модели и выделенных принципов управления кадровым потенциалом организации, а так же предлагаемым алгоритмом реализации управленческого подхода к совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом, представленными нами в предыдущем параграфе, определим комплекс рекомендаций и мероприятий Программы по управлению кадровым потенциалом организации (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Основные мероприятия и рекомендации программы управления кадровым потенциалом ООО «МонтажЭнергоСтрой»

№ n/n	Характеристика основных мероприятий и рекомендаций	Результат
1.	<p align="center"><i>Разработка программы развития кадрового потенциала организации.</i></p> <p>Цель - рост эффективности деятельности организации за счет раскрытия потенциала работников и их вовлеченности в реализацию оперативных и стратегических задач развития организации.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обеспечение организации квалифицированным кадровым составом; – вовлечение персонала в эффективную реализацию задач организации; – непрерывное развитие персонала; – рост удовлетворенности персонала трудовой деятельностью. 	<p align="center">Разработанная программа развития кадрового потенциала</p>

Окончание таблицы 3.3

№ n/n	Характеристика основных мероприятий и рекомендаций	Результат
2.	Проведение ежегодной оценки кадрового потенциала, мониторинга показателей удовлетворенности и мониторинга результативности реализации программы развития кадрового потенциала на основе комплекса диагностических методик, апробированных в рамках проведения исследования.	Данные по оценке персонала, уровню удовлетворенности и результативности реализации программы
<i>КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА</i>		
3.	Внедрение компетентностного подхода к развитию персонала в целом на основе разработки модели корпоративных компетенций.	Модель корпоративных компетенций
4.	Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах.	Повышение эффективности прогнозирования потребностей персонала Повышение эффективности использования кадрового резерва
5.	Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва.	
6.	Оптимизация процесса управления деловой карьерой персонала.	
7.	Создание и реализация индивидуальных планов развития для специалистов и руководителей организации	Индивидуальные планы развития
8.	Разработка положения «Обучение и повышение квалификации персонала». Разработка плана обучения и повышения квалификации персонала (составление графика прохождения обучения, формирование целевых программ обучения для разных категорий персонала). Разработка программы первичного обучения сотрудников на рабочем месте.	Оптимизация процесса планирования обучения и затрат на обучение. Получение дополнительного инструмента удержания высококвалифицированных работников.
9.	Комплекс мероприятий по внедрению корпоративных ценностей. Разработка кодекса этики. Проведение корпоративных тренингов.	Кодекс этики.
10.	Привлечение работников к управлению изменениями в организации путем их участия в деловых совещаниях и информационных сессиях	Повышение уровня вовлеченности персонала
11.	Привлечение работников к управлению путем создания «ящика для предложений», где работники могут высказать свои идеи, затрагивающие существующую систему управления организацией.	Поиск новых точек повышения эффективности организации
12.	Проведение конкурсов «Сотрудник месяца» и «Сотрудник года». Создание «Витрины успехов».	Повышение качества работы и производительности труда за счёт конкуренции

Остановимся на наиболее важных рекомендациях и мероприятиях предлагаемой программы.

Каждый специалист с первых дней работы должен знать, какие компетенции ему предстоит развивать для того, чтобы стать профессионалом в этой сфере. Также он должен понимать, каких показателей ему необходимо достичь, чтобы подняться по карьерной лестнице или развиваться линейно.

Работа с картой компетенций является одним из самых действенных способов обучения и развития сотрудников. Эффект достигается за счет того, что человек осознает, к чему ему необходимо стремиться, осознает критерии оценки и видит готовность руководства / наставника помочь в достижении более высокого уровня профессионализма или другой должности.

Модель компетенций может являться основой при построении системы корпоративных программ обучения для разных уровней должностей, а изменение выраженности компетенций после прохождения обучения — выступать в качестве одного из индикаторов его эффективности. Рассмотрим подробнее направления и возможности использования модели компетенций в ООО «МонтажЭнергоСтрой».

Модель корпоративных компетенций ООО «МонтажЭнергоСтрой» - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей организации. Для каждого сотрудника это ориентир, определяющий качества, требуемые для того, чтобы быть эффективным и успешным.

Представим предлагаемую модель корпоративных компетенций, состоящую, дифференцированных к разным категориям персонала (табл. 3.4), а так же уровни выраженности компетенций и их поведенческие проявления (табл. 3.5).

Таким образом, в ООО «МонтажЭнергоСтрой» для каждой должности должна быть составлена карта компетенций, в которой указано, что специалисты должны уметь на старте и к чему должны прийти, если хотят расти дальше.

Таблица 3.4

Предлагаемая модель корпоративных компетенций для ООО
«МонтажЭнергоСтрой»

Компетенции	Категория сотрудников	Рабочие	Специалисты	Заместитель руководителя	Руководитель
Клиентоориентированность	Все категории	Ориентация на внешнего клиента			Системное управление клиентоориентированностью
Саморазвитие	Все категории	Саморазвитие			
Инновационность	Все категории	Инновационность			
Ориентация на результат	Все категории	Ориентация на результат	Управленческая ответственность		
Командность	Все категории	Командность			
Эффективная коммуникация	Все категории	Убедительная коммуникация	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние	
Лидерство	Все категории	—	Управление командой	Корпоративное лидерство	
Организация работы	Все категории	Самоорганизация	Управление исполнением	Управление эффективностью	Управление бизнесом

Таблица 3.5

Уровни выраженности компетенций и их поведенческие проявления

Уровни	Поведенческие проявления
3 уровень — мастерство	В дополнение к уровню 2: уровень мастерства предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции; сотрудник успешно применяет ее в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
2 уровень — опыт	В дополнение к уровню 1: сотрудник полностью освоил данную компетенцию, эффективно применяет ее в широком спектре рабочих ситуаций
1 уровень — начальный	Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях
0 уровень — некомпетентность	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

Далее остановимся на рекомендуемых программах обучения для разных категорий персонала, которые систематизированы в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Рекомендуемые программы обучения для разных категорий персонала

Метод обучения	Характерные особенности
Рекомендации по повышению эффективности труда для работников	
Обучение работы с новой техникой и материалами	Обучение и ознакомление работника с работой новой техникой и новыми материалами. Возможность обучения прямо в самом процессе производства.
Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых.
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров руководства	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Разработка гибкой системы оплаты труда	Разработка персональной мотивации для каждой группы работников. Внедрение дополнительной мотивации независимой от общей заработной платы
Рекомендации по повышению эффективности труда ведущих специалистов	
Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач
Посещение профильных мероприятий, выставок, конференций и т.п.	Расширения представления и знаний о специфике работы. Получение информации о инновациях в производственных процессах и новых методов работы.
Дополнительное образование. Самообучение	Получение дополнительного образования линейными руководителями, в том числе в области менеджмента.
Рекомендации по повышению эффективности труда для управляющего персонала	
Разработка мотивации для всех уровней организационной структуры	Управление персоналом предприятия посредством мотивации. Выявление слабых сторон в работе персонала и разработка персональной мотивации для улучшения работоспособности
Деловая игра	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
Дополнительное образование. МВА	Получение теоретической базы под имеющиеся навыки. Стремление получить наиболее полную информацию в сфере управления бизнесом.

На сегодняшний день, одним из наиболее часто используемых методов корпоративного обучения является тренинг. Раскроем краткое содержание тренинговых программ рекомендуемых к использованию в изучаемой организации, прежде всего, выделим тренинги, направленные на трансляцию и поддержание корпоративной культуры.

Тренинг формирования корпоративной культуры. Цели тренинга «формирования корпоративной культуры организации»: осознать преимущества и недостатки имеющейся корпоративной культуры; научиться изменять корпоративную культуру в соответствии с потребностями организации; создать корпоративный кодекс организации.

Среди тренингов, направленных на трансляцию и поддержание корпоративной культуры особое значение придается так называемому вводному обучению. Данный вид обучения является одним из методов трансляции корпоративной культуры в процессе адаптации сотрудников. Так называемый «Welcome! Тренинг», или вводный тренинг проводится для вновь принятого на работу в организацию персонала.

Вводный тренинг не является тренингом в чистом виде, но, тем не менее, в ходе него новыми сотрудниками усваиваются базовые профессиональные навыки. Основная цель такого тренинга – передать знания о корпоративной культуре компании, повысить уровень лояльности новых сотрудников и способствовать адаптации в коллективе.

Как правило, вводный тренинг проводится один раз в месяц и состоит из нескольких блоков. Продолжительность тренинга зависит от количества участников, от объема информации, которую организация хочет и готова дать новичкам. Блоки «Welcome! Тренинга», представляют собой следующую структуру:

1. Базовые элементы корпоративной культуры: история организации и ее структура, миссия, цели и задачи, корпоративные стандарты, традиции и легенды организации.

2. Информация об оказываемых услугах, клиентах и партнерах организации.

3. Кадровая политика: вопросы профессионального роста и развития, условия труда, система оценки и мотивации персонала.

Предложенные рекомендации и мероприятия рассмотрим детально с добавлением информации о периоде реализации мероприятий, затратах и ответственных (табл. 3.7)

Таблица 3.7

Оценка стоимости и времени реализации мероприятий и рекомендаций программы управления кадровым потенциалом ООО «МонтажЭнергоСтрой»

Мероприятие	Период реализации	Затраты, руб.	Ответственные
Разработка комплекса мероприятий по управлению кадровым потенциалом	Февраль 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Генеральный директор, зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Разработка модели корпоративных компетенций Разработка карт компетенций для каждой группы должностей Разработка оценочных процедур и формирование инструментария для оценки с использованием карт компетенций	Март 2019 г.	18000	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах	Апрель 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва	Апрель 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Составление карьерограмм и планов индивидуального развития	Апрель 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Разработка положения «Обучение и повышение квалификации персонала». Разработка плана обучения и	Февраль 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, специалист

повышения квалификации персонала (составление графика прохождения обучения, формирование целевых программ обучения для разных категорий персонала). Разработка программы первичного обучения сотрудников на рабочем месте.			отдела кадров
Организация повышения квалификации и обучения персонала	В течение года в соответствии с графиком	88000	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Разработка кодекса этики.	Май 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Разработка графика проведения корпоративных тренингов	Март 2019 г.		Специалист отдела кадров
Проведение корпоративных тренингов	В течение года в соответствии с графиком		Специалист отдела кадров
Составление графика и регламента проведения деловых совещаний и информационных сессий с участием работников	Февраль 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Разработка положения по проведению конкурсов «Сотрудник месяца» и «Сотрудник года».	Март 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Специалист отдела кадров
Проведение конкурсов «Сотрудник месяца» и «Сотрудник года».	Соответственно ежемесячно и ежегодно	12000	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Институционализация «новшеств» в локальных нормативных актах (Положениях, приказах, регламентах).	В соответствии со временем реализации мероприятий	В рамках оплаты труда основной деятельности	Генеральный директор, зам. генерального директора, менеджер по персоналу
Проведение ежегодной оценки кадрового потенциала, мониторинга показателей удовлетворенности и мониторинга результативности реализации программы развития кадрового потенциала	Декабрь 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, специалист отдела кадров
Сумма затрат		142000	×

Отдельные мероприятия не требуют денежных затрат, так как действия направленные на их осуществление входят в должностные обязанности сотрудников организации. На реализацию наиболее трудоемких мероприятий предусмотрена премия сотрудникам. Реализация мероприятий программы будет апробирована в течение 2019 г. Стоимость мероприятий составляет 142000 руб.

После разработки мероприятий и рекомендаций программы управления кадровым потенциалом ООО «МонтажЭнергоСтрой» представим обоснование их социально-экономической эффективности.

Согласно мировой практике финансовый результат от внедренных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом имеет долговременный эффект: в первый год прирост получаемой выручки составляет 1,5%.

Рассчитаем планируемый показатель выручки за год после реализации мероприятий по формуле:

$$P_B = (B_{rp} + (B_{rp} * \frac{P_{pv}}{100})), \quad (3.1)$$

где P_B – годовой показатель выручки после внедрения мероприятий, руб.;

B_{rp} – выручка от реализации за последний период, руб.;

P_{pv} – планируемый прирост выручки вследствие реализации мероприятий, %.

$$P_B = (68814 + (68814 * \frac{1,5}{100})) = 69846 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между приростом выручки, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (P_B - Z_p) - B_{rp}, \quad (3.2)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

P_v – показатель выручки после внедрения мероприятий, руб.;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

V_{pp} – выручка от реализации за последний период, руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E} = (69846 - 1032) - 142 = 890 \text{ тыс. руб.}$$

Величина экономического эффекта от мероприятий по управлению кадровым потенциалом составит 890 тыс. руб.

Социальный эффект от реализации мероприятий будет заключаться в следующем:

- обеспечение стабильности кадрового состава персонала организации и возможностей личного развития работников;
- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- повышение уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельности;
- повышение уровня вовлеченности персонала.

Таким образом, реализация предложенных программных мероприятий имеет и экономический и социальный эффекты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Игнорировать человеческие ресурсы не может не одна организация. Ценность данного вида ресурсов как фактора успеха со временем только возрастает. Повышение эффективности управления организацией находится в прямой зависимости от того, насколько разумно и на каком уровне используется кадровый потенциал.

На основании проведенного анализа и обобщения ранее опубликованных в научной литературе определений нами сформулировано авторское определение понятия «кадровый потенциал».

Анализ структуры кадрового потенциала и основных компонентов, определяющих его состояние, дает возможность сделать важный вывод, позволяющий на основе системного подхода понять механизм его формирования и развития.

В целом под системой управления кадровым потенциалом большинство авторов понимают совокупность взаимосвязанных и функциональных подсистем, направленных на своевременное формирование, развитие и использование потенциала отдельных работников организации.

Необходимость учета многообразных факторов, от которых зависит эффект создания, функционирования и развития системы управления кадровым потенциалом на предприятии на современном этапе, является одним из наиболее важных и сложных вопросов науки и практики.

Эмпирическое исследование системы управления кадровым потенциалом в организации было осуществлено в границах объекта и предмета комплексной диагностики и состояло из нескольких направлений:

- 1) изучение особенностей деятельности организации и системы управления персоналом в контексте исследования кадрового потенциала организации;

2) комплексная оценка кадрового потенциала на основе коэффициентной методики и исследование системы управления кадровым потенциалом организации.

В ООО «МонтажЭнергоСтрой» в отношении работы с персоналом организации осуществляется целенаправленная деятельность, ориентированная на обеспечение организации кадровым составом необходимого качества и в необходимом количестве и эффективное осуществление трудовой деятельности.

Проведение комплексной оценки кадрового потенциала ООО «МонтажЭнергоСтрой» указывает на имеющиеся потенциальные резервы, связанные с формированием и развитием кадрового потенциала.

Проведение исследования позволило выявить ряд проблем в системе управления кадровым потенциалом в изучаемой организации, среди основных из них выделим: отсутствие системного подхода к управлению кадровым потенциалом организации; отсутствуют положения, регламентирующие процесс развития персонала и в частности обучения персонала; применяются недостаточно эффективные методы обучения; не проводится оценка кадрового потенциала организации в целом и комплексная оценка сотрудников в целях анализа потребностей в обучении и развитии персонала, а так же в целях карьерного движения; низкий уровень организации оценки персонала в ходе его отбора; не применяются инструменты мотивации, ориентирующие сотрудников на самообучение и саморазвитие и реализацию своего потенциала.

В целом наличие указанных проблем, на наш взгляд, явилось причиной снижения производительности труда в организации в последние два года, снижения уровня развития самого кадрового потенциала и сравнительно низкой удовлетворенностью возможностью профессионального и личностного роста и возможностью пройти обучение.

Управление кадровым потенциалом должно быть направлено на стратегическое развитие организации. Задачей управления персоналом

организации является обеспечение стабильности ее работы в условиях высокой конкуренции и ориентации на внедрение инноваций в производственную и управленческую деятельность. По этой причине требуется разработка эффективно работающей модели управления кадровым потенциалом.

Проведенное исследование позволило разработать модель управления кадровым потенциалом организации. Предлагаемая модель отображает наличие взаимосвязи факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс управления кадровым потенциалом организации и конечных результатов управленческой деятельности, которые могут быть достигнуты с учетом эффективной реализации функций управления посредством системы связей и отношений между субъектом и объектом рассматриваемой системы управления.

С помощью набора конкретных методов и инструментов управления кадровым потенциалом можно осуществлять воздействие на механизмы, обеспечивая требуемый уровень социально-экономической эффективности.

Механизмы управления кадровым потенциалом, представленные в модели, выступают основными рычагами, оказывающими влияние на систему управления в целях повышения эффективности.

В целом же алгоритм реализации управленческого подхода к совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом должен включать несколько стадий: диагностики, планирования, организации и мотивации, координации и контроля.

С учетом рекомендуемой модели и выделенных принципов управления кадровым потенциалом организации, а так же предлагаемым алгоритмом реализации управленческого подхода к совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом нами определен комплекс рекомендаций и мероприятий Программы по управлению кадровым потенциалом организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абросимов, Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / Н.В. Абросимов // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. – Серия 1: Экономика и управление. – 2012. – №1 (1). – С. 30-33.
2. Алехина, О. Ф. Управленческий потенциал и особенности его развития на современном этапе [Текст] / О. Ф. Алехина // Вестник ННГУ им. Н. И. Лобачевского. Серия Экономика и Финансы. Выпуск 2 (6). – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. – С. 347–350.
3. Альхазалех, Расми Мехер Али Формирование и развитие кадрового потенциала молодежных организаций [Текст] / Расми Мехер Али Альхазалех // Вопросы экономики и права . – 2018. – № 7(121). – С. 136–142.
4. Андреева, Т.А. Развитие системы вовлечения персонала в рамках системы менеджмента качества организации [Текст] / Т.А. Андреева, Н.С. Яшин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – № 4 (73). – С. 130-139.
5. Анисимов, А. А. Формирование организационно-управленческого механизма развития кадрового потенциала интегрированных комплексов [Текст] / А.А. Анисимов// Организатор производства. – 2012. – №2 – С.167-169.
6. Апёнкина, Е.В. Обеспечение эффективной деятельности организации на основе кадровой политики, направленной на увеличение использования трудового потенциала [Текст] / Е.В. Апёнкина// Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 10. – С. 86-89.
7. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом : технологии [Текст]: учебное пособие/ Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова; Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 193 с.

8. Атаманчук, Г.В. Культура решений менеджмента [Текст] / Г.В. Атаманчук, Н.М. Кейзеров. – М.: Изд-во РАУ. 2012. – 256 с.
9. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект. 2013. – 432с.
10. Балынская, Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации [Текст] / Н.Р.Балынская, Н.В. Кузнецова, О.Н. Сеницына // Вопросы управления. 2016. – №2 – С.214-218.
11. Банчева, А. Оценка рыночного потенциала организации [Текст] / А. Банчева // Маркетинг. – № 3(94). – 2007. – С. 90–103.
12. Бардасова, Э.В. Управление развитием кадрового потенциала предприятия, как инструмент достижения его устойчивого развития в инновационной экономике [Текст] / Э. В. Бардасова, М. А. Зотов, А. С. Поникарова// Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №1. – С. 192-198.
13. Беккер, Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории [Текст] / Г.С. Беккер. – Пер. с англ. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
14. Биттер, Н.В. Роль кадровой структуры и трудового потенциала в эффективной деятельности предприятий сервиса [Текст] / Биттер Н.В., Кондратенко Е.А.// Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-4. – С. 764-768.
15. Болдырева, Р.Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» [Текст] / Р.Ю. Болдырева, Ф.А. Мосин // Известия Тульского государственного университета: Экономические и юридические науки. – 2011. – № 1-2. – С. 28-32.
16. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда [Текст] / М.И. Бухалков. М.: Инфра-М, 2013. 384 с.
17. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 327 с.

18. Веснин, В.Р. Управление персоналом : теория и практика [Текст]: учебник для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов-практиков / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2009. - 688 с.
19. Вискова, Д. Ю. Проблемы развития кадрового потенциала и его оценки в цепях поставок [Текст] / Д.Ю. Вискова Д. Ю., А. Н. Курмангалиева // Вестник Оренбург. гос. ун-та. –2014. – № 14 (175). – С. 227–233.
20. Власова, Т.А. Приращение трудового потенциала как основа решения проблемы инновационной активности российских предприятий [Текст] / Т.А. Власова // // Материалы IX международной научно-практической конференции «Инновационное развитие российской экономики»: в 6 т. Т. 4: Социально-гуманитарные аспекты инновационной экономики, 25-28 октября 2016 г. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. – С.214-218.
21. Гайдукова, И.Б. Структура кадрового потенциала организации и управление его развитием [Текст] / И.Б. Гайдукова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2015. – № 2(5). – С. 160-162.
22. Гаранина, М.П. Разработка системы управления трудовым потенциалом производственного бизнеса в условиях реализации стратегии импортозамещения [Текст] / М.П. Гаранина // Вестник науки и образования Северо-Запада России.. – 2015. – № 1. – С. 1-11.
23. Гаранина, М.П. Разработка системы управления трудовым потенциалом производственного бизнеса в условиях реализации стратегии импортозамещения [Текст] / М.П. Гаранина // Вестник науки и образования Северо-Запада России.. – 2015. – № 1. – С. 1-11.
24. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]/ Б.М. Генкин. –М.: Норма-Инфра-М, 2009. 464 с.
25. Горелова, Е.В. Подходы к формированию модели управления инновационного развития кадрового потенциала производственной системы как инструмент достижения устойчивости [Текст] / Е. Н. Горелова, М. А.

- Зотов, А. С. Поникарова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №19. – С. 189–191.
26. Горшков, Р.К. Формирование инновационного потенциала предприятия: ресурсный подход [Текст] / Р.К. Горшков// Проблемы современной экономики. – 2004. – № 4(12). – С. 86-88.
27. Грешных, А.А. Развитие кадрового потенциала региона и система профессионального образования в современной России [Текст] / А.А. Грешных, В.И. Колесов, Т.В. Седлецкая // Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России. – 2012. – № 4. – С. 117-122.
28. Долгушкин, Н.К. Категории трудовые ресурсы, рабочая сила, кадры – сущность и содержание [Текст] / Н.К. Долгушкин, В.Г. Новиков // Аграрная наука. –2001. – № 4. – С. 11–12.
29. Дресвянников, В. А. Направления развития кадрового потенциала на промышленных предприятиях [Текст] / В. А. Дресвянников, О. В. Лосева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 1 (17). – С. 91–98.
30. Друкер, П. Эффективный руководитель [Текст]. – М., 2012. – 224 с.
31. Дядин, О. Ю. Межотраслевая мобильность в контексте ресурсного подхода: опыт эмпирического исследования [Текст] / О. Ю. Дядин // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2014. – № 2 (3). – С. 52–55.
32. Елькина, К.В. Кадровый потенциал, как категория, характеризующая трудовую деятельность [Текст] / К.В. Елькина, Г.Ю Пак, Е.О. Мамонтова// Молодежь и системная модернизация страны. Сборник научных статей Международной научной Конференции студентов и молодых ученых (Курск, 25-26мая 2016г.): в 2-х томах. 2016. – Т. 1. – С. 88-93.
33. Жуков, Е.Ф. Управление кадрами предприятия: учебное пособие [Текст] /Е.Ф. Жуков. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 88 с.

34. Зубков, В.Ю. Кадровый потенциал организации: анализ подходов к определению системы показателей оценки [Текст] / В.Ю. Зубков // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ» (Белгород, 30 октября – 2 ноября 2018 г.) / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С.119-122.
35. Зубков, В.Ю. Трудовой потенциал: анализ подходов к определению и компонентам содержания [Электронный ресурс] / В.Ю. Зубков // Дискурс. – 2016. – 2 (2). – С.421-424. Режим доступа: <http://journal-discurs.ru/files/arkhiv-zhurnala/2-2016/2-2.Zubkov.pdf> (дата обращения 05.01.2019).
36. Кадровый потенциал [Электронный ресурс] // Википедия — свободная энциклопедия Режим доступа:
https://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровый_потенциал (дата обращения
05.01.2019).
37. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : КноРус, 2010. - 410 с.
38. Клименко, О. И. Регламентация трудовых отношений в контексте социальной технологизации [Текст] / О. И. Клименко, Ю. В. Безуглова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 1(49). – С. 30–37.
39. Козырь, Н. С. Корпоративная культура как элемент национальной безопасности государства [Текст] / Н.С. Козырь, А.А. Мальков // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – № 44. – С. 53–66.
40. Коленникова, О. А. Кадровые проблемы российской промышленности – где выход? [Текст] / Коленникова О. А., Рывкина Р. В. // Население и общество: электронная версия бюллетеня / Институт демографии Госу-

дарственного университета – Высшей школы экономики. –2009. – № 391–392.

41. Колетвинова, Е.Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: краткий курс / Е.Ю. Колетвинова. - М. : Проспект, 2016. - 144 с.

42. Кредисов, А.И. Менеджмент для руководителей [Текст]/ А.И. Кредисов, Е.Г. Панченко, В.А. Кредисов. - М. : Т-во «Знание», КОО, 1999. – 556 с

43. Кречетников, К.Г. Поддержание и развитие кадрового потенциала организации как функция менеджера по персоналу [Текст] / К.Г. Кречетников, К.Е. Комолова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2013. – № 10. – С. 139-144.

44. Кречетников, К.Г. Смысл и содержание понятия «кадровый потенциал» [Текст] / К.Г. Кречетников // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 27. – С. 96-100.

45. Кречетников, К.Г. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации [Текст] / К.Г. Кречетников, Ю.А. Смолякова// Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 8. – С. 147-152.

46. Кузнецова, Н. В. К вопросу о стратегии управления персоналом организации [Текст] / Н.В. Кузнецова, О.Н. Сеницына// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 6. – С. 224-229.

47. Кузьмин, М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор [Текст] / М.А. Кузьмин // Экономические науки. – 2011. – № 78. –С. 251-255.

48. Кутлуниин, Е.А. Структура персонала организации и методы ее анализа [Текст] / Е.А. Кутлуниин // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2004. – № 2. – С. 58.

49. Кычкин, Д.Е. Управление инновационным развитием кадрового потенциала организации [Текст] / Д.Е. Кычкин, А.В. Паутова, В.И. Золотарев // ТДР. – 2011. – №8 – С.56-58.
50. Ларькова, Е.П. Модель управления трудовыми отношениями на устойчивый рост кадрового потенциала [Текст] / Е.П. Ларькова, О.Ю. Родионова // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2016. – № 5 – С. 42-47.
51. Макаrenchенко, М.А. Кадровый инновационный потенциал в структуре инновационного потенциала организации [Текст] / М.А. Макаrenchенко, А.А. Антонов // Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 44.
52. Макринова, Е. И. Терминологическая систематизация базовых дефиниций управления трудом в контексте развития теории социально-трудовых отношений [Текст] / Е. И. Макринова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4(48). – С. 120–127.
53. Максимова, Л. В. Оценка кадрового потенциала организации: теория и практика [Текст] / Л. В. Максимова, И. С. Максимов, Е. К. Дурдыева // Интеллектуальный потенциал ВУЗов – на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР: материалы XVI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых исследователей. – Владивосток: Издательство ВГУЭС, 2014. – Т. 5. – С. 42-45.
54. Максимова, Л.В. «Кадровый потенциал» и «трудовой потенциал»: различия в определении понятий [Текст] / Л.В. Максимова, Е.А. Гнездилов, И.С. Максимов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2014. – № 2 (5). – С. 40-44.
55. Маскаев, М.И. Система и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / М. И. Маскаев ; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. – Пенза, 2014. – 181 с.

56. Маслов, В.И. О стратегическом управлении персоналом [Текст] / В.И. Маслов // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – 69 с.
57. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
58. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров [Текст] / Е.Л. Маслова; Е.Л. Маслова. - Москва: Дашков и К°, 2015. - 160 с.
59. Мягкова, Е.А. Кадровое обеспечение производственного процесса [Текст] / Е.А. Мягкова // Теория и практика мировой науки. –2017. – № 3. – С. 9-11.
60. Мягкова, Е.А. Подходы к формированию кадрового потенциала организации [Текст] / Е.А. Мягкова // Теория и практика мировой науки. – 2017. – № 4. – С. 75-77.
61. Носкова, М.В. Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории [Текст] / М.В. Носкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2009. – № 11. – С. 87-91.
62. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: уч.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – 752с.
63. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности [Текст] / Ю. Г. Одегов. – М.: Приор, 2014. – 513 с.
64. Онищенко, В. П. Методика определения рыночного потенциала предприятия [Текст] / В. П. Онищенко // Внешняя торговля: право и экономика. – 2007. – № 5(34). – С. 88–92.
65. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение импортозамещения [Текст] / Е. Померанцева. - М. : Вершина, 2006. - 256 с.
66. Поникарова, А.С. Управление развитием кадрового потенциала предприятия, как инструмент достижения устойчивого развития предприятия в инновационной экономике [Текст] / А.С. Поникарова, Э.В. Бардасова,

М.А.Зотов// Вестник Казанского технологического университета – 2012. – №1 – С.192–199.

67. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст] : учебно-практическое пособие/ М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа. 2014. - 223 с.

68. Роздольская, И.В. Инкорпорирование креативных элементов в процессы управления в условиях развития интерактивной маркетингово-инновационной среды [Текст] / И.В. Роздольская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 1 (49). – С.46–54.

69. Руденко, Г. Г. Отечественный опыт управления талантами [Текст] / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров// Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». – 2016. – № 3. – С. 139–144.

70. Руденко, Г.Г. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики [Текст] / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров// Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». – 2016. – № 2. – С. 113–119.

71. Савченко, И.Н. Проблемы оценки влияния кадрового потенциала на эффективность производственного процесса [Текст] / И.Н. Савченко // ЭКОНОМИНФО. – 2006. – №5. – С.10-13.

72. Савченко, И.Н. Разработка программ развития кадрового потенциала производственных работников [Текст] / И.Н. Савченко // ЭКОНОМИНФО. – 2007. – №8. – С.70-72.

73. Снитко, Л. Т. Трудовой потенциал предприятия и его оценка [Текст] / Л. Т. Снитко, К. В. Труфанова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 140–145.

74. Снитко, Л. Т. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе стимулирования компетенций работников [Текст] / Л. Т. Снитко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3(47). – С. 49–55.

75. Татулов, Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом [Текст] / Б.М. Татулов // Экономика России: основные направления совершенствования. – 2005. – №5. – С.12-13.
76. Терентьева, И. Н. Менеджер в «жизненном мире»: коммуникативные задачи управления [Текст] / И. Н. Терентьева // Вестник ННГУ им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2008. – № 4. – С. 65–69.
77. Управление персоналом [Текст] : учебник/ Е.А. Аксенова [и др.]; Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова. Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана. 2015. - 561 с.
78. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов, обуч. по специальностям: «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» / Под ред.: А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М. : Экзамен, 2006. - 351 с.
79. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебно-практическое пособие/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2015. - 64 с.
80. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
81. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб.пособие. 4-е изд., перераб. и доп. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус. 2012. – 512 с.
82. Ханжина, В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия [Текст] / В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 118–122.
83. Чичерин, Ю.А. Типология и иерархия задач управления интеллектуально-креативными ресурсами в рамках развития кадрового потенциала организации [Текст] / Ю.А. Чичерин, А.В. Жугин // Современные наукоемкие технологии. –2014. – № 7–1. –С. 101–104.

84. Щетинина, Е.Д. Формирование механизма управления интеллектуальным капиталом промышленного предприятия [Текст] / Е.Д. Щетинина, Л.Н. Кравченко, И.А. Слабинская. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2007. 176 с.
85. Эскерханов, М.З. Развитие кадрового потенциала – основа выбора стратегии нефтегазовой компании [Текст] / М.З. Эскерханов// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2009. – №4. – С. 12-20.
86. Эффрон, М. Управление талантами [Текст]: краткий курс / М. Эффрон, М. Орт; пер. с англ. Т. Даниловой. - М. : Азбука Бизнес, 2014. - 219 с.
87. Lewis, W. A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. *Manchester School*, 22, 139– 191.
88. Malhotra Y. Knowledge Management and Business Model Innovation. –London : Idea Group Inc (IGI), 2001. – 453 p.
89. Porter M.E., Heppelmann J.E. Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy // *Harvard Business Review*. – 2017. – №6. – С. 46-57.

ПРИЛОЖЕНИЯ