

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы формирования и развития кадрового потенциала
организации

Студент

Г.В. Мамиева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Г.В. Мамиева

Тема работы: «Совершенствование системы формирования и развития кадрового потенциала организации»

Научный руководитель: к.п.н., доцент С.О. Шаногина

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы формирования и развития кадрового потенциала предприятия.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

Предметом исследования является развитие кадрового потенциала организации.

В работе использовались следующие методы: анализ, дедукция, системный подход, аналитический метод, статистический метод, метод аналогий и сравнений, табличный и графический метод.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут использоваться в деятельности других аналогичных хозяйствующих субъектов.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрено понятие кадровый потенциал его особенности формирования и развития в настоящее время. Порядок расчета трудового потенциала и система управления и формирование кадрового потенциала организации. Во второй главе работы автор описывает систему управления персоналом и возможность развития кадрового потенциала предприятия ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

В третьей главе предлагаются мероприятия направленные на совершенствование формирования и развития кадрового потенциала на предприятии ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

Структура бакалаврской работы: Введение, 3 главы, заключение, список используемой литературы включающий в себя 18 источников на русском языке и 5 источников на иностранном языке, таблиц 11 рисунков 9.

Annotation

Undergraduate work was done: G. V. Mamieva

Theme of work: "Improving the system of formation and development of human resources of the organization»

Scientific supervisor: Ph. D., associate Professor S. O. Shanogina

The purpose of the bachelor's work is to improve the system of formation and development of personnel potential of the enterprise.

The object of research of the bachelor's work is the enterprise "IDEAL-PLAST" LLC.

The subject of the research is the development of the organization's human resources potential.

The following methods were used: analysis, deduction, system approach, analytical method, statistical method, method of analogies and comparisons, tabular and graphical method.

The practical significance of the work is that the proposed measures can be used in the activities of other similar economic entities.

In the first Chapter of the bachelor's work, the concept of personnel potential is considered, its features of formation and development at the present time. The procedure for calculating the labor potential and the management system and formation of the organization's personnel potential. In the second Chapter of the work, the author describes the personnel management system and the possibility of developing the personnel potential of the company "IDEAL-PLAST".

The third Chapter offers activities aimed at improving the formation and development of human resources at the company "IDEAL-PLAST".

Structure of the bachelor's work: Introduction, 3 chapters, conclusion, list of used literature including 18 sources in Russian and 5 sources in a foreign language, tables 11 figures 9.

Содержание

Введение	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВУ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	7
1.1 Сущность и понятие развития кадрового потенциала	7
1.2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВЫЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	17
2 АНАЛИЗ РАБОТЫ ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИДЕАЛ- ПЛАСТ»	21
2.1 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»	21
2.2 ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»	28
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»	42
3.1 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	42
3.2 РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	58

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в настоящее время, не смотря на негативные социальные последствия рационализации производства, несмотря на достигаемый рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. Человек трактовался как работник, которого необходимо различными способами мотивировать, создавать ему соответствующие условия, чтобы он мог эффективно работать.

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

При разработке программы управления следует учитывать необходимость выделения понятия "долгосрочный кадровый потенциал"

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы формирования и развития кадрового потенциала предприятия.

Задачи для реализации поставленной цели, заключаются в:

- изучить теоретические основы по совершенствованию формирования и развития кадрового потенциала организации.

- провести организационно-экономическую оценку деятельности предприятия ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» и рассмотреть формирование кадрового потенциала организации.

- Разработать мероприятия по совершенствованию формирование и развития кадрового потенциала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

Предметом исследования является развитие кадрового потенциала организации.

При написании бакалаврской работы использовались нормативно-правовая база и документы финансовой отчетности предприятия ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» за 2016-2018 г.г.

Методы исследования, применяемые при написании бакалаврской работы: аналитические, статистические, процессные, системные, прогнозирование и т.д.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрено понятие кадровый потенциал его особенности формирования и развития в настоящее время. Порядок расчета трудового потенциала и система управления и формирование кадрового потенциала организации.

Во второй главе работы автор проводит организационно-экономическую оценку деятельности предприятия за 2016-2018 г.г.

Здесь же описывается система управления персоналом и возможность развития кадрового потенциала предприятия ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

В третьей главе предлагаются мероприятия направленные на совершенствование формирования и развития кадрового потенциала на предприятии ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ». Суть данных мероприятий заключается в том, что автором предлагается своевременно проводить аттестацию персонала, обучение, а так же ввести должность управленца по кадровой политике предприятия.

Структура бакалаврской работы: Введение, 3 главы, заключение, список используемой литературы включающий в себя 18 источников на русском языке и 5 источников на иностранном языке, таблиц 11 рисунков 9.

1 Теоретические основы формирования и развития кадрового потенциала

1.1 Сущность и понятие развития кадрового потенциала

«Персонал, или кадровый состав – это сотрудники организации, которые выполняют разные производственные и хозяйственные функции. Персонал характеризуется численностью и структурой, профессиональными знаниями и навыками, а также компетенциями» [11].

«Структура персонала представляет собой группы сотрудников, которые объединяются по определенному признаку» [11].

«Организационная структура персонала - это состав и подчиненность связанных между собой звеньев управления» [11].

«Функциональная структура персонала представляет собой разделенные между руководством и подчиненными управленческие функции» [17].

«Функция управления – это одна из частей процесса управления, которая выделена по определенным признакам: качество труда, зарплата, учет и т.д., как правило, от 10 до 25 функций выделяют в процессе управления» [11].

«Штатная структура персонала представляет собой количественный и качественный (профессиональный) состав сотрудников, перечень подразделений и должностей, размер оплаты труда сотрудников» [17].

«Статистическая структура – это распределение и движение персонала в соответствии с видами деятельности, категории и должностям» [18].

«Выделяется персонал основных видов деятельности, а именно сотрудники, работающие в:

- основных и вспомогательных подразделениях предприятия;
- научно-исследовательских и опытно-конструкторских структурах;

- структурах аппарата управления;
- в подразделениях, обслуживающих производственный процесс»[18] .

«К работникам не основных видов деятельности относятся работники социальной сферы и жилищно-коммунального хозяйства, которые подразделяются на категории:

- руководители;
- специалисты;
- прочие служащие;
- технические исполнители;
- рабочие» [1].

Аналитическую структуру персонала можно разделить на общую и частную.

В общей виде персонал организации оценивается по признакам профессионализма, соответствия квалификации, образования, по возрасту и стажу работы.

«В частной структуре оценивается соотношение групп работников, которые заняты ручным трудом и работников механизированного и автоматизированного труда» [11].

«Оптимальной структура персонала считается при соответствии численного состава различных групп работников объемам работ, необходимых для выполнения каждой из групп работников, которая выражается в трудозатратах на единицу времени» [11].

«Основные признаки структурирования персонала организации» [11].

«По признаку участия в производственном или управленческом процессе, выполнения функций в соответствии занимаемой должности персонал делится на категории» [11].

Классификация персонала организации по категориям осуществляется в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным

Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 №37.

Менеджеры высшего и среднего уровней - это руководители организации или структурных подразделений.

Менеджеры начального уровня организуют деятельность малого и среднего предпринимательства в соответствие с экономическими, правовыми, технологическими, экологическими требованиями.

«Ролевая структура персонала представляет собой характеристику участия в процессе производства работников предприятия в соответствие с коммуникационным и поведенческим ролям. При этом необходимо отметить, что именно ролевая структура выделяет черты, свойственные изобретателям и организаторам с активной позицией по принятию решений возникающих проблемных ситуаций» [11].

«Коммуникационные роли определяют степень участия во взаимодействии по обмену информации и в целом информационном процессе. Поведенческие роли определяют типы поведения людей на производстве, быту, в конфликтных ситуациях» [11].

«Профессиональная структура персонала организации определяет соотношение различных профессий и специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих теоретическими знаниями и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в конкретной области» [11].

«Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различной квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимой для выполнения определенных функций. В России уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для токарей, слесарей, водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом» [11].

«Социальная структура персонала трудового коллектива предприятия характеризуется совокупностью групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению» [11].

«Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту, при этом возрастная структура характеризуется долевым соотношением лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала» [11].

Стабильность трудового коллектива организации характеризуется стажем работы сотрудников в данной организации. Так, стаж работы группируется по годам: менее 1 года, 1 –3 года, 3–5 лет, 5–10 лет, 10–20 лет, свыше 20 лет.

«Трудовой потенциал работника–это совокупность физических и профессиональных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также возможность совершенствования в процессе труда» [16].

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- уровень квалификации: образование, трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личные характеристики: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника может повышаться и снижаться.

Повышение трудового потенциала происходит по мере приобретения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда но снижается при ужесточении режима работы, ухудшении условий труда и возникновении проблем со здоровьем и т.п.».

Для успешного развития персонала необходима постоянная оценка потенциала сотрудника. При объективной оценке, производительность труда

сотрудника движется вверх, но при ее отсутствии или необъективной оценке труда сотрудника, его производительность не повышается, а затем начинает снижаться. Профессиональное общение значительно повышает самооценку и эффективность работы сотрудника.

Трудовой потенциал оценивается с помощью бальной системы (по 7-10 балльной шкале) показателей.

«Величину трудового потенциала организации можно рассчитать по формуле:

$$\Phi_n = \Phi_k - T_{нт} \quad \text{или} \quad \Phi_n = Ч \cdot Д \cdot T_{см} \quad (1)$$

Φ_n - совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час

Φ_k - величина календарного фонда времени, час;

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

Ч – численность работающих, чел.;

Д – количество дней работы в периоде, дн;

$T_{см}$ - продолжительность рабочего дня, дн» [11].

«Как видно, величина совокупного потенциального фонда рабочего времени – это объемная величина периода работы для выполнения производственного задания работниками предприятия» [11].

«Трудовой потенциал организации рассчитывается по формуле» [11]:

$$ТП = Ч_p \cdot C_p \cdot Z_p \cdot K_k \cdot K_n \quad (2)$$

«где: Ч – общая численность персонала, чел.;

С – показатель средней продолжительности рабочего времени работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.);

З_р–показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле» [11]:

$$Z_p = d_3 - \lambda(1 - d_3) \quad (3)$$

«где: d₃–удельный вес закрепившихся работников, %;

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

К_к–показатель квалификации работников, рассчитывается по формуле» [11]:

$$K_k = 1 + V(\mu - 1) \quad (4)$$

«где: удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

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

К_п–показатель роста производительности труда по половозрастной структуре коллектива» [11].

«Управление трудовым потенциалом организации основано на некоторых принципах: - соответствие трудового потенциала сотрудников объему и сложности выполняемых видов работ; - обоснованность структуры трудового потенциала материально-техническому оснащению производства; - эффективное использование трудового потенциала и создание условий для

профессионального развития, карьерного роста, приобретения новых навыков работникам предприятия» [11].

«Компетенции – это характеристики, в которых интегрированы качества, благодаря которым достигается высокая результативность в той или иной деятельности, а именно умения, личностные характеристики, мотивация» [11].

«Модель компетенций—это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности, в которую включаются компетенции, наиболее важные для компании на данном этапе ее развития» [5].

«Эффективная модель предполагает разработку профилей компетенций—наборов компетенций для разных уровней менеджмента и направлений деятельности (например, производства, продаж, маркетинга, финансов и т.п.)» [11].

«Благодаря модели компетенций определяются конкретные ожидания от кандидата на определенную должность»[12].

При составлении модели компетенций применяются три основных принципа:

- привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель (т.е. сотрудников компании – пользователей модели);
- информирование сотрудников о том, что и почему происходит в компании;
- стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения соответствовали корпоративным интересам и корпоративной культуре.

«При создании моделей профессиональных компетенций используются несколько правил, а именно:

- модель компетенций должна соответствовать стратегическим целям и фазе развития бизнеса, но в случае существенных изменений в компании, модель должна быть пересмотрена и откорректирована;

- описание должно быть простым и понятным для каждого сотрудника;

- модель компетенций не должна содержать более 10–15 характеристик компетенций, формирующих адекватную для данной должности модель;

- для каждой компетенции, входящей в состав модели, должны быть прописаны «индикаторы поведения», благодаря которым можно будет оценить степень выраженности у сотрудника необходимого качества;

- при осуществлении управленческих процедур (подбор, оценка, развитие, стимулирование и т.д.) должна применяться одна и та же модель компетенции, так как процедуры должны быть взаимосвязаны и подчинены одним общим законам» [10].

«Разработка модели компетенций включает несколько этапов. На первом этапе проводится анализ работы той должности, для которой будет разрабатываться модель компетенций» [15].

«Описания работы (jobanalysis) – это процедура определения специфики и характера работы, включающая описание деятельности, нормы производительности, структуру рабочего процесса, взаимодействия, условия работы, необходимость использования технических средств» [12].

«Анализ работы позволяет четко определить требования к профессиональным знаниям, навыкам и умениям сотрудника, занимающего данную должность. Сбор информации для такого анализа может осуществляться различными методами: интервьюированием, анкетированием, наблюдением и т.д.» [17].

«На втором этапе проводится обработка, анализ и сопоставление полученных данных с бизнес-стратегией компании, чтобы объединить всю полученную информацию, после чего провести взвешенный, всесторонний анализ работы, выполняемой сотрудником» [20].

«При соотнесении результатов проведенного исследования со стратегическими целями компании определяется роль и место данной должности в бизнес-процессах, степень влияния на общий результат компании, потенциальные перспективы и угрозы»[6].

«Третий этап—составление описания работы, т.е. документа, в котором содержится информация о реальной работе сотрудника, способах и условиях ее выполнения, включающего в себя» [17]:

«- набор квалификационных характеристик – образование, опыт работы, специальные знания и навыки, которыми должен обладать "идеальный сотрудник", занимающий эту должность» [17];

«- личностные характеристики работника, его способности к выполнению конкретных функций, типов поведения и социальных ролей» [17].

«Все обозначенные характеристики ранжируются по их важности и значимости для данной должности» [17].

«На четвертом этапе происходит собственно разработка модели компетенций, с обязательным описанием каждой компетенции, а также определением позитивных и негативных поведенческих индикаторов» [12].

«Для оценки компетенций подбираются соответствующие методы и инструменты, поэтому при подборе можно максимально точно оценить соответствие личного профиля кандидата профилю компетенций» [11].

«Роль и значение моделей компетенций в деятельности организации заключается в том, что модель компетенций – это не только «заявка на подбор», но и видение того, что компании понадобится в будущем, каков разрыв между сегодняшней и будущей потребностью в человеческих ресурсах. При этом речь идет не только о необходимости заполнения должностей, но и о развитии определенных компетенций. Например, если компания планирует изменение целей бизнеса, но в команде топ-менеджмента в целом не высоко развито стратегическое мышление, то

необходимо приложить усилия, чтобы обеспечить наличие этой компетенции в команде» [21].

«Модель компетенций позволяет долгосрочно планировать и прогнозировать необходимые кадровые ресурсы, быстро и эффективно формировать кадровый резерв» [12].

«Планирование обучения также систематизируется и становится более целенаправленным. По наблюдениям, у компаний, которые начинают использовать модель компетенций, планирование тренингов изменяется» [8].

«В целом тенденция такова, что увеличивается количество более специализированных, сфокусированных на компетенциях тренингов» [12].

«В компаниях, использующих модель компетенций, сотрудникам ясно, от каких качеств и умений зависит их продвижение. Если решение о продвижении опирается на понятные критерии, персонал воспринимает его как более справедливое» [12].

«По сути дела, когда HR-специалист строит свои действия и методы на основе модели компетенций, он переходит от решения отдельных задач к реальному управлению человеческими ресурсами» [12].

«Важно заниматься не только разработкой модели компетенций, но также сопровождением в систематизации HR-процедур, созданием единого подхода к подбору, продвижению и мотивации ключевых сотрудников» [22].

«В соответствии с моделью компетенций разрабатываются методы их оценки, а именно методики Центра оценки и развития, бизнес-стимуляции, интервью, подбираются надежные опросники и тесты» [5].

«При грамотном применении модели компетенций ее использование не ограничивается оценкой, она должна быть основой для разработки системы оценки, обучения, развития и мотивации персонала» [3].

«Построение целостной системы HR-процедур позволяет использовать модель компетенций наиболее эффективно и получить наибольший эффект от инвестиции в персонал» [17].

1.2 Система управления и развития кадровые потенциалом организации

«Содержание системы управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, разработку концепции и стратегии кадровой политики, совокупность принципов и методов управления кадрами в организации» [7].

«Миссия, как глобальная цель компании, превращает управление персоналом в систему. Именно благодаря миссии через построение дерева целей и стратегий компания может определиться со своим функционалом и сформировать базовые корпоративные регламенты» [14].

«Миссия выполняет две важнейшие функции: внешнюю и внутреннюю. Внешняя функция миссии заключается в предоставлении субъектам внешней среды объективной информации о:

- философии и предназначении организации;
- средствах, которые она использует в своей деятельности;
- ресурсах, которыми располагает;
- имидже, который формирует;
- нравственности, которой поддерживается;
- коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями» [11].

Составляющие системы управления персоналом представлены на рис. 1.

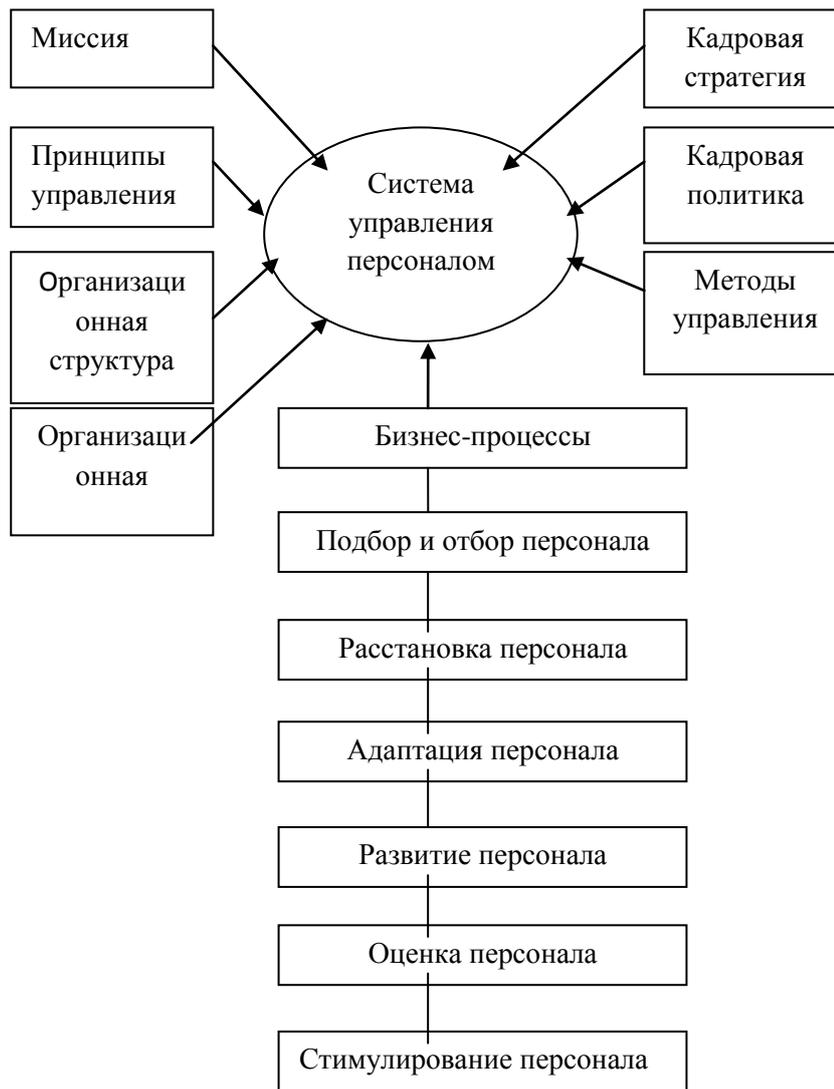


Рисунок 1 – Система управления персоналом

«Внутренняя функция миссии заключается в способствовании единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия» [12].

«Через ценности, идеалы и принципы отношений формируется модель идеального производственного поведения» [12].

«Локальные документы организации системы работы с персоналом отражаются в локальных документах. Цель: регламентировать правила игры между работником и работодателем» [12].

«В обязательный перечень документов для организации входят: учредительные документы, устав предприятия, положение о подразделениях, трудовые договоры, договоры подряда, договоры оказания услуг, штатное расписание, должностные инструкции, график отпусков, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об аттестации и оценке, положение о компенсациях, льготах, премиях, положение о мотивации и оплате труда, положение о коммерческой тайне и режиме ее соблюдения» [12].

«Принципы формирования системы управления персоналом:

- многоплановый подход к формированию комплексной системы;
- система должна соответствовать требованиям предприятия (владельцев) и нуждам трудового коллектива (конкретного сотрудника)» [18].

«Формализованность бизнес-процессов управления персоналом заключается в том, что каждый сотрудник должен четко знать, что и как ему предстоит делать в рамках той или иной кадровой процедуры» [12].

«Персонифицированная система мотивации и стимуляции персонала заключается в том, что каждый сотрудник должен осознавать «что и как он должен делать, чтобы получить больше материальных и нематериальных благ» [12].

Социальная направленность системы подразумевает, заботу предприятия о своих сотрудниках.

«Основной задачей службы управления персоналом на предприятии является создание системы управления персоналом и кадровым потенциалом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся:

- формирование системы управления персоналом, с учетом кадровых особенностей предприятия;
- оценка кадрового потенциала;
- планирование деятельности по управлению персоналом;
- определение потребности в кадрах и набор сотрудников и т.п.;
- содействие адаптации работников;
- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации сотрудников;
- развитие деловой карьеры;
- стимулирование персонала» [9].

«Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций» [12].

Таким образом, в первой главе рассматривается понятие и сущность кадрового потенциала организации, его особенности, принципы и функции. Изучена система управления и развития кадровым потенциалом организации.

2 Анализ работы по развитию персонала в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и развитие персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

Общество с ограниченной ответственностью «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» образовано 25 марта 1998 года. Предприятие входит в число ведущих фирм России, по производству комплектующих изделий и пластмассы для автомобилей ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», а также предприятие ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», является официальным представителем Каслинского завода архитектурно-художественного литья в Самарской области.

В числе потребителей предприятия также – СП «GM-AVTOVAZ», ОАО «ГАЗ», ОАО «УАЗ», ОАО «ИЖАВТО».

Предприятие занимается переработкой пластических масс: полиамидов, полиэтиленов низкого и высокого давления, АБС, всех видов пенополиуретанов, вспененного полистирола, поливинилхлоридов.

История основных производственных цехов ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»:

Так, в 2004 году усилиями инженеров и конструкторов предприятия разработан и внедрен в производство новый, более совершенный образец современной панели приборов для модели ВАЗ, внешняя форма которой значительно отличается от привычной.

Рассмотрим схему организационной структуры предприятия, которая представлена на рисунке 2.



Рисунок 2- Схема организационной структуры ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

Должностные обязанности главного бухгалтера – контроль и ведение отчетных документов по бухгалтерскому учету по всему предприятию.

Бухгалтерский учет ведется самостоятельным структурным подразделением

- бухгалтерией Предприятия путем двойной записи на счетах бухгалтерского учета на основании рабочего Плана счетов, обязательного к применению всеми работниками бухгалтерской службы Организации.

Для бухгалтерских счетов определены соответствующие аналитики счетов.

Форма счетоводства - журнально-ордерная с ведением Главной книги.

Бухгалтерский учет имущества, обязательств и хозяйственных операций ведется в рублях.

Документирование имущества, обязательств и хозяйственных операций, ведение отчетности осуществляется на русском языке.

Учет ведется с применением компьютерных программ «1С предприятие», «ИКАР», «АКСАПТА». Основанием для записей в регистрах бухгалтерского учета являются первичные документы, фиксирующие факт совершения хозяйственной операции, а также расчеты бухгалтерии.

Отчетным годом считается период с 1 января по 31 декабря, промежуточные периоды – квартал.

Бухгалтерская отчетность за квартал составляется и предоставляется в налоговые органы в срок до 30 числа месяца, следующего за отчетным.

Бухгалтерская отчетность за год предоставляется в срок до 30 марта года следующего за отчетным годом. В случае если 30 число приходится на выходной день, срок сдачи отчетности переносится на первый день после 30-го.

Бухгалтерская отчетность за месяц составляется до 20 числа месяца, следующего за отчетным.

Для своевременного получения финансового результата работы предприятия, устанавливается дата сдачи материально-производственных отчетов - 5-го числа месяца, следующего за отчетным месяцем; табелей рабочего времени, ведомостей на начисление заработной платы - 3-го числа месяца, следующего за отчетным месяцем; авансовые отчеты по командировочным расходам предоставляются в бухгалтерию не позднее 3-х дней после возвращения из командировки.

Сбор первичной информации осуществляется по цехам и отделам (далее – подразделения) Организации с дальнейшей передачей её в бухгалтерскую службу для отражения в учете.

Факты хозяйственной деятельности организации отражаются в том отчетном периоде, в котором они имели место, независимо от момента их оплаты и времени поступления.

Рабочий план счетов составлен в соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной организации и Инструкций по его применению, утв. Приказом Минфина РФ от 31.10.2009 № 94.

По материалам производственно-финансового плана и годового отчета была ознакомлена с важнейшими показателями работы предприятия за прошлый год:

1. Отгрузка и реализация продукции:

- Объем выпуска продукции за 2018 г. составил 5 631 530 тыс. руб. Основную долю производимой продукции потребляет ОАО «АВТОВАЗ» - 53,35 %, а с учетом предприятий, продукция которых поставляется на АВТОВАЗ («АвтоВАЗагрегат», «Вазинтерсервис», «Мотор-Супер» и ряд других), доля продукции составляет 64,40%.

- По товарной продукции 2018 г. в сопоставимых ценах 2017 г. по отношению к прошлому году произошел рост объемов производства на 8,65%.

- В 2018 г. произошел рост объемов отгрузки продукции на 18,29 % по сравнению с 2017 г. в связи с увеличением объемов производства автомобилей семейства LADA Kalina на ОАО «АВТОВАЗ», для которых ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» поставляет колесо рулевого управления, обивку крыши, сиденья в сборе и другие изделия.

- Объем реализованной продукции за 2018 год возрос на 18,29 % по сравнению с 2017 годом и составил 6 383 млн. руб.

2. Прибыль и рентабельность:

- Рентабельность продаж в 2018 г. составила 3,6 %, в 2017г. 2,7%.

- Чистая прибыль в 2018 г. составила 37 789 тыс. руб., что на 6 946 тыс. руб. выше данного показателя за 2017 г. Рост положительного финансового

результата в значительной степени связан с ростом в отчетном году прибыли от продаж.

3.Использование производственных фондов.

За 2018 год ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» освоено более 80 новых изделий для автомобильной промышленности на общую сумму более 275 млн. руб. Это сложные сборочные единицы, поставляемые на ОАО «АВТОВАЗ», такие как: передние и задние сидения в сборе на семейство автомобилей LADA Kalina, буфер хода сжатия передней и задней подвески, комплектующие для новых модификаций автомобилей семейства LADA Kalina VA3 1117 и VA3 1119, автомобилей семейства LADA Priora VA3 2170 и VA3 2172. Для ЗАО «GM-AVTOVAZ» для Chevrolet Niva, комплектующие по проекту «FACE LIFT».

В таблице один рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия.

Таким образом, из таблицы 1, видно, что за исследуемый период предприятие, ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» отработало не эффективно, о чем свидетельствуют показатели отчетности. Не смотря на то, что с каждым годом выручка предприятия увеличивается на 12 и 14,1 % в 2017 и 2018 году соответственно, себестоимость за этот же период так же увеличивается и составляет в 2017 году 12,6 % а в 2018 11,5.

При этом, валовая прибыль составляет в 2017 году 6513 т.р. 2018 году 9 970 т. р., растут управленческие расходы в 2018 году по сравнению с 2017 на 32,2%, а коммерческие расходы уменьшаются в 2018 по сравнению с 2017 на 30,4% .

Таблица 1 - Организационно-экономические показатели деятельности предприятия 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение		Темпы прироста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2019
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	94 553	105 962	120 948	1 409	14 986	12	14,1
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	88 305	99 449	110 978	11 144	11 529	12,6	11,5
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	6 248	6 513	9 970	265	3 457	4,24	53
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	232	309	215	77	-94	33	-30,4
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	6 755	8 347	11 043	1 592	2 696	23,5	32,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	- 739	- 2 143	- 1 288	-1 404	855	177,2	-39,8
6 Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	- 1 525	- 4 942	898	- 3 417	5 840	224	-118,1
7. Основные фонды, тыс. руб.	15 129	13 860	11 602	- 1 269	- 2 258	-8,38	-16,29
8. Оборотные активы, тыс. руб.	26 998	24 610	22 683	- 2 388	-1 927	-8,84	-7,83
9. Среднесписочная численность	164	164	156	0	-11	0	-4,87

Продолжение таблицы 1

ППП, чел.							
10 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	39 360	39 360	37 440	0	- 1 920	0	-4,87
11.Фондоотдача	6,24	7,64	10,42	1,4	2,78	22,4	36,3
12.Оборачиваемость активов. раз	3,5	4,3	5,3	0,8	1	22,8	23,2
13.Рентабельность продаж, %	- 0,78	-2	-1,06	- 1,22	0,94	-	-
14.Рентабельность производства	-0,77	-1,98	-1,05	- 1,21	0,93	-	-
15. Затраты на рубль выручки, коп.	1	1,02	1	0,02	-00,2	-	-

В связи с тем, что управленческие и коммерческие расходы превышают расходы на производство, имеет минусовое значение такой показатель прибыль/убыток от продаж, в 2017 году она составляет -2 143 тыс. руб. а в 2018 году -1 288 тыс. руб. При этом чистая прибыль предприятия в 2017 году составляет -4 942 тыс. руб. а в 2018 898 тыс. руб., что связано с превышением внереализационных доходов над внереализационными доходами. С учетом представленных данных, рентабельность от продаж и рентабельность производства имеет отрицательное значение.

Таблица 2 - Прочие доходы и расходы предприятия ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» за 2016-2018 г.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение		Темпы прироста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2019
Прибыль (убыток) от	-739	-2 143	- 1 288	-1 404	855	177,2	-39,8

Продолжение таблицы 2

продаж							
Проценты к уплате	2 063	1 980	1 402	-83	-578	-4,02	-29,1
Прочие доходы	6 294	5 118	6 754	-1 176	1 636	-18,6	31,9
Прочие расходы	4 656	949	2 939	- 3 707	1 990	-79,6	209,6
Прибыль (убыток) до налога обложения	-1 164	75	1 125	1 239	1 050	- 106,4	1 400
Текущий налог на прибыль	27	110	225	83	115	4,07	104,5
Чистая прибыль (убыток)	-1 525	- 4 942	898	- 3 417	5 840	224	-118,1

Таким образом, в результате проведенного анализа, можно сделать выводы, о том что, внереализационные доходы в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросли и составили 6 754 т. р, внереализационные расходы так же в 2018 году увеличились по сравнению с 2017 годом и составили 2 939 тыс. руб. При этом прибыль, убыток до налога обложения имеет тенденцию к увеличению за данный период и в 2018 году составляет 1 125 т. р.

В результате выше изложенного чистая прибыль (убыток) в 2018 году выросла и в 2018 году показала положительный результат и составила 898 т. р. Что свидетельствует о положительной динамике основных показателей деятельности предприятия ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

2.2 Оценка кадрового потенциала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

Построение любой организационной структуры на предприятии начинается с определения правового поля. Основными документами, раскрывающими главные аспекты деятельности ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», являются:

- законодательство РФ,
- устав ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»,
- решения Совета директоров, Правления,
- приказы и распоряжения президента - генерального директора, первого вице-президента - первого заместителя генерального директора, вице-президента по производству, директора по производству ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»,

- общие положения ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ и должностные инструкции;

- другие нормативные документы ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

Положения кадровой политики ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» нашли отражение в инструкции по процессу «Управление персоналом». Цель программы – создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного коллектива, как одного из основных условий повышения конкурентоспособности и экономической стабильности предприятия.

В области управления кадровым потенциалом предприятие решает следующие задачи:

- своевременное обеспечение производства профессионально подготовленным персоналом, способным к развитию, с высоким уровнем корпоративной культуры;

- формирование рыночной мотивации труда по результатам производственной деятельности, по уровню обязательств и ответственности;

- подготовка менеджеров и специалистов, способных обеспечить организацию эффективного управления предприятием;

- оптимизация численности за счет модернизации производства, внедрения новых технологий повышения производительности труда;

- совершенствование нормирования, мотивации и оплаты труда;

- повышение качественного состава персонала через развитие системы внутрифирменного обучения работников и совершенствования системы целевой подготовки;

- формирование системы оценки и диагностики управления персоналом;

- формирование корпоративной идеологии управления и работы на результат.

Основными направлениями работы с персоналом являются:

- комплектование (прием, вывод, перемещение, продвижение);

- обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации);

- мотивация и информирование.

Персонал является важнейшей частью социальной структуры ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» и имеет свои характеристики. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь характеристик, выделенных по различным признакам:

- по категориям;

- по стажу работы;

- по возрасту;

- по уровню образования;

- по гендерному признаку;

- по обучению.

Рассмотрим персонал, который распределяется в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», по следующим категориям: РСиС, рабочие.

Динамика и структура персонала по категориям представлена на рисунке 3.

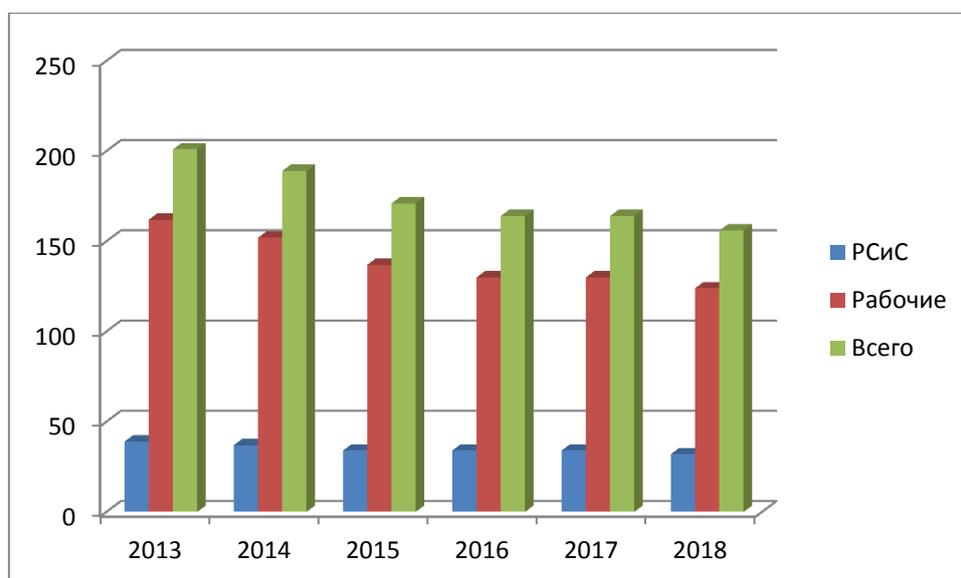


Рисунок 3 - Количество работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

По стажу работы.

Стаж работы на ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» работника составляет в среднем: рабочих – 20 лет, РСиС – 14,5 лет.

По образованию.

Персонал ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» отличается высоким уровнем образования, а именно 124 работника производства, из них большая часть имеет профессиональное образование, а остальные средне-техническое образование, работники производства прошли специальную профессиональную подготовку. Сравнительный анализ изменения качественного состава персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» по уровню образования за последние три года приведен в таблице 10.

Таблица 3 - Качественный состав персонала по уровню образования

Образование	Численность персонала с соответствующим образованием, чел.		
	2016	2017	2018г.
Высшее	34	34	32
Средне-техническое	28	28	14
Профессиональное	102	102	110
Всего	164	164	156

По возрасту.

При комплектовании производства кадрами в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» предпочтение отдается молодежи.

Распределение по возрастным группам представлено на рисунке 4.

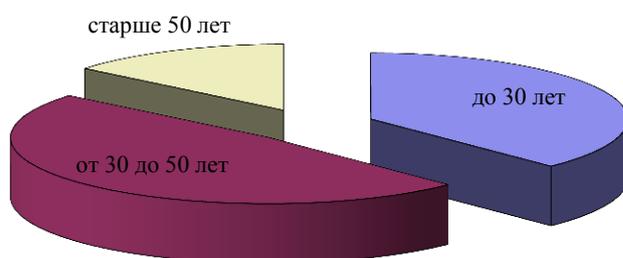


Рисунок 4 - Распределение персонала по возрастным группам

По гендерному признаку. В производстве работает 102 мужчины и 22 женщины, процент соответственно составляет 65,3% и 34,7%.

Обучение. За последний год подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала прошли 50 рабочих и 10 РСиС, что составляет 60 человек т.е. 38,4 % от общего числа работающих.

Профессиональное продвижение персонала.

За 2018 год повышены в должности 3 сотрудника, повышена категория 4 специалистам, 13 рабочим повышены разряды, 4 рабочих переведены на более привлекательные профессии, требующие более высокого уровня квалификации, 5 рабочих переведены на клетки РСиС. Итого 29 работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» прошли профессиональное продвижение, что составляет почти 18,5 % от общего числа рабочих производства.

Реализация кадрового резерва.

Из 7 назначенных руководителей в 2017 году 2 сотрудника из кадрового резерва, что составляет 33%, из рабочих в РСиС переведено 5

человек. Из 2 назначенных руководителей в 2018 году 1 человек из кадрового резерва, из рабочих в РСИС переведен 1 человек.

Набор кадров осуществляется путем выявления кандидатов как внутри подразделений, так и за ее пределами – на внешнем рынке труда. На внешнем рынке пути отбора сводятся к активным и пассивным методам.

Активные методы привлечения кадров:

- из учебных заведений;
- из государственных центров занятости;
- с использованием личных связей работающего персонала;
- с помощью проведения презентаций, ярмарок вакансий, праздников, фестивалей.

Пассивные методы отбора кадров:

- размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации – на телевидении, на радио, в печатных изданиях.

Производство самостоятельно определяет систему и размер оплаты труда в соответствии с требованиями действующего законодательства, а также в порядке, установленном ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», за счет собственных средств, полученных от реализации продукции и услуг, что фиксируется в коллективных договорах, Положениях, иных локальных нормативных актах. Производство проводит политику, направленную на поддержание доходов работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», в зависимости от эффективности производства. Используются различные системы вознаграждения за труд, как важнейшее средство повышения производительности труда и качества работы.

Система оплаты труда, формы материального поощрения, размеры тарифных ставок, а также нормы труда устанавливаются на предприятии работодателем и закрепляются в коллективном договоре. Кроме того в коллективном договоре предусмотрен внутренний распорядок работы.

Заработная плата каждого работника определяется сложностью выполняемой работы, условиями труда, а также конечными коллективными результатами работы, личным вкладом работника. Максимальный размер оплаты труда не ограничивается.

Помимо материального стимулирования труда работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» особое внимание уделяется вопросам морально-социальной мотивации.

Для персонала разработаны различные социальные программы, ориентированные на закрепление, прежде всего, молодежи на предприятии, а также действует программа добровольного медицинского страхования.

Проведем анализ текучести кадров ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

При высвобождении пенсионеров применялась программа компенсационных выплат для увольняемых работников в процессе реформирования, утвержденная Советом директоров Общества и предусматривающая дополнительную, сверх установленных действующим законодательством социальных гарантий, материальную поддержку. Всего за последний год в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» уволилось 8 работников из производства.

Таблица 4 - Возраст уволившихся работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

Возраст уволившихся работников	Количество		
	2016 год	2017 год	2018 год
От 30 до 40 лет	28	10	8
От 40 до 50 лет	19	2	3
От 50 до 60 лет	33	4	3

Таблица 5 - Образование уволившихся работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

Образование уволившихся работников	Количество		
	2016 год	2017 год	2018 год
Средне-техническое	8	10	8
Средне-специальное	2	4	2
Среднее	2	4	4

Таблица 6 – Количество уволившихся работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» по гендерному признаку

Пол уволившихся работников	Количество		
	2016 год	2017 год	2018 год
Мужчины	10	14	10
Женщины	2	4	4

Текущность кадров ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» представлена на рисунке 5.

Интеллектуальный потенциал и опыт сотрудников - главный источник развития и процветания предприятия, поэтому важнейшей задачей считается непрерывное обучение персонала.

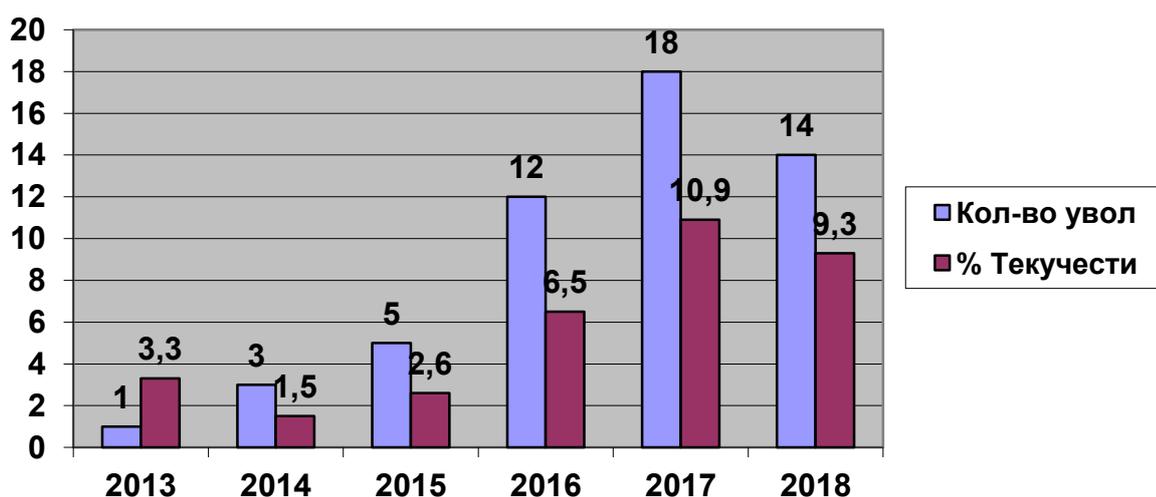


Рисунок 5 - Текущность кадров ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

Основная цель обучения – обеспечение всех выполняемых в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» процессов квалифицированным персоналом для:

- воспроизводства и развития ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»;
- поддержки и модернизации действующего производства;

-обеспечения соответствия уровня квалификации требованиям технологических процессов и надзорных органов в промышленном производстве;

- установления расхождений в компетенции персонала.

Обучение персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» производится по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет.

Процесс обучения персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» включает в себя:

-определение потребности в обучении (выявляется расхождением между требуемой и фактической компетентностью);

-планирование обучения - процесс формирования планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»;

-организацию обучения – организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала путем обучения;

-контроль и совершенствование обучения.

Организационное проведение аттестации персонала.

Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального подбора, расстановки и использования кадров, повышения эффективности их труда и профессионального уровня.

Аттестация проводится во всех подразделениях ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» аттестационными комиссиями, создаваемыми приказами руководителей дирекции, производств, управлений и самостоятельных подразделений.

Оценка проводится не реже одного раза в три года (мастеров, начальников участков и цехов – не реже одного раза в два года).

Алгоритм подготовки и проведения аттестации представлен на рисунке 6.



Рисунок 6 - Алгоритм проведения аттестации

В случае положительных результатов, аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, повышении квалификационной категории, установлении должностного оклада.

При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия вносит предложения о необходимости повышения квалификации и улучшения результатов работы, понижении в должности или освобождении от занимаемой должности, понижении квалификационной категории и должностного оклада, увольнении работника (ст. 81 п.3б ТК РФ).

Список работников, подлежащих аттестации согласно утвержденным графикам, составляется секретарем аттестационной комиссии на основании

данных службы по персоналу (отдела кадров), утверждаются председателем аттестационной комиссии, согласовываются и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

Не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию на каждого работника представляются характеристика и аттестационные листы предыдущих аттестаций.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Характеристика и аттестационный лист хранятся в личном деле работника.

Протокол комиссии передается в службу по персоналу подразделения. Все решения по результатам аттестации реализуются в срок не более двух месяцев со дня ее проведения.

Рекомендации аттестационной комиссии на повышение в должности, присвоение квалификационной категории и увеличение должностного оклада оформляются «представлением» и реализуются по мере возможности.

Управление деловой карьерой.

Очевидно, что карьерный рост в рамках компании может быть обеспечен лишь тем работникам, кто обладает не только профессионально-техническими знаниями и навыками, но и качествами руководителя. Поэтому для сотрудников, значительный период проработавших в области специализации компании, а также в самой компании, будет сложнее создать условия для профессионального роста.

Внутриорганизационная карьера связана с ротацией персонала в компании и может быть:

- вертикальной (должностной рост);
- горизонтальной (продвижение внутри компании, например работа в разных подразделениях одного уровня иерархии);
- центристремительной (продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений).

Управление и планирование деловой карьеры работников является важной задачей работы по формированию кадрового резерва.

Работа по формированию резерва проводится по следующим направлениям:

- подбор кандидатов;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кандидатов в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО 9001-2015, ИСО/ТУ 16949-2009;

- приобретение кандидатом практических навыков работы в должности, на которую он зачислен в резерв.

Принятие решения о зачислении кандидатов в состав резерва для выдвижения на руководящую должность делается руководителем подразделения на основании отзывов непосредственных начальников и подчиненных, общественных организаций.

Управление нововведениями в кадровой работе.

На разных этапах своего развития организации сталкиваются с необходимостью радикальных изменений в работе с персоналом. Причинами могут быть изменение рыночных условий, акционирование, смена собственника, очевидная неэффективность существующей системы.

Руководство предприятия уделяет большое внимание формированию работоспособного коллектива. Наличие на предприятии специалистов, способных грамотно решать производственные задачи, соответствующие жестким требованиям современной экономики, – это залог эффективности работы предприятия.

Благодаря реализации целостной кадровой политики, направленной на оптимизацию качественного и количественного состава персонала, предприятию удастся достигать стабильно высоких результатов и, удерживая свои позиции на рынке, добиваться улучшения показателей работы и повышения качества продукции.

Главной целью кадровой политики руководства ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» является оказание позитивного влияния на эффективность труда персонала. Для этого на заводе создана система подготовки, переподготовки кадров, формирования резерва специалистов и управленцев, повышения квалификации персонала в целом.

По данным социологов оптимальная текучесть персонала находится в пределах 5-10%, т.е текучесть в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» находится в пределах оптимальной. Вместе с тем текучесть 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 11%. Самая низкая текучесть у работников производства, имеющих высшее образование (3,8%). За 2018 год уволилось 14 рабочих высокой квалификации, что составляет 5,6% от общего количества высококвалифицированных специалистов производства. Т.е текучесть среди специалистов высокой квалификации на 9% ниже, чем средняя текучесть персонала по производству. По причине низкой заработной платы уволилось 14 человек, что составляет 8,53% от всех уволенных. На протяжении последних 3 лет устойчиво сохраняется тенденция значительного превышения увольнения мужчин по сравнению с женщинами.

Анализ развития персонала в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» показывает недостаточную работу в этом направлении.

Для выявления «узких мест» в процессе развития персонала было проведено исследование персонала. В результате было опрошено 156 человек без определенной выборки. Респондентам предлагалось ответить на ряд вопросов характеризующих психологическое восприятие своей работы, а также отношение к политике ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» по развитию персонала. Результаты исследования показали, что респонденты, в целом довольны своей работой. Многие молодые специалисты склонны идеализировать работу, характеризуя ее как карьеру, а не просто как способ

заработка. Тем не менее, большой процент, молодых специалистов, предполагают в будущем сменить работу.

Интересным оказался тот факт, что некоторые работники за 10 лет пребывания в должности ни одного раза не проходили аттестацию, а обучение персонала полностью оторвано от действительности.

В итоге можно сказать, что уже по результатам поверхностного общения с работниками ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» можно утверждать, что:

— несомненна необходимость поддержания сбалансированной программы развития сотрудников, а не разовых мероприятий, которые дают, как правило, краткосрочный эффект, а потому становятся только затратной частью бюджета;

— разовые мероприятия (например, тренинги с периодичностью один раз в год) воспринимаются сотрудниками лишь как увеселительные события, не имеющие сбалансированных целей, задач, стратегии, а потому ожидаемой отдачи дать не могут;

- сотрудники недовольны низкой заработной платой, по сравнению со средним уровнем по региону.

3 Мероприятия по совершенствованию развития кадрового потенциала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию формирования и развития кадрового потенциала

«На основе проведенного выше анализа состояния дел по развитию кадрового потенциала представляется необходимым расширить исследования по таким направлениям как: - внутрифирменное профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия с обязательной и первоочередной привязкой к процессам формирования человеческого капитала в компании; - создание и регламентация проекта по формированию кадрового резерва в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» [11].

Это позволило оценить с помощью персонала состояния системы мотивации и развития кадрового потенциала в Обществе (рисунок 7 и рисунок 8).

Самыми важными стимулами к труду и развитию для персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» являлись:

- размер заработка;
- возможность должностного продвижения;
- благоприятные отношения с коллегами;
- участие в управлении компанией.

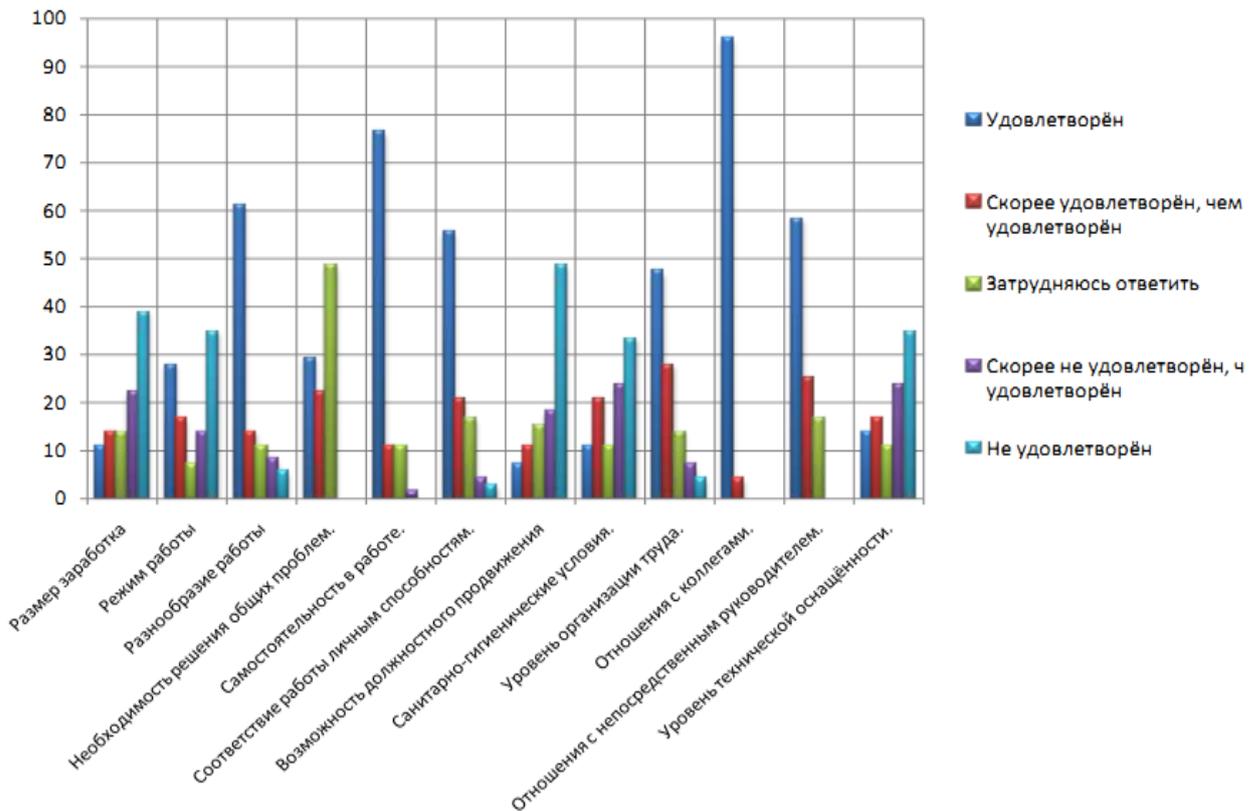


Рисунок 7 – Удовлетворенность персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» разнообразными сторонами работы

Анализ анкет сотрудников выявил, что уровень зарплаты, режим работы, и продвижение по службе вызывает у персонала озабоченность, поэтому в Обществе уже с конца 2018 и в январе 2019 гг. были проведены работы, такие как:

- формирование резерва по кадровому составу;
- ремонт помещений, установка климатической техники, капитальный ремонт столовой;
- оснащение современной оргтехникой.

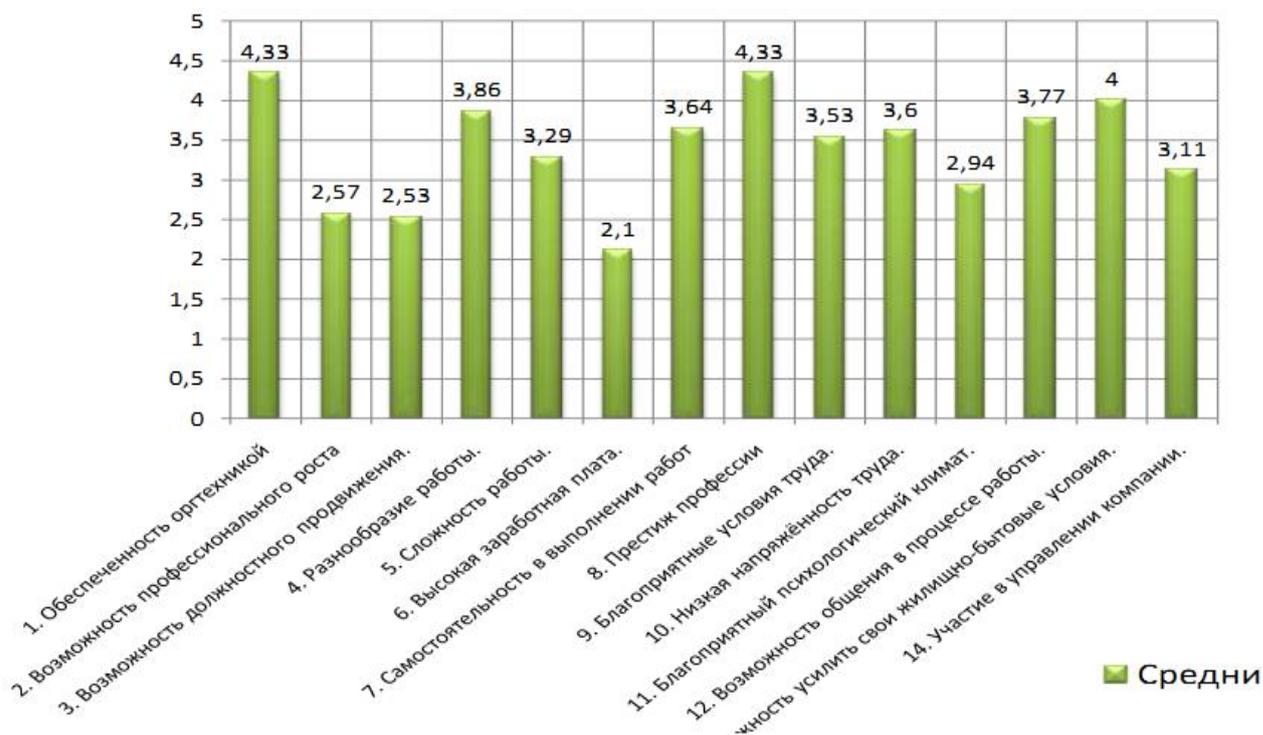


Рисунок 8 – Результаты опроса работников ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» о работе в Обществе, в баллах

Одним из актуальных заданий по кадровому развитию в Обществе является пересмотр содержания программ обучения и самого процесса обучения.

В связи с тем, что предприятие планирует внедрение интегрированной системы менеджмента качества в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», был проанализирован состав персонала, условно разделенный на группы.

Автор пришел к выводу, что персонал предприятия требует обучения и повышения квалификации, кроме того определены и рекомендованы формы обучения, представленные в таблице 7. Наиболее целесообразными для специалистов предприятия является подготовка, переподготовка, стажировка, повышение квалификации и др.

Таблица 7 – Рекомендуемые содержания и формы обучения персонала в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

Группы персонала	Формы обучения	Содержание программ обучения (модули, темы)
1	2	3
Высшее руководство Директор, главный инженер, заместители директора	Конференции Семинары тренинги Второе высшее образование	Современные тенденции управления качеством; Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика; Интегрированные системы качества (ИСК); Этапы разработки ИСК
Руководители производственных подразделений, Начальник производственно-технического отдела Начальник отдела ОРЭМ	Циклы повышения квалификации Семинары Конференции Второе высшее образование	Интегрированные системы качества (ИСК); Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика; требования к документации; Основы финансового и кадрового планирования Современные методики мотивации
Руководители непроизводственных подразделений: начальник отдела по работе с персоналом, начальник отдела логистики (инженерного центра)	Циклы повышения квалификации Семинары	Современные тенденции управления качеством Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Требования стандартов Интегрированные системы качества (ИСК) Документация ИСК Основы финансового и кадрового планирования Современные методики мотивации
Персонал производственных подразделений	Подготовка Переподготовка Циклы повышения квалификации Семинары стажировка Второе высшее образование	Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика

Продолжение таблицы 7

Персонал непромышленных подразделений	Семинары Обучение на рабочем месте	Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика
Руководители административных подразделений	Обучение на рабочем месте	Современные тенденции и практика финансового и кадрового планирования
(бухгалтерия, служба отдела по работе с персоналом)		Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика
Сотрудники административных подразделений	Обучение на рабочем месте	Современные тенденции и практика финансового и кадрового планирования Надлежащая производственная практика

Рассмотрим виды обучения сотрудников, обеспечивающих его непрерывность (таблица 8).

Повышение квалификации предназначено для работников, которые уже имеют определенную профессиональную квалификацию. Применяется для повышения профессионального мастерства или, когда повышается уровень производства предприятия, путем оснащения современным оборудованием и т.п. Обычно применяется для конкретных сотрудников или группу работников, как правило, проводится на курсах повышения квалификации или с помощью семинаров и тренингов, которые проводят более опытные специалисты.

Таблица 8 – Принятые в автомобильной отрасли виды обучения сотрудников, обеспечивающих его непрерывность

Методы	Характерные признаки
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование подготовки на рабочем месте. Основу этого планирования составляет индивидуальный план профессиональной подготовки, в котором изложена цель подготовки
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление учащегося, с новой рабочей обстановкой
Изменение работником места работы (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены работником места работы
Использование работников ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и как качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя определенной доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях, в проектных группах, которые созданы на предприятии для разработки крупных задач, ограниченных сроком исполнения

«В результате наших исследований можно порекомендовать руководителю ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», предусмотреть специальный отдел или должность для специалиста, который бы отвечал за подготовку и краткосрочное обучение (преимущественно, бизнес-обучение и тим-билдинг) персонала Общества и выполнял бы следующие функции» [11]:

«- организация разработки соответствующей документации обучения и аттестации персонала, что включает в себя разработку программ обучения, графиков проведения обучения и инструктажей, аттестации сотрудников структурных подразделений своего предприятия» [11];

«- организация проведения занятий сотрудников предприятия» [11];

«- хранение всех материалов, используемых при обучении» [11];

«- организация участия сотрудников в обучении на семинарах, конференциях и других мероприятиях вне и внутри предприятия» [11];

- составление протоколов проведения учебного мероприятия и инструктажей;

- обеспечение сохранности всех программ, протоколов проведения обучения и инструктажей по каждому структурному подразделению и по предприятию в целом;

- занесение в учетную карту сотрудника данных об обучении или инструктаже и постоянное обновление информации;

- хранение копий документов о повышении квалификации;

- «- отчет руководству по результативности принятых мер» [13].

Проблемы с внедрением интегрированной системы качества на предприятии обусловлены в значительной степени малой информированностью и недостаточной подготовкой персонала по вопросам формирования, внедрения, сертификации и совершенствования систем управления качеством. Ведь недавно понятие «управление качеством», «система качества» были известны ограниченному кругу специалистов. Такие термины как «стандартизация», «сертификация», «аккредитация» объяснялись в основном студентам определенных специальностей технических специальностей.

На основе проведенного выше исследования системы обучения персонала ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» можно сделать вывод, что система обучения на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

В целях совершенствования организации обучения персонала в ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» можно порекомендовать следующее.

1) Для всесторонней оценки потребности работников Общества в обучении рекомендуется использовать следующие меры:

- регулярная оценка результатов работы, в ходе которой могут оказаться как сильные, так и слабые стороны в работе каждого отдельного сотрудника;

- изучение мнений и предложений работников - сбор информации должен осуществляться с помощью регулярного анкетирования.

2) Для более точной оценки результатов обучения рекомендуется использовать следующие виды оценок:

- эмоциональная оценка обучения сразу после его окончания (определение того, нравится или нет работнику программа обучения, насколько полезна она с практической точки зрения);

- оценка непосредственного результата обучения - достигнута или нет цель обучения (например, снижение брака на производстве, увеличение производительности труда).

3) Внедрение непрерывного обучения персонала.

ЭТАП-1 - планирование обучения персонала, при этом выполняются следующие задачи:

1) Анализ потребности в обучении персонала предприятия, происходит с помощью сопоставления:

- умений и навыков, знаний, которые присущи персоналу;
- умений и навыков, знаний, которые пригодятся в целях организации.

2) Составление планов обучения, включающие:

- проработку программ обучения. В программы следует включить пункты, которые определяют потребности в профессиональном обучении персонала организации.

По итогам работы данного этапа составляется готовый, детальный план обучения всего персонала предприятия.

ЭТАП-2 - реализация обучения персонала. Данный этап предусматривает осуществление планов обучения персонала, предусмотренных этапом-1. Спецификой этапа является то, что он проявляет недочеты составленных планов и при будущей работе позволяет избежать недостатков.

Системность такого обучения обуславливается наличием обратной связи в процессе. Результаты последнего этапа анализируются и учитываются на I этапе [12].

Формирование резерва кадров (РК) ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ». Для разработки предложения формирования РК, компании потребуется сотрудник для обеспечения внедрения данного проекта.

Целью работы специалиста по персоналу – менеджера проекта «кадровый резерв» - является подготовка тактических решений совместно с начальником отдела по работе с персоналом и руководителями структурных подразделений с целью развития кадровой стратегии организации.

Основные должностные обязанности ведущего специалиста по персоналу проекта «кадровый резерв»:

- анализ кадрового развития по направлениям деятельности как предприятия в целом, так и его отдельных подразделений;
- составление и проверка соответствия планов и работ по новым сотрудникам;
- контроль прохождения новыми сотрудниками испытательного срока;
- анализ причин текучести кадров ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ», подготовка предложений по закреплению кадров;
- проведение исследований среди персонала с целью усовершенствования работы компании;
- формирование РК предприятия.

Пути формирования РК. Предлагается, чтобы работа всего предприятия с кадровым резервом была направлена на улучшение кадрового потенциала, его роста в профессиональном плане и построение карьеры сотрудников. Планирование РК необходимо для прогнозирования личных продвижений и их последовательность. Основанием послужила необходимость создания на предприятии системы построения резерва кадров.

Для проведения аттестации необходима комиссия, включающая в состав непосредственного руководителя аттестуемого, специалиста по персоналу и сотрудников, работающих с кандидатом в параллельных службах.

Принятие решения о включении в РК. После утверждения списка кандидатов, руководитель компании и специалист ОРП проводят беседу с каждым из кандидатов, в процессе которой ему сообщается решение о зачислении в резерв на определенную должность, выслушивается его мнение о данном предложении, указывается, на что следует обратить внимание в подготовке к новой работе.

Рассмотрим два направления подготовки сотрудников входящих в резерв:

- определение, анализ и корректировка, при необходимости, личностных качеств;
- определение, анализ и корректировке, при необходимости, профессиональных знаний.

Здесь предлагается наиболее практичный для кандидата способ обучения: внешнее или внутреннее.

В качестве результатов работы по организации кадрового резерва для сотрудника можно определить следующее:

- учёба с отрывом и без отрыва от производства;
- стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

В таблице 9 рассмотрим график реализации мер по улучшению кадровой политики.

Таблица 9 – График реализации мер по улучшению кадровой политики ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

№ п/п	Виды работ	Срок внедрения в календарных днях
1	Разработка и утверждение должностной инструкции ведущего специалиста по персоналу, подбор, утверждение в должности и обучение специалиста	60
2	Ознакомление персонала с мерами по улучшению кадровой политики ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»: определение резервистов; оценка качеств кандидатов в резерв на выдвижение	30
3	Согласование с руководителями подразделений и администрацией предприятия списки РК	20
4	Разработка и утверждение учебных планов, программ и материалов. Организация учебных курсов	120
5	Оценка подготовки кандидатов на зачисление в резерв и принятие окончательного решения о включении в резерв.	30
ИТОГО:		260

Расчет затрат по предлагаемому мероприятию представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на заработную плату, социальные отчисления и оборотные средства

Наименование затрат	Условное обозначение	Месяц, руб.	Год, руб.
Зарплата дополнительного специалиста отдела по работе с персоналом	ЗПП	18 000	216 000
Увеличение премиальной части зарплаты главного специалиста по персоналу (или начальника этого отдела)	ДЗПМ	5 000	60 000
Социальные отчисления (34%)	С.Отч.	-	94 000
Стоимость АРМа специалиста ОРП	ЦК	-	35 000
Цена мебели для оснащения рабочего места специалиста ОРП.	ЦМ	-	13 000
Различные переменные затраты на социализацию в коллективе компании нового специалиста отдела по работе с персоналом, повышение квалификации, соцобеспечение и пр.	ПЛАР	-	30 000

Таблица 11 – Потери производственной деятельности до и после реализации мер по внедрению проекта кадрового резерва ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»

	Должность	Длительность периода, мес.		Потери на одно вакантное место, руб. (Пг)	
		отсутствия	адаптации	отсутствия	адаптации
До реализации мер	Начальник цеха (смены, отдела)	1,5	1,5	75 000	80 000
	Старший мастер цеха (смены)	1,5	1,5	50 000	60 000
	Мастер (инженер, ведущий специалист отдела)	1,5	0,5	30 000	10 000
После реализации мер	Начальник цеха (смены, отдела)	0	0,5*	0	30 000
	Старший мастер цеха (смены)	0	0,25*	0	6 000
	Мастер (инженер, ведущий специалист отдела)	0	0,25*	0	3 000

* для расчета приняты экспертные оценки, полученные среди сотрудников предприятия

Расчет затрат на реализацию мер по улучшению кадровой политики ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ»:

1) Рост фонда заработной платы службы персонала:

$$\Delta\Phi_{зн} = \Delta ЗПМ + ЗПП \quad (1)$$

$$\Delta\Phi_{зн} = 60\,000 + 216\,000 = 276\,000 \text{ руб.},$$

где ЗПП - заработная плата помощника менеджера по персоналу,
 Δ ЗПМ - увеличение зарплаты менеджера по персоналу.

2) Социальные отчисления на прирост зарплаты:

$$\Delta Соцот = 0,34 \cdot \Delta\Phi_{зн} \quad (2)$$

$$\Delta Соц. \text{ отч.} = 0,34 \times 276\,000 = 93\,840 \text{ или около } 94 \text{ тыс. руб.}$$

3) Стоимость рабочего места ведущего специалиста по персоналу:

$$C_{р.м.} = Ц_{арм} + ЦМ + ПЛАР \quad (3)$$

$$C_{р.м.} = 35\,000 + 13\,000 + 30\,000 = 78\,000 \text{ руб.},$$

где $Ц_{арм}$ - стоимость АРМ ведущего специалиста по персоналу;

ЦМ - стоимость мебели для оснащения рабочего места ведущего специалиста по персоналу;

ПЛАР - величина переменных затрат.

Расчет потерь от снижения производственной деятельности:

$$П_m = \sum Выб_1 \cdot \sum П_n \quad (4)$$

где $П_n$ - потери на одно вакантное место в период отсутствия данного сотрудника;

Выб₁- число выбывших;

П_{т1}- потери на одно вакантное место в период адаптации данного сотрудника после реализации проекта.

Расчет потерь *до реализации мер* по совершенствованию кадровой политики компании:

$$П_{т1} = 1*(75\ 000+80\ 000) + 3*(50\ 000+60\ 000) + 7*(30\ 000+10\ 000) = 765\ 000 \text{ руб.}$$

Расчет потерь *после реализации мер* по совершенствованию кадровой политики компании:

$$П_{т2} = 1*(0+30\ 000) + 3*(0+6\ 000) + 7*(0+3\ 000) = 69\ 000 \text{ руб.}$$

В результате реализации мер по улучшению кадровой политики ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» произошло уменьшение затрат на новых сотрудников:

$$B_{умз} = \frac{(П_{m1} - П_{m2}) \cdot 100}{П_{m1}} \quad (5)$$

$$B_{умз} = (765\ 000 - 69\ 000) \cdot 100\% / 765\ 000 \approx 91\%.$$

Расчет общего экономического эффекта в результате нововведения:

$$\mathcal{E}_\phi = П_{m1} - (П_{m2} + \Delta\Phi_{зн} + \Delta\text{Соцотч} + C_{p.m.}) \quad (6)$$

$$\mathcal{E}_\phi = 765\ 000 - (69\ 000 + 276\ 000 + 94\ 000 + 78\ 000) = 517\ 000 \text{ руб.}$$

или

$$\mathcal{E}_{\phi,\%} = \frac{\mathcal{E}_\phi}{П_{m1}} \cdot 100 \quad (7)$$

$$\mathcal{E}_\phi, \% = (\mathcal{E}_\phi / П_{т1}) \cdot 100\% = 248\ 000 / 765\ 000 \cdot 100\% = 32,4\%.$$

Исходя из этого, возможное сокращение потерь от текучести кадров составит более 30%, при внедрении мер по улучшению кадровой политики.

Заключение

Целью бакалаврской работы являлось совершенствование формирования и развитие кадрового потенциала организации. Данная цель была достигнута за счет выполнения определенных задач.

В первой главе автором были изучены теоритические основы, формирование кадрового потенциала.

Рассмотрены понятия и сущность кадрового потенциала, дана его характеристика, а так же порядок расчета трудового потенциала в организации. Здесь же рассматривалась система управления и развития кадрового потенциала организации.

Во второй главе при проведении оценки организационно-экономической деятельности предприятия были сделаны следующие выводы.

Таким образом из таблицы 1, видно, что за исследуемый период предприятие, ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ» отработало не эффективно, о чем свидетельствуют показатели отчетности. Не смотря на то, что с каждым годом выручка предприятия увеличивается на 12 и 14,1 % в 2017 и 2018 году соответственно, себестоимость за этот же период так же увеличивается и составляет в 2017 году 12,6 % а в 2018 11,5. При этом, валовая прибыль составляет в 2017 году 6513 тыс.руб. 2018 году 9 970 тыс. руб., растут управленческие расходы в 2018 году по сравнению с 2017 на 32,2%, а коммерческие расходы уменьшаются в 2018 по сравнению с 2017 на 30,4% .

В связи с тем, что управленческие и коммерческие расходы превышают расходы на производство, имеет минусовое значение такой показатель прибыль/убыток от продаж, в 2017 году она составляет -2 143 тыс. руб. а в 2018 году -1 288 тыс. руб. При этом чистая прибыль предприятия в 2017 году составляет -4 942 тыс. руб. а в 2018 898 тыс. руб., что связано с превышением внереализационных доходов над внереализационными

доходами. С учетом представленных данных, рентабельность от продаж и рентабельность производства имеет отрицательное значение.

Так же во второй главе автор рассмотрел систему управления кадровым потенциалом, текучесть работников предприятия, порядок их обучению и аттестации персонала.

В третьей главе автором предлагаются мероприятия направленные на совершенствование формирования и развитие кадрового потенциала предприятия ООО «ИДЕАЛ-ПЛАСТ».

Данные мероприятия заключаются в разработке политики по обучению и аттестации персонала, введение должности управленца кадровой политики предприятия.

В результате разработанных мероприятий был проведен расчет экономической эффективности.

Список используемой литературы

1. Агарзаева Г. Ш., Рабцевич А. А. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях // Молодой ученый. — 2015. — №5. — С. 227-229.
2. Александрова М. В. Терминологический анализ понятия «кадровый потенциал» и его адаптация к современным условиям функционирования промышленных предприятий // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 461-465..
3. Ахмадеев А. А. Профессиональное развитие персонала на примере Запада / А. А. Ахмадеев, А. А. Рабцевич // Научный обозреватель. — 2014. — № 1. С.32–33.
4. Всяких Ю. В. Управление развитием кадрового потенциала в организации / Ю. В. Всяких, А. Р. Строкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 12-2. – С. 31-33.
5. Гайдукова И. Б. Структура кадрового потенциала и управление его развитием // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2015. – № 2 (5). – С. 160-162
6. Дандыкина Е. М. Формирование кадрового потенциала инновационных компаний. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/113/29242/> (дата обращения: 29.04.2020).
7. Держинский К.А. Реформирование государственного строя на примере Японии // Международное право. — 2014. — № 6.- С.131–133.
8. Егорова Н. Н. Формирование кадрового потенциала региона [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб.: Свое издательство, 2017. — С. 196-197. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/263/13396/> (дата обращения: 23.04.2020). 55

9. Изосимова И.Ю., Рабцевич А.А. Основные факторы развития кадрового потенциала на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45491> (дата обращения: 25.03.2020)

10. Изосимова И.Ю. Современные проблемы формирования систем развития кадрового потенциала / Изосимова И. Ю., Рабцевич А. А. // Научное обозрение: теория и практика. — 2014. — № 3. С.21–27.

11. Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2017/08/24334> (дата обращения: 26.03.2020).

12. Кибанов А.Я. «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности». Учебник - М.: 2016 г. — 524 с.

13. Кибанов А. Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРАМ, 2018.-284с.

14. Коноплёва Г. И., Борщенко А. С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. — 2014. — № 2. — С. 86–88.

15. Котова Е. В. Управление развитием кадрового потенциала организации / Е. В. Котова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 29. – С. 84-89

16. Материалы сайта [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный: <https://hr-portal.ru/blog/vnutrenniy-potencial-sotrudnikov> Алена Коронцвит, вице-президент NivalNetwork по управлению персоналом.

17. Марусич В.Ю. Основные тенденции и факторы развития кадрового потенциала в международных организациях // Научное сообщество студентов XXI столетия.

18. Пурьжова Л. В., Арутюнян Г. А. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления // Молодой ученый. — 2016. — №24. — С. 228-231.
19. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management)/ R. Noe. 2016/
20. Sivan Bridgett Certification of personnel it is the path to mutual understanding (on a spiral) / Brigitte Sivan. - М.: Pretext, 2015. - 523 p.
21. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - М.: Olymp-Business, 2017. - 441 p.
22. Financing SMEs and Entrepreneurs 2018. An OECD Scoreboard https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-andentrepreneurs-2018_fin_sme_ent-2018-en#page28.
23. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for inservice training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.