

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации

Студент

С.А. Мольков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю, Данилова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.А. Мольков

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации»

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Ю. Данилова.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий направленных на повышение управленческого потенциала персонала организации.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие нефтехимического комплекса Самарского региона ООО "Траектория - Сервис"

Предметом исследования является кадровый потенциал управленческого персонала.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ организационно-экономической характеристики деятельности предприятия ООО "Траектория - Сервис" за 2018-2020 год. Проведена оценка кадрового потенциала управленческого персонала данной организации, которое заключалось в анализе структуру кадров по гендерному и возрастному признаку, анализе текучести кадров за исследуемый период и расчета коэффициента профессиональной перспективности.

В третьей главе предложены мероприятия, направленные на повышение кадрового потенциала управленческого персонала организации ООО "Траектория - Сервис", которые представляли собой создание кадрового резерва управленческого персонала, а также проведение обучения данной категории персонала. Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, состоящей из 20 источника, таблиц 5, рисунков 7.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления развитием человеческого потенциала ...	6
1.1 Организационные принципы и факторы управления развитием человеческого потенциала.....	6
1.2 Этапы и формы управления развитием человеческого потенциала.....	17
2. Оценка управленческого потенциала персонала организации ООО "Траектория - Сервис"	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2 Оценка кадрового потенциала управленческого персонала.....	37
3 Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации.....	45
3.1 Мероприятия направленные на развитие управленческого потенциала персонала организации.....	45
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	49
Заключение	53
Список используемой литературы	55

Введение

Актуальность данной темы заключается в том, что в настоящее время особое внимание на предприятиях уделяется управлению персоналом с точки зрения выявления его потенциала. При этом акцент делается на управленческом персонале.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий направленных на повышение управленческого потенциала персонала организации.

Для решения поставленной цели необходимо рассмотреть следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты кадрового потенциала предприятия;
- провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО "Траектория - Сервис";
- провести оценку кадрового потенциала управленческого персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадрового потенциала управленческого персонала;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие нефтехимического комплекса Самарского региона ООО "Траектория - Сервис"

Предметом исследования является кадровый потенциал управленческого персонала.

Для оценки деятельности предприятия ООО "Траектория - Сервис" и кадрового потенциала, использовались нормативно-правовая база предприятия, а так же бухгалтерская и финансовая отчетности предприятия за 2018-2020 гг.

В первом разделе настоящей работы были рассмотрены теоретические аспекты кадрового потенциала предприятия, а также его основные составляющие. Были рассмотрены понятия, сущность и задачи кадрового потенциала управленческого персонала, особенности его формирования и методы направленные на повышение эффективности использования кадрового потенциала и управленческого персонала организации.

Во втором разделе бакалаврской работы был проведен анализ организационно-экономической характеристики деятельности предприятия ООО "Траектория - Сервис" за 2018-2020 год. Проведена оценка кадрового потенциала управленческого персонала данной организации, которое заключалось в анализе структуру кадров по гендерному и возрастному признаку, анализе текучести кадров за исследуемый период и расчета коэффициента профессиональной перспективности.

В третьем разделе предложены мероприятия, направленные на повышение кадрового потенциала управленческого персонала организации ООО "Траектория - Сервис", которые представляли собой создание кадрового резерва управленческого персонала, а так же проведение обучения данной категории персонала. Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы состоящей из 20 источника, таблиц 5, рисунков 7.

1 Теоретические основы управления развитием человеческого потенциала

1.1 Организационные принципы и факторы управления развитием человеческого потенциала

В настоящее время сформулировано несколько условий эффективного развития человеческого потенциала, которые зависят от изменений в организациях. Использование, как ресурсного потенциала человека, так и ценностного определяет необходимость исследования влияния трансформационных процессов на характеристики человеческого потенциала.

«Такая взаимосвязь присуща всем динамическим системам, является не просто линейной зависимостью, а предполагает многомерную систему с элементами экономического проектирования и обоснованностью управления человеческим развитием. Главным этапом в исследовании процессов развития человеческого потенциала является определение онтологических основ управления развитием человеческого потенциала с точки зрения содержательности. Самым важным, с точки зрения методологии, является исследование взаимосвязи развития человеческого потенциала с его использованием наиболее рациональным способом, с учетом ценности человеческого поведения в трудовой деятельности» [20].

«Процесс управления представляет собой работу с людьми, регулируя их деятельность. Процесс управления представляет собой приемы, используемые в управление. Система управления характеризуется: элементами, подсистемами, уровнями, состояниями, структурой, поведением» [20].

«Организация представляет собой систему, которая содержит, как минимум, два элемента, по отношению к которым осуществляется функциональное разделение труда, имеет подмножества с определенной

функциональностью, одна из которых осуществляет функцию контроля над системой. Организация системы – это деятельность, направленная на функциональное разделение труда между ее элементами, которая может выполняться существами, имеющими определенную цель» [20].

«Важное значение, в исследуемой проблеме развития человеческого потенциала имеет развитие экономических систем. Экономическая система представляет собой систему производства, обмена. Распределения и потребления. При этом потребление является целью, а производство, обмен и распределение относятся к средствам. Структура экономической системы представляет собой взаимодействие и ожидание экономических субъектов (индивиды и группы), организовывающие процессы своей деятельности и свободно распоряжающиеся результатом этой деятельности. Робинсон считает, что каждый участник процесса предпримет действия, которые будут гарантировать ему выгоду, но не ущерб» [20].

«Одним из условий устойчивого развития экономической системы является наличие обратной связи между потреблением и производством, посредством регулирования и стимулирования потреблением производства. Иначе говоря, изменения в спросе на потребление обязательно влекут за собой изменения в производстве, что собственно является функцией спроса» [20].

«В исследование развития человеческого потенциала можно сформулировать основные свойства развивающихся систем в следующей последовательности» [20]:

«- в начале развития обязательно наличие определенных первоначальных ресурсов» [20];

«- динамическая система должна постоянно пополняться веществами, энергией и информацией» [20];

«- в развивающейся системе обязательно присутствует подсистема воспроизводства, должны соблюдаться условия кооперативного и конкурентного поведения, чтобы обеспечивалось неравное состояние

системы, позволяя системе переходить из одного квазиустойчивого состояния в другое, выделяются диссипативные структуры, а также учтены технологический износ производства и воспроизводства продуктов развивающейся системы» [20].

«Изучение свойств и примеров развивающихся систем показало, что существуют многие определения систем, которые подробно рассматривают поведение отдельных свойств развивающихся систем, поэтому давать строгое математическое определение развивающейся системе не является правильным. Например, кибернетические системы являются системами, обобщающими управляющие системы, с которыми ассоциируется группа субъектов, имеющие свои собственные цели. Отличие кибернетической системы от развивающихся систем в том, что при описании развивающейся системы вводятся сами субъекты с целями одновременно с их динамическими и эволюционными характеристиками» [20].

«Наилучшим примером для описания развивающихся систем близким динамическим моделям можно считать модели систем с участием людских ресурсов, что является определяющим их актуальности в решении проблем управления развития человеческого потенциала в контексте организационных изменений» [20].

«Использование человеческого потенциала в ресурсном и ценностном аспекте привело к необходимости исследования системного влияния трансформационных процессов и характеристик человеческого потенциала» [7].

«Такая взаимозависимость является присущим всем динамическим системам. Однако это является не простой линейной зависимостью, а сложной многомерной системой, которой присущи элементы экономического проектирования и возможность применения обоснованного механизма управления человеческим развитием. Важным этапом в исследовании процесса развития человеческого потенциала является выявление онтологических основ и возможности системного подхода с точки

зрения экономической в управление развитием человеческого потенциала» [7].

«Проводя исследование важно выявить взаимосвязь между человеческим потенциалом, человеческим развитием и возможностью рационального экономического использования с учетом ценностных особенностей человеческого поведения в трудовой деятельности» [7].

В связи с тем, что теория общественного согласия и поведенческих теорий ставит под сомнение аргументацию сторонников теории максимизирующего поведения экономических субъектов, как классической теории, предполагается исследование взаимосвязи особенностей организационного развития и возможностей человеческого потенциала в направлении классической теории.

Эффективность управления развитием человеческого потенциала является основной идеей человеческого потенциала. С этой целью исследованы трансформационные и организационные процессы, взаимосвязь их сторон и противоречия развития, определены основные ценностные зависимости, применяемые к теории эндогенного роста.

Организационно-экономическое управление основано на теории организационно-экономических дисциплин. Теория организации включает в себя: общую теорию организации, теорию действий, теорию организации коллективов людей, теорию организации и управления. Исследование организационно-экономических отношений управления, экономических и организационных законов, действующих в процессах и управленческих системах, связи между организационными и экономическими законами, а также выявление закономерностей, является предметом данной теории.

«Человеческое развитие — это создание окружающей среды, в которой люди могут полностью развивать свой потенциал и вести продуктивную, творческую жизнь в соответствии со своими потребностями и интересами» [14].

«Именно это определение позволяет использовать в исследовании экономический подход к человеческому поведению в организационном контексте в более широком понимании человеческих ценностей и предпочтений» [14].

Понимание классического экономического подхода к социальным процессам Г. Беккером дает возможность методологически разграничить проблемы человеческого развития и человеческого капитала. Таким образом, есть возможность охарактеризовать подход к проблеме, как предположение о максимальной полезности и благосостояния индивида ориентированное на его представление, не зависящее от индивидуальной характеристики субъекта, его альтруизма и эгоизма, а также другого проявления лояльности. Иными словами, существует вероятность выбора возможности совершать какие-либо действия, обеспечивая себе жизненные перспективы. Поведение, которое ориентировано на будущее, требует определенной устойчивости, принимая во внимание рамки динамически развивающихся систем, согласованное во времени. При этом необходимо учитывать ограничения, которые обязательно имеются в рамках выбранного экономического подхода, это: величина дохода, время, индивидуальные способности.

Экономический подход, как правило, выстраивается на теории индивидуального выбора, что подразумевает человеческое развитие, при создании обеспечения медицинских, социальных, финансовых, информационных условий. В данном случае экономический подход применим к макроуровням анализа, позволяющим учесть в концепции человеческого развития межстрановые и кросскультурные различия.

Следует отметить, что модель рационального выбора может обеспечить наиболее перспективный унифицированный подход к изучению социальных проблем.

Самым важным аспектом человеческого развития является возможность обеспечения достойного уровня жизни.

Высокий уровень доходов и потребления граждан возможен в условиях устойчивого уровня развития экономики страны, всех ее отраслей по производству материальных благ.

Во всех странах с высоким уровнем благосостояния граждан наблюдаются устойчивые темпы развития национальной экономики, которые обеспечивают занятость трудоспособного населения, увеличение доходов и потребления. Естественно, что экономический рост ведет к процветанию страны и расширению ее возможностей.

В современных условиях повышение уровня экономического развития является одной из главных целей экономической политики многих стран мира. При этом необходимо отметить, что далеко не во всех странах экономический рост сопровождается прогрессом человеческого развития, что приводит к социальному неравенству, ущемлению прав граждан, разрушению окружающей среды.

Сравнение социально-экономического развития стран показывает, что при равных экономических показателях имеются существенные различия по качеству жизни граждан, а именно: возможность иметь работу, доступности образования, медицинского обслуживания, уровню защищенности человека.

Предметная область методологии заключается в организации деятельности человека. Однако не каждой деятельности необходима организация с применением методологии. Человеческая деятельность подразделяется на: продуктивную и репродуктивную.

Репродуктивная деятельность – это деятельность по воссозданию копии чего - либо ранее созданного, освоенной в предшествующем опыте. Продуктивная деятельность направлена на получение объективно или субъективно нового результата. Деятельность, противоположная продуктивной называется упорядочивающей деятельностью.

Часто продуктивная деятельность разрушает установленные ранее порядки, стереотипы, при этом упорядочивающая деятельность восстанавливает ранее установленные правила.

Упорядочивающая деятельность заключается в определении норм деятельности, представляющих собой стандарты. Законы, приказы, утверждаемые руководством организации.

В соответствии с определением, организация это:

-упорядоченность, согласованное взаимодействие дифференцированных и автономных частей целого, с учетом его структуры и свойств;

- совокупность организованных процессов и действий, которые образуют новые и совершенствуют уже имеющиеся связи между частями целого (процесс);

- общность людей, осуществляющих реализацию определенной программы или цели, действующие в соответствии с установленными процедурами и правилами (организационная система).

Р.Г. Коуз трактует понятие «экономическая организация» или «фирма», как организацию, деятельность которой заключается в отношениях между участниками производства и распределения экономических благ, а целью является реализация интересов организации на основе базового принципа экономики. Представленные соотношения представляют собой механизмы координации, интеграции, комбинации и субординации, установленные в фирме и тем самым, вытесняют ценовые механизмы фирменного экономического регулирования.

«Методология определяет организацию деятельности, как деятельность – целенаправленная активность человека. Организация деятельности подразумевает упорядочение ее целостной системы с определенными характеристиками, логической структурой и процессом ее осуществления, или временной структурой принимая во внимание категорию диалектики «историческое (временное) и логическое»» [14].

«Логическая структура включает в себя следующие компоненты: субъект; объект; предмет; формы; средства; методы деятельности; ее результат. Внешними по отношению к этой структуре являются следующие

характеристики деятельности: особенности; принципы; условия; нормы. Исторически известны разные типы культуры организации деятельности. Современным является проектно-технологический тип, который состоит в том, что продуктивная деятельность человека (или организации) разбивается на отдельные завершённые циклы, которые называются проектами. На сегодняшний день существуют два определения проекта: 1) проект как нормативная модель некоторой системы; 2) проект как целенаправленное создание или изменение некоторой системы, ограниченное во времени и ресурсах и имеющее специфическую организацию» [14].

«Процесс осуществления деятельности рассматривается в рамках проекта, реализуемого в определенной временной последовательности по фазам, стадиям и этапам. Причем эта последовательность является общей для всех видов деятельности. Завершенность цикла деятельности (проекта) определяется тремя фазами: - фаза проектирования, результатом которой является построенная модель создаваемой системы — научная гипотеза как модель создаваемой системы нового научного знания и план ее реализации; - технологическая фаза, результатом которой является реализация системы, т. е. проверка гипотезы; - рефлексивная фаза, результатом которой являются оценка построенной системы нового научного знания и определение необходимости либо ее дальнейшей коррекции, либо запуска нового проекта, т. е. построения новой гипотезы и ее дальнейшей проверки» [14].

«Современные методы научного познания призваны обеспечить решение по крайней мере двух, во многом противоречивых задач, связанных с достижением оптимального распределения ресурсного потенциала экономических субъектов в заранее определенном временном интервале, и выявление закономерностей устойчивого развития экономических систем, в рамках которых проходит процесс подобной трансформации. Историческая последовательность бурного, неравномерного и во многом спонтанного развития мировой экономики на протяжении последних десятилетий сопровождалась разнообразными явлениями и кризисами. Именно на

решение подобных проблем была направлена современная экономическая наука, широко представленная так называемой классической (неоклассической, или ортодоксальной) и либеральной экономикой» [8].

«Ухудшение экспериментальной испытательной базы и старение кадров военной науки ставят под сомнение возможность обновления и расширения научного задела для создания перспективных систем вооружений — высокоточного оружия, средств сбора и обработки информации, оружия направленной энергии. Российская экономика и сфера научных и прикладных разработок подошли к рубежу, за которым простое сохранение существующей ситуации, сдерживание накопившихся диспропорций становятся невозможными» [8].

«Понимание необходимости инновационного сценария в развитии человеческого потенциала определяет перспективные направления организационных изменений отраслевого характера, связанных прежде всего с изменением структуры финансирования ключевых отраслей инновационного сектора: связи, науки, образования и здравоохранения. В 2013–2015 гг. на ускорение роста инвестиций оказывало влияние расширение государственных и частных вложений в основной капитал в потребительски ориентированные и социальные отрасли — торговлю, предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг, образование и здравоохранение» [8].

«Современные методы исследования этих процессов могут предсказать момент возникновения хаоса, какие именно стационарные состояния возможны после хаотической стадии и сколько их. Появляется возможность оценить вероятность различных вариантов, которая не может дать однозначный ответ, что означает фактический отказ от однозначного предсказания будущего, и определяет отличие от астрологии и ортодоксальной экономики. Основной дефект последней — отрыв от других естественных наук и теории развивающихся систем, пренебрежение

особенностями развития и, как результат, отрыв от экономической реальности».

«При наличии нескольких равновесных состояний общество не может само однозначно выбрать одно из них. Самопроизвольный переход из одного состояния в другое тоже невозможен, что в рамках имеющегося опыта регулирования экономических и биологических объектов требует вмешательства государства с учетом всего комплекса особенностей и интересов конкретной национальной общности».

«Ортодоксии противостоит эволюционная экономическая теория, которая рассматривает экономическое развитие как необратимый процесс нарастания сложности, многообразия и продуктивности производства за счет периодически повторяющейся смены технологий, видов продукции, организаций и институтов (правил поведения по Д. Норту) и которая, в отличие от ортодоксии, достаточно адекватно воспринимает особенности технологически прогрессирующей экономики» [8].

«Такие направления теории развивающихся систем, как эволюционная экономика, синергетическая, физическая экономики, имеют много общего и строятся на основе теории развивающихся систем. Сейчас они находятся на разных стадиях развития, но все они далеки от завершения, поэтому можно, скорее, констатировать формирование терминологического аппарата. Тем не менее уже есть ряд важных результатов, связанных с выяснением механизмов быстрого развития за счет борьбы новаторов и консерваторов» [8].

«При этом выяснены роль бимодальных распределений по доходам и накоплениям в экономике и социологии, механизмы быстрых изменений состояния фирм и отраслей и роль этих явлений в экономической эволюции, определены механизмы и построены базовые модели возникновения флуктуаций в экономике, трансформирующихся в разные периоды развития в кризисы или подъемы и объясняющиеся такими понятиями фундаментальных наук, как «бистабильность» и «бимодальность» [8].

«По мнению Д. С. Чернавского, высказанному в статье «Эволюционная экономика и биологическая эволюция», эволюционная экономика — научное направление, в рамках которого высказана идея о том, что эволюционная экономика должна развиваться по аналогии с другими естественными науками и использовать их достижения. Элементы эволюционной теории развития используются во многих науках: физике, химии и, разумеется, биологии. В этих процессах много общего, именно поэтому, вероятнее всего, возникло специальное направление — теория развивающихся систем, которая охватывает все упомянутые области знания⁷¹. В рамках этой теории выяснены общие закономерности, которые сводятся к нескольким основным следствиям» [8].

«Во всех развивающихся системах возникает новая ценная информация о возможности (предпочтительности) выбора одного варианта из нескольких возможных. Эволюция протекает неравномерно. Этапы плавного развития (даже, возможно, достаточно длительные) чередуются, по мнению Т. Постона и И. Стюарта, с кратковременными стадиями бурного развития (катастрофами в математическом смысле этого слова)⁷². Новая информация в основном возникает во время этих периодов. В течение первого периода состояние можно считать стационарным (точнее, квазистационарным). В действительности в любой развивающейся системе параметры стационарного состояния медленно меняются. Однако на этой стадии система успевает отследить изменения параметров и остается близкой к выбранному стационарному состоянию. В физике такой процесс называется адиабатическим» [8].

«Кризис обычно понимается двояко, во-первых, как резкий, крутой перелом в чем-либо, а во-вторых, как тяжелое переходное состояние. А. А. Богданов в своем труде «Тектология» обобщил понятие кризиса. Он пишет, что понятие кризиса применяется очень широко в самых различных областях. Первоначально оно понималось в смысле «решение», затем стало использоваться применительно ко всякому резкому переходу, всем

переменам как нарушение непрерывности: кризис развития организма, кризис перепроизводства, критическая температура и т. п. Кризис, по определению А.А. Богданова, независимо от содержательной стороны процесса, это смена организационной формы комплекса. Применительно к экономической теории кризисным является такое ее состояние, когда она неспособна выполнять свои функции, т. е. решать проблемы, с которыми столкнулось общество» [8].

1.2 Этапы и формы управления развитием человеческого потенциала

«Переход к постиндустриальной (информационной) стадии приводит к изменению человеческого потенциала и сопровождается радикальными изменениями в структуре и управлении организациями. Такие изменения касаются прежде всего характера соподчиненности и взаимодействия организации и работника, а также неэкономических целей организационных структур. Отношения организации и работника приобретают социальный характер, что является примером субъектно-объектных взаимоотношений. В итоге появляется синергетический эффект экономического взаимодействия на уровне организации, предполагающий рассмотрение персонала в качестве человеческого актива, а управление и улучшение производительных возможностей работников — как его увеличение» [2].

«Изменение ценностных ориентаций, произошедшее в экономически развитых странах, трансформирует управленческий подход в организационной среде. К традиционно выделяемым трем уровням развития управленческих концепций (классическая школа управления персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом) добавляется управление развитием человеческого потенциала. Классическое управление персоналом наблюдается в крупных организациях с огромным бюрократическим аппаратом. Однако необходимость гибкого подхода в

решении организационных задач трансформировала управление персоналом в управление человеческими ресурсами в процессе реализации стратегических целей организации» [2].

«Целеполагание этих подходов приводит к закрытому перечню управленческих задач: рациональному использованию времени занятости, оптимизации численности и структуры организации, созданию условий для обучения и приобретения профессиональных навыков, необходимых для эффективного выполнения трудовых функций. Основная проблема этих управленческих подходов — неизбежное противоречие интересов сторон трудовых отношений в организации. Стремление к достижению организацией тактических целей может быть причиной конфликта, нарушения структурной целостности взаимодействия внутри организации».

«Сложность проблемы заключается в том, что цели и интересы формируются не только на основе отношений по поводу управления, но и под воздействием множества других общественных отношений, имеющих место между людьми в социально-экономической системе. В свою очередь цели человеческого развития оказывают влияние на формирование организационной структуры и развитие общественных отношений».

«Другими словами, процесс человеческого развития является результатом взаимодействия организационных факторов. Отсюда возникает проблема выбора механизма, который учитывает эти взаимодействия и позволяет предвидеть последствия намечаемых действий. Управление человеческими ресурсами можно определить, как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия — персоналом, который коллективно и индивидуально вносит вклад в решение задач предприятия».

«Основная цель управления человеческими ресурсами — обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей. Идею управления человеческими ресурсами можно рассматривать как некую философию, которую можно применять различными способами, но для которой не

существует единой модели для описания. Жесткое управление человеческими ресурсами рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого при разумных инвестициях в его развитие может быть получен доход».

«Основными видами деятельности в сфере управления человеческими ресурсами являются планирование организации, планирование рабочих мест, развитие организации — программы стимулирования, планирования и внедрения, которые направлены на повышение эффективности работы организации и ее способности адаптироваться к переменам. Ориентированный на ресурсы подход к стратегическому управлению человеческими ресурсами уделяет особое внимание удовлетворению потребностей интеллектуального капитала организации. Подход, ориентированный на потенциал ресурсов, имеет дело с приобретением, развитием и сохранением интеллектуального капитала. Все менеджеры по человеческим ресурсам занимаются тем, что воздействуют на поведение работников так, чтобы оно удовлетворяло потребности предприятия».

«Процесс организации можно описать как проектирование, развитие и поддержание системы скоординированных действий, при которой отдельные сотрудники и группы людей работают под общим руководством, помогая друг другу и стремясь достичь понятных целей, которые будут приняты всеми. Ключевое слово в этом определении — «система». Организации являются системами, которые в результате воздействий внешней среды приобретают некоторую структуру, включающую как формальные, так и неформальные элементы. Организационное планирование — это процесс преобразования анализа в проект. Оно определяет структуру, отношения, роли, требования к человеческим ресурсам и направления, по которым необходимо осуществить изменения».

«С точки зрения принятия решений задача руководства организации заключается в формировании и направлении процесса оптимального использования ресурсов на пути к достижению поставленных целей.

Подавляющее большинство решений должны быть приняты в рамках ограниченности совокупных ресурсов. Вне зависимости от размеров организации стратегические решения связаны с выбором альтернативных направлений использования ресурсов. Управленческие решения организации, связанные со структурированием ресурсов, направлены на увеличение потенциала их использования. Одна часть задачи связана с самой организацией — структурированием полномочий и обязанностей персонала, построением производственных и информационных потоков и т. д. Другая часть состоит в получении и использовании ресурсов: поиске и обучении персонала, финансировании и т. д».

«По мнению Дж. М. Кейнса, эволюция организационных ограничений до того момента, когда они принимают статус основной оперативной цели, является одним из наиболее интересных достижений последних десятилетий, которое так и осталось незамеченным. По мере роста в фирме наступает момент, когда владельцы капитала, т. е. держатели акций, практически полностью отходят от управления. В результате прямая заинтересованность менеджмента в получении больших прибылей пропадает. При достижении данной стадии развития руководство больше ценит общую стабильность и репутацию организации, а не максимизацию прибыли держателей акций. Управление человеческим капиталом, предложенное У. Бэком и П. Дракером, основано на свободе выбора и независимости отдельно взятого сотрудника организации, а их совокупность рассматривают как гибкий изменяемый ресурс».

«Роль интеллектуального капитала и творческого подхода к работе неуклонно растет, поэтому важен вопрос внутриорганизационного управления интеллектуальным капиталом, а также формированием инструментов и методов его накопления и приумножения. Управление человеческим капиталом предлагает модель работы организации на основе лично ориентированных целей работника, определяющих эффективность работы организации. Данная модель основана на нескольких базовых

принципах: создании корпоративной культуры, использовании гибкой системы планирования, профессиональном росте. Информационные и технологические перемены, а также изменения на рынке требуют непрерывного обучения, предполагающего в конечном итоге достижения опережающих темпов профессионального роста с учетом динамики внешних и внутренних перемен».

«Применяя укрупненную классификацию, условно выделяют шесть направлений, в которых используется категория «изменение» и в которых в него вкладывается самостоятельный смысл»:

- 1) лингвистическое;
- 2) экономическое;
- 3) биологическое;
- 4) физико-химическое;
- 5) техническое;
- 6) философское.

«Условный характер данной классификации подчеркивает лишь наиболее существенные отличия принципиального характера, выделяемые при исследовании категории «изменение» каждого из направлений. Первыми на путь исследования изменений вступили философы, попытавшиеся определить первооснову мира и закономерности сохранения и развития форм существования материи. Этот период не принес принципиальных, или, правильнее сказать, фундаментальных открытий или законов».

«Методы проектирования системы управления развитием человеческого потенциала».

«Современный стратегический менеджмент учитывает, что рыночные изменения выходят за рамки нормального цикла планирования. Важным становится сокращение времени реакции организации на внешние изменения. Организационное планирование может быть определено, по П. Дойлю, как процесс управления развитием и сохранением стратегии и организации компании» [7].

«По мнению О. С. Виханского, стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [7].

«Рационализм рассматривает планирование как способ формирования решений, когда решения предшествуют действиям. В этом случае имеет место пошаговый процесс обоснования выбора целей, стремлений, вариантов, последствий и результатов. Данный способ планирования известен как метод планирования по наилучшим возможным результатам. Следует учесть, что существует опасность создания моделей планирования, не адекватных социальным реалиям и игнорирующих человеческий фактор» [7].

«Управление превращается в неотъемлемую функцию жизнедеятельности общества во всех его подсистемах, структурах, закономерностях развития и формирования новых структур и функций. В масштабах исторического времени конечный продукт и цель управления в обществе — состояние личности, а не ее благосостояние как наивысшая цель. Чтобы осуществлять научное управление, надо знать тенденции и направления развития системы, ее механизмы и закономерности функционирования» [7].

«Функциональный аспект управления исследован полнее, чем структурный, поскольку пока не выявлено общезначимого критерия, который имел бы объективный характер и был бы способен служить регулятивным механизмом структурных изменений. Что касается взаимодействия функции и структуры, то, по мнению Г. Спенсера, существует как минимум две точки зрения. Согласно первой изменения функции вызывают изменения

структуры. Вторая позиция основана на механизме перехода количественных изменений в качество. Отмечается, что при больших изменениях в поведении системы происходит скачкообразное изменение структуры, что определяет суть управления на основе использования принципа структурной оптимизации систем» [7].

«Управляемая система обладает способностью переходить из состояния в состояние, что определяет смысл управления ее развитием. При этом под состоянием системы чаще всего понимают качественно определенную пространственно-временную ее характеристику. В общем случае состояние системы может быть выражено вектором, каждая составляющая которого представляет собой отдельный параметр системы, изменяющийся в заданных пределах» [7].

«Направления изменения каждого из этих n -параметров рассматривают как измерения n -мерного пространства состояний. В свою очередь аспект количественного изучения социальных явлений основывается, в частности, на положениях теории самоорганизации, обоснованной И. Пригожиным. Умение регулировать функциональные проявления совокупности составляющих на однажды взятой высоте ограниченности разнообразия есть сложное искусство структурной политики управления, искусство гармонизации структурных элементов целого, синонимичное оптимальному поведению в условиях неполной определенности» [7].

«В определенном смысле можно сказать, что управление — это борьба с энтропией в социально-экономических системах. Управление — это целенаправленный перевод системы из менее упорядоченного в более упорядоченное состояние, менее организованного в более организованное, более вероятного в менее вероятное, состояния с большим разнообразием в состояние с меньшим разнообразием» [7].

«Относительный характер понятия системы определяет программу, реализация которой может привести к тому или иному конкретному определению системы. Отличительными признаками любой системы

являются связь, целостность и устойчивость структуры. Однако сказать, что устойчивость системы относительна, — значит признать, что система обладает также некоторой неустойчивостью. Неустойчивость — принципиальная особенность изменяющихся систем, она образует необходимое условие их эволюции и развития» [7].

«Системы, не обладающие неустойчивостью, не могут эволюционировать. Неустойчивость — структурная причина качественных изменений в системе. Экономические системы относятся к числу изменяющихся. В состоянии устойчивого равновесия экономическая система не эволюционирует, а испытывает затухающие колебания вблизи этого состояния. Однако само это состояние является результатом предшествующей эволюции системы. С точки зрения этого прошлого процесса, всякая равновесная ситуация рыночной экономики является ситуацией максимальной эффективности, и наоборот. Сильно неравновесная экономика взаимодействует со своим будущим» [7].

«Структура организации отражает сложившееся в организации выделение подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Исходным в построении структуры является проектирование работы⁹⁶. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий» [7].

«Развитие управления — это не разовые преобразования управления с целью достижения наилучшего состояния управления, а непрерывающийся во времени процесс перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления, начала. Многие изменения в системе

управления происходят в результате совершенствования, но не всякая рационализация управления может рассматриваться как основа развития управления. Проектирование работы включает в себя анализ, описание содержания и требования к нему на основе системы параметров масштаба, сложности и отношений. Развитие системы — это выход из актуального состояния в потенциальное» [7].

«Для осуществления успешного проектирования экономической системы необходимо учесть, что такой компонент, как общение людей, присутствует в сложных открытых системах даже при высоком уровне автономности подсистем, где преобладают истинно кибернетические эффекты» [7].

«Как проектирование систем, планирование является процессом решения задач, встающих перед социальными системами. Весьма вероятно, что единственное реальное отличие между планированием и проектированием систем состоит в определенной ориентации планирования на будущее, его симбиозе с управлением. По-видимому, браться можно лишь за достижение технологически осуществимых целей. Лучше всего иметь дело с явлениями, допускающими линейную модель и прогнозирование своего развития. Если исходить из конкурентной системы свободного предпринимательства, решения считаются прогрессивными в той мере, в какой они служат целям индивидуума» [7].

«Планирование — это проектирование желаемого будущего и эффективных способов его достижения. Очевидно, что планирование — это процесс предварительного принятия решений. Главная сложность планирования вытекает не из самих решений, а из их взаимосвязей. Планирование есть процесс принятия и оценки целого ряда взаимозависимых решений, предваряющих определенную деятельность в ситуации, когда есть уверенность, что желаемое будущее состояние не возникнет без определенных действий, а соответствующие действия повысят вероятность благоприятного исхода» [7].

«Именно в повышении способности каждой части организации, в том числе и человеческого потенциала, вносить свой вклад в усовершенствование деятельности всего предприятия состоит достоинство планирования» [7].

«Планирование рассматривается как открытая система, воздействующая на свое окружение и другие системы и испытывающая в свою очередь их влияние. По мнению Х. Озбекхена, планирование порождает изменения путем энергетического и информационного обменов с другими системами» [7].

«Таким образом, планирование — это разновидность интеллектуальной системы, призванной претворить планы в жизнь. В свою очередь Бир предложил классифицировать системы не по предметному признаку, а лишь по уровню сложности. Для того чтобы рационально оперировать в рамках концепции сложности, мы создаем организацию (которая уменьшает энтропию). Планирование здесь состоит в исследовании возможных в будущем последствий наших сегодняшних действий и является составной частью процесса проектирования систем» [7].

«Основным средством успешной адаптации предприятия к неопределенным и быстро меняющимся условиям среды является эффективный механизм управления, обеспечивающий формирование и реализацию такого варианта развития, который обеспечит наилучшие в сложившихся условиях конечные результаты» [7].

«Отметим, что вопросам формирования потенциала, в частности, инновационного, в экономической литературе уделяется достаточно внимания. Однако само понятие «инновационный потенциал», особенно в отношении процесса человеческого развития, не имеет однозначного трактования. Инновационные процессы реализуются в рамках соответствующим образом выбранной инновационной стратегии» [7].

«Процесс управления в экономической системе можно представить, как совокупность процессов рутинных (шаблонных) процессов решения проблем. Проблемная ситуация возникает тогда, когда сохранение

сложившегося процесса в новых условиях не приводит к достижению желаемой цели, или, другими словами, когда цель не может быть достигнута известными (шаблонными в этом смысле) способами действий. Отсутствие механизма изменения ведет к обособлению аппарата управления, когда первичной становится организационная структура, а не содержание процесса управления и его результаты. Это приводит к снижению эффективности экономической системы» [7].

«В этапы проектирования системы управления экономической системой входят выявление проблем, построение модели, сбор данных и анализ. Модель экономической системы необходима для предвидения ее поведения и прежде всего отслеживания связи между действиями системы управления (механизмом управления), поведением экономической системы и окружающей средой, что имеет решающее значение при управлении развитием и проектировании механизмов управления».

«Сформулированным требованиям удовлетворяет комплекс из следующих трех основных механизмов управления развитием. Основным механизмом проектирования развития экономической системы, включающим в себя прогноз возможных изменений внешней и внутренней среды, определение целей, проблем, возникающих на пути их достижения, формирование, сопоставление и выбор эффективных программ действий по реализации проблем, является механизм выявления и решения проблем».

2. Оценка управленческого потенциала персонала организации ООО "Траектория - Сервис"

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО "Траектория - Сервис" (именуемое далее «Общество») зарегистрировано 18 августа 2006 г. регистратором ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО КРАСНОГЛИНСКОМУ РАЙОНУ Г. САМАРЫ. Руководитель Общества: генеральный директор Подлиповский Андрей Николаевич. Юридический адрес ООО "Траектория - Сервис" - 446541, Самарская область, Сергиевский район, село Сергиевск, Заводская ул., дом 9 строение 1. Срок деятельности Общества не ограничен.

ООО «Траектория-Сервис» обладает правами юридического лица с момента государственной регистрации в установленном порядке.

ООО «Траектория-Сервис» выполняет свою деятельность на основании действующих федеральных законов и иных правовых актов, а также в соответствии с Уставом (приложение 1), решениями органов управления, принятыми в пределах их компетенции и в порядке, предусмотренных законодательством РФ и Уставом. В случае если какие-либо вопросы не урегулированы Уставом и другими документами Общества применяются нормы Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и других действующих правовых актов.

ООО «Траектория-Сервис» характеризуется организационным единством и обладает обособленным имуществом. В гражданском обороте выступает от своего собственного имени. Имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и выполняет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Траектория-Сервис» имеет круглую печать, может иметь товарные знаки, знаки обслуживания, промышленные образцы, бланки, штампы, печати с указанием товарного знака, имеет расчетные и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом и не несет ответственности по обязательствам Участников.

Органами управления ООО «Траектория-Сервис» являются:

- общее собрание участников Общества;
- исполнительный единоличный орган – генеральный директор.

Генеральный директор назначается решением общего собрания участников Общества сроком на пять лет и действует на основании Устава. Единоличный исполнительный орган общества может быть избран не из числа его участников.

Полномочия генерального директора :

-без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки, открывает расчетные и иные счета в банках и иных кредитных организациях, распоряжается денежными средствами организации;

-разрабатывает регламенты и инструкции для утверждения Общим собранием участников, контролирует их исполнение, подписывает все документы от имени Общества;

-определяет структуру организации;

-определяет условия приема и увольнения, оплаты труда должностных лиц и иных работников, а также издает приказы о назначении работников, их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

-исполняет другие функции, возложенные на него законом, Общим собранием участников и Уставом.

Высшим органом управления ООО «Траектория-Сервис» является общее собрание участников общества, которое может быть очередным и внеочередным.

К компетенции общего собрания относятся:

-определение основных направлений деятельности, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

-изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала;

-образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющему, утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

-избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества;

-утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

Для создания ООО «Траектория-Сервис» и обеспечения его деятельности образуется уставный капитал. Его величина определяется в размере 10000 (десять тысяч) рублей. Уставный капитал составляется из номинальной стоимости долей, размещенных среди его участников. Согласно данным ЕГРЮЛ учредителями Общества являются 2 физических лица.

Основной вид деятельности ООО «Траектория-Сервис» (по коду ОКВЭД): 71.12.3 - «Работы геолога - разведочные, геофизические и геохимические в области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы. Зарегистрировано 41 дополнительный вид деятельности.:

- 09.10.1 - Предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата;

- 09.10.9 - Предоставление прочих услуг в области добычи нефти и природного газа;

- 24.20 - Производство стальных труб, полых профилей и фитингов
- 25.50.2 - Предоставление услуг по производству изделий методом порошковой металлургии;
- 25.61 - Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- 25.62 - Обработка металлических изделий механическая;
- 28.11 - Производство двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей;
- 28.12.1 - Производство гидравлических и пневматических, силовых установок и двигателей;
- 28.15.2 - Производство корпусов подшипников и подшипников скольжения, зубчатых колес, зубчатых передач и элементов приводов;
- 28.92 - Производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;
- 33.12 - Ремонт машин и оборудования;
- 43.13 - Разведочное бурение;
- 46.62 - Торговля оптовая станками;
- 46.62.2 - Торговля оптовая металлообрабатывающими станками;
- 46.62.3 - Торговля оптовая станками для обработки прочих материалов;
- 46.63 - Торговля оптовая машинами и оборудованием для добычи полезных ископаемых и строительства;
- 46.69 - Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;
- 46.69.2 - Торговля оптовая эксплуатационными материалами и принадлежностями машин;
- 46.69.3 - Торговля оптовая подъемно-транспортными машинами и оборудованием;
- 46.69.5 - Торговля оптовая производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами;
- 46.69.7 - Торговля оптовая измерительными приборами и оборудованием;

- 46.69.9 - Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения;
- 46.71 - Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами;
- 46.71.2 - Торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин;
- 46.71.9 - Торговля оптовая прочим топливом и подобными продуктами;
- 46.77 - Торговля оптовая отходами и ломом;
- 47.99 - Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков;
- 49.41.1 - Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами;
- 49.41.2 - Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами;
- 52.10 - Деятельность по складированию и хранению;
- 52.29 - Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- 71.11.1 - Деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта;
- 71.12.12 - Разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности;
- 71.12.45 - Инженерные изыскания в строительстве;
- 71.20.3 - Испытания и анализ физико-механических свойств материалов и веществ;
- 71.20.9 - Деятельность по техническому контролю, испытаниям и анализу прочая;

- 72.19 - Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие;

- 77.39.2 - Аренда и лизинг прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки;

- 77.39.21 - Аренда и лизинг двигателей, турбин и станков;

- 77.39.22 - Аренда и лизинг горного и нефтепромыслового оборудования;

- 77.39.29 - Аренда и лизинг прочих машин и оборудования научного и промышленного назначения.

Опыт работы ООО «Траектория-Сервис» составляет более 10 (десяти) лет, за данный период на территории России успешно реализовано множество проектов (более 1000 скважин на более чем 600 месторождениях). География деятельности Общества: Самарская, Оренбургская, Пермская, Саратовская, Ульяновская, Архангельская области, республика Башкортостан, республика Татарстан, Удмуртия, Коми и прочие регионы России.

Для реализации поставленных задач и достижения целей имеются все необходимые ресурсы и в достаточном количестве, а также вся необходимая разрешительная документация на используемое оборудование.

В процессе реализации производственной деятельности ООО «ТРАЕКТОРИЯ-СЕРВИС» руководствуется стандартами системы менеджмента качества (ISO 9001:2018), системы экологического менеджмента (ISO 14001:2018), системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья (OHSAS 18001:2007). Выполнение требований вышеуказанных нормативных документов находится под контролем Органа по сертификации Системы добровольной сертификации «Единый Стандарт» и подтверждается при прохождении ежегодного инспекционного контроля.

Стратегия развития ООО «ТРАЕКТОРИЯ-СЕРВИС» базируется на следующих принципах:

- Постоянная ориентация на оказание услуг в полном соответствии с запросами и требованиями Заказчика;
- Обеспечение безупречной репутации организации, как надёжного и перспективного партнёра;
- Применение самых современных технологий и передового оборудования в области оказываемых видов услуг;
- Стабилизация и улучшение экономического положения организации;
- Расширение и завоевание новых рынков, включая зарубежные.

ООО «Траектория-Сервис» с первого дня своего существования взяло за правило руководствоваться основными принципами – профессионализмом, установкой на качество и постоянное развитие. И придерживаются этих принципов до сих пор.

Производственный процесс контролируется на всех этапах – от входного контроля поставляемых деталей до представления услуг и оборудования заказчику.

Миссия ООО «Траектория - Сервис» - это максимум производительности, постоянное развитие и расширение масштабов своей деятельности.

В таблице 1 представлены технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2018-2020 год.

Таблица 1 – Технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Траектория - Сервис», за 2018-2020 гг.

Наименование показателя	2018	2019	2020	Отклонение абс.		Отклонение отн.	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Выручка, тыс.руб.	2 796 686	3 676 824	3 997 769	880 138	320 945	31	9
Себестоимость продаж, тыс.руб.	2 720 170	3 513 441	3 769 065	793 271	255 624	29	7
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	76 516	163 383	228 704	86 867	65 321	114	40
Коммерческие расходы тыс.руб.							
Управленческие расходы тыс.руб.	56 191	60 248	80 155	4 057	19 907	7	33
Прибыль (убыток) от продаж тыс.руб.	20 325	103 135	148 549	82 810	45 414	407	44
Чистая прибыль (убыток) тыс.руб.	6 620	25 128	107 171	18 508	82 043	280	327
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки) %	0,73	2,81	3,72	2	1	286	32
Основные средства тыс.руб.	391 104	405 099	606 252	13 995	201 153	4	50
Оборотные активы тыс.руб.	2 163 758	2 045 350	2 842 976	-118 408	797 626	-5	39
Среднесписочная численность персонала чел.	532	525	508	-7	-17	-1	-3
Фондоотдача, тыс. руб.	0,20	0,40	0,38	0	0	106	-6
Оборачиваемость активов дн.	1,29	1,80	1,41	1	0	39	-22
Рентабельность производства %	3	6	9	3	3	114	40
Фонд оплаты труда тыс.руб.	191 520 000	189 000 000	182 880 000	-2 520 000	-6 120 000	-1	-3
Производительность труда на 1 раб, руб.	5256,92	7003,47	7869,62	1 747	866	33	12

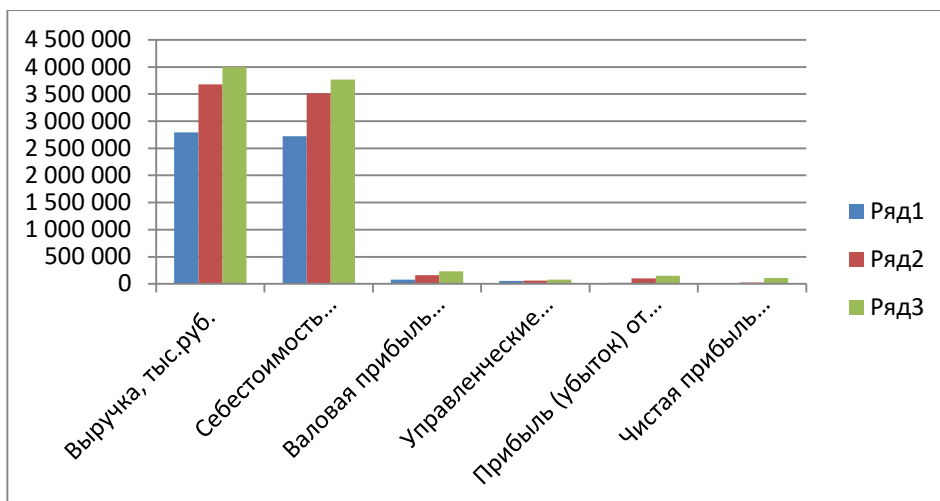


Рисунок 1 –Динамик основных технико-экономических показателей деятельности за 2018 и 2020 гг.

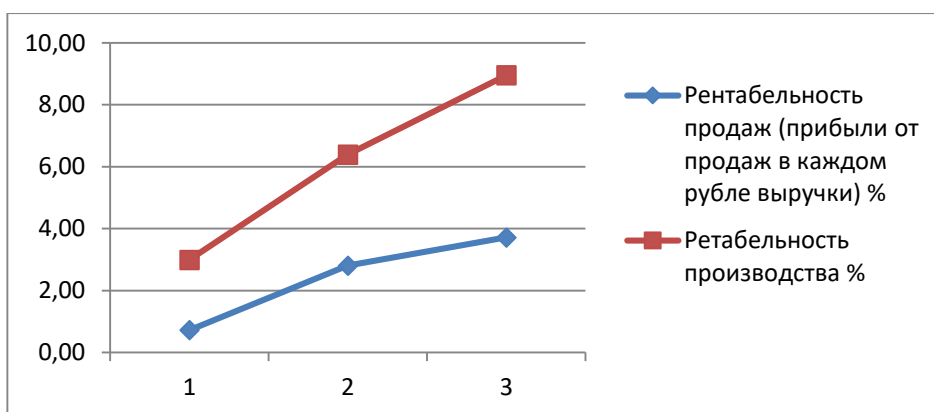


Рисунок 2 – Динамика рентабельности предприятия ООО «Траектория - Сервис» -за 2018-2020гг



Рисунок 3 - Производительность труда персонала за 2018-2020гг.

Как видно из таблицы 1, предприятие ООО «Траектория - Сервис» в целом за исследуемый период отработало эффективно. Выручка от реализации за исследуемый период имеет тенденцию к росту в 2019 году выручка составляла 3 676 824 тыс. руб, а в 2020 году 3 997 769 тыс. руб, что на 9% больше предыдущего периода. Себестоимость в этом же периоде так же увеличивается в 2019 году на 29% и в 2020 еще на 7%. Но не смотря на это, ежегодно происходит увеличение валовой прибыли в 2019 году по сравнению с 2018 годом данный показатель вырос и составил 163 383 тыс.руб, а в 2020 году составил 228 704тыс. руб.

Так же на данном предприятии происходит рост управленческих расходов в 2019 году данный показатель увеличивается на 7% а в2020 году на 33%. Это связано с тем, что предприятие больше затрачивает средств на развитие персонала.

Прибыль от продаж за исследуемый период так же имеет тенденцию к увеличению, в 2019 году она составляет 103 135 тыс. руб. а в 2020 году она составила 148 549 тыс. руб. Но не смотря на положительную динамику экономических показателей деятельности компании, численность персонала ежегодно уменьшается в 2019 году численность составила 525 человек, а в 2020 году 508 человек, что на 17 человек меньше по отношению к предыдущему периоду. В связи с сокращением численности персонала происходит снижение фонда оплаты труда в 2019 году на 1% а в 2020 году на 3%. Производительность труда при этом увеличивается, а в 2019 году составляет 7003,47, а в 2020 году 7869,62.

2.2 Оценка кадрового потенциала управленческого персонала

Проведем оценку кадрового потенциала управленческого персонала на предприятии ООО «Траектория - Сервис».

На рисунке 4 представлена структура персонала предприятия ООО "Траектория - Сервис" по гендерному признаку.

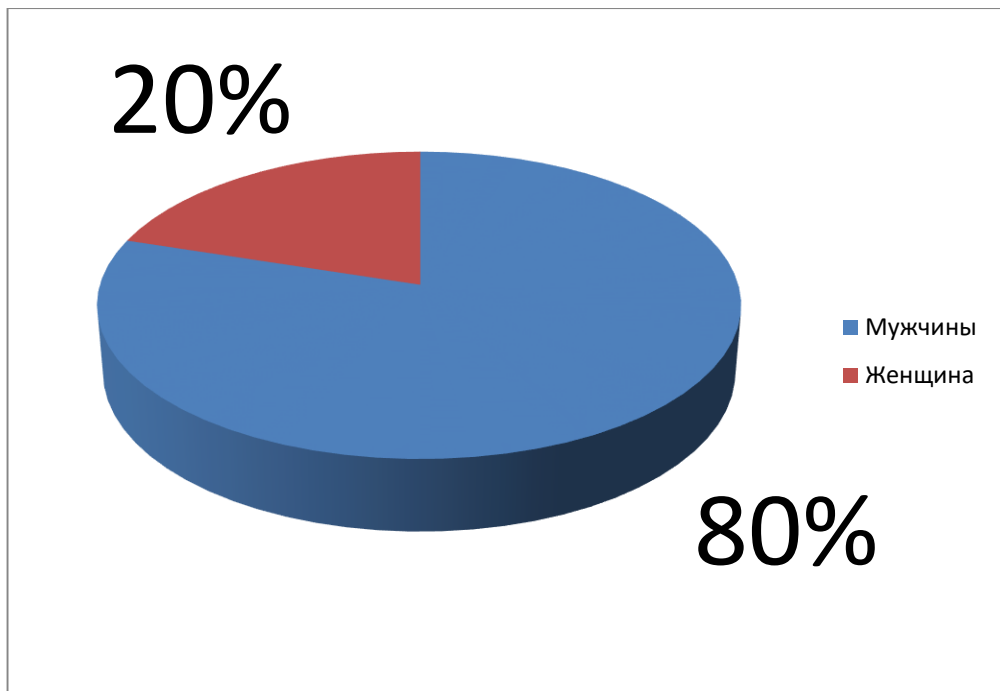


Рисунок 4 - Структура персонала по гендерному признаку за 2020 год.

Как видно из рисунка 4, в котором представлена структура персонала по гендерному признаку 80% занимает мужчины и 20% составляют женщины.

На рисунке 5 представим структуру персонала по возрастному признаку за 2020 год.

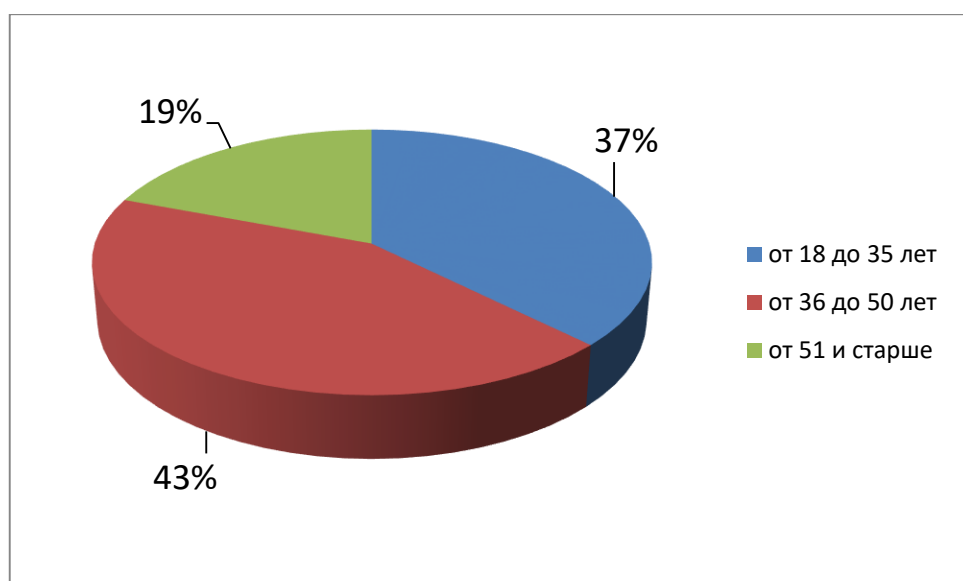


Рисунок 5 - Структура персонала по возрасту за 2020 год

Структура персонала по возрасту представлена в трех возрастных категориях, а именно от 18 до 35 лет, от 36 лет до 50 и от 51 года и старше. Как видно из рисунка... персонал в возрасте от 18 до 35 лет занимает 37%, в возрасте от 36 до 50 лет наибольшую долю в размере 43% и в возрасте от 51 года и старше, структура персонала составляет 19%. Таким образом исходя из представленных данных видно, что возраст работающего персонала на предприятии ООО "Траектория - Сервис" достаточно молодой, средний возраст составляет от 36 до 50 лет.

На рисунке 6 представлена структура управленческого персонала по возрасту.

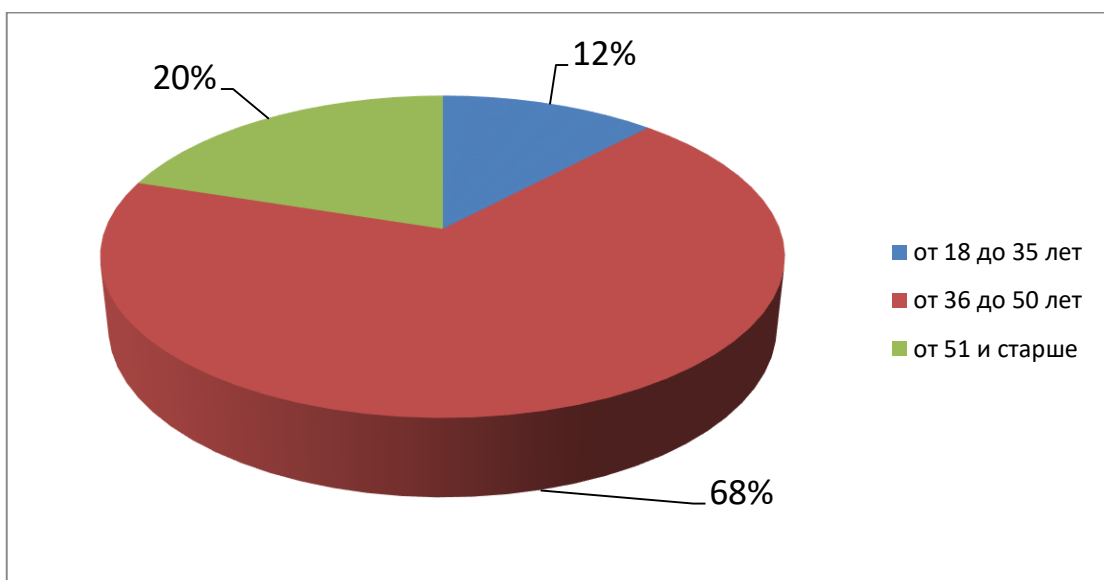


Рисунок 6 - Структура управленческого персонала по возрасту за 2020 год.

Из рисунка 6 видно, что основную долю управленческого персонала занимают люди от 36 до 50 лет. Их доля в общем объеме возрастной структуры составляет 68%, возраст управленческого персонала от 18 до 35 лет составляет 12% и в возрасте от 51 и далее 20%.

В таблице 2 представлена структура персонала предприятия ООО "Траектория - Сервис" по уровню образования за 2018-2020 год.

Таблица 2- Структура персонала по уровню персонала 2018-2020 г.г.

Показатель	2018 г		2019 г		2020 г	
	Кол-во, чел.	Уд. Вес, %	Кол-во, чел.	Уд. Вес, %	Кол-во, чел.	Уд. Вес, %
Всего чел. В том числе	532	100	525	100	508	100
Высшее	208	39%	208	40%	203	40%
Неоконченное высшее	70	13%	70	13%	66	13%
Среднее профессиональное	254	48%	247	47%	239	47%

Структура персонала по уровню образования делится на высшее, неоконченное высшее, среднее профессиональное.

В 2018 году общая численность предприятия составляет 523 человека, из них 208 человек имеют высшее образование, 70 человек имеют незаконченное высшее образование и 254 человека имеют среднее профессиональное образование.

В 2019 году происходит сокращение численности персонала до 525 человек, при этом количество человек с высшим образованием остается на том же уровне 208 человек, неоконченное высшее 70 человек. Среднее профессиональное 247 человек, это говорит о том, что уволенные за данный период работники были из числа персонала имеющее среднее профессиональное образование (рабочие).

В 2020 году происходит сокращение численности персонала на 17 человек и составляет 508.

Работники с высшим образованием за данный период составили 203 человека. С незаконченным высшим образованием 66 человек и со средним профессиональным 239 человек. При этом, стоит отметить, что за 2020 год уволившиеся сотрудники с высшим образованием составили 5 человек, с незаконченным высшим 4 человека, и со средним профессиональным еще 8 человек.

В таблице 3 проведен анализ движения кадров на предприятии ООО "Траектория - Сервис" за 2018-2020 год

Таблица 3 - Анализ движения кадров за 2018-2020 год

Показатели	2018	2019	2020	Изменение			
				2019-2018		2020-2019	
				Абс. Изм.	Темп роста	Абс. Изм.	Темп роста
Среднесписочная численность	532	525	508	-7	98,68	-17	96,76
Принято чел.	7	3	6	-4	42,86	3	200,00
Выбыло чел.	3	8	17	5	266,67	9	212,50
В т.ч. По собственному	3	4	8	1	133,33	4	200,00
Уволено за нарушение	0	4	9	4	0,00	5	225,00
Повышение в должности	0	1	2	1	0,00	1	200,00
Коэффициент текучести	6%	15%	33%	10%	270,22	0,18	219,61

В таблице 3 проведен анализ движения кадров за 2018-2020 год, из которого видно, что в 2018 году было принято 7 человек, уволено 3 человека, при этом хотелось бы отметить, что увольнение сотрудников было по собственному желанию.

В 2019 году на предприятии ООО "Траектория - Сервис" было принято 3 человека, выбыло 8 человек, из них 4 человека были уволены по собственному желанию и 4 человека за нарушение трудовой дисциплины.

В 2020 году приняли на работу 6 человек, а уволилось 17 человек за этот же период. 8 из которых уволились по собственному желанию и 9 были уволены за нарушение трудовой дисциплины.

Повышение в должности за исследуемый период получили 3 сотрудника предприятия 1 в 2019 году и 2 за 2020 год.

На основе приведенных данных был рассчитан показатель текучести кадров, который ежегодно увеличивается и в 2018 году данный показатель

составлял 6% а в 2019 году составлял 15% и в 2020 году коэффициент текучести кадров составил 33%.

Далее проведем оценку управленческого персонала предприятия. На предприятии ООО "Траектория - Сервис" работники управленческого персонала составляют 25 человек, ниже приведем их по должностям.

1. Генеральный директор-уровень образование высшее, квалификация соответствует профессиональной деятельности 55 лет, стаж работы 35 лет.

2. Начальник отдела кадров, уровень образования высшее, возраст 50 лет, стаж работы 30 лет.

3. Начальник отдела сбыта, образование высшее, возраст 33 года, стаж работы 13 лет.

4. Начальник отдела закупок, образование высшее, возраст 38 лет, стаж работы 12 лет.

5. Начальник отдела маркетинга, образование высшее, возраст 28 лет, стаж работы 9 лет, коммерческий директор, образование высшее, возраст 47 лет, стаж работы 27 лет.

6. Главный бухгалтер, образование высшее, возраст 44 года, стаж работы 24 года.

7. Начальник ремонтной службы, образование высшее, возраст 52, стаж работы 30 лет.

8. Начальник ОТК, образование высшее, возраст 44 года, стаж работы 23года.

9. Планово-экономический отдел, образование высшее, возраст 36 лет, стаж работы 16 лет.

10. Юридический отдел, образование высшее, возраст 46 лет, стаж работы 24 года.

11. Начальник механической службы, образование высшее, возраст 50 лет, стаж работы, 30 лет.

12. Начальник производства (12 человек), средний возраст 39 лет, средний стаж работы 20 лет.

Проведем расчет коэффициента профессиональной перспективности управленческого персонала по формуле:

$$K_{\text{проф.персп.}} = O_{\text{ур.обр.}} \cdot 1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \quad (1)$$

Где, $O_{\text{ур.обр.}}$ - оценка уровня образования, с высшим образованием данный показатель равен 1;

C- Стаж работы по специальности, который делится на 4, так как научно доказано, что уровень влияние стажа работы на кадровый потенциал управленческого персонала в 4 раза меньше уровня образования работника

B – Возраст, делится на 18, по причине того, что степень влияние возраста на развитие кадрового потенциала в 18 раз меньше уровня образования работника.

Таблица 4 - Расчет коэффициента профессиональной перспективности управленческого персонала

Должность	Результат расчета
Генеральный директор	12,8
Начальник отдела кадров	11,28
Начальник отдела сбыта	6,08
Начальник отдела закупок	6,1
Начальник отдела маркетинга	3,4
Главный бухгалтер	7,2
Начальник ремонтной службы	11,4
Начальник ОТК	9,2
Планово-экономический отдел	7,0
Юридический отдел	9,6
Начальник механической службы	11,3
Начальник производства	8,2

Из таблицы 4 видно, что наименьший показатель коэффициента профессиональной перспективности у сотрудника в должности начальника отдела маркетинга, который составляет 3,4. Максимальный коэффициент профессиональной перспективности у генерального директора предприятия, который составляет 12,8. Средний показатель профессиональной перспективности управленческого персонала предприятия ООО "Траектория - Сервис" составляет 8,6%.

Данный показатель свидетельствует о том, что в целом управленческий персонал имеет достаточно высокий кадровый потенциал своего развития.

С работниками предприятия был проведен опрос экспертов, на предмет выявления неудовлетворенности персонала работой на данном предприятии.

По результатам опроса было выявлено:

- Напряженный морально-психологический климат в коллективе;
- Нерациональное распределение заданий и полномочий между сотрудниками;
- Дублирование функций между различными структурными подразделениями; отсутствие мер морального стимулирования сотрудников.

3 Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации

3.1 Мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала персонала организации

На основании проведенного анализа во втором разделе бакалаврской работы, были выявлены следующие недостатки:

- за исследуемый период отмечается рост, значение коэффициента текучести кадров, данный показатель ежегодно увеличивается и к 2020 году он составляет 33%. Увеличение текучести обусловлено проблемами, связанными с морально-психологическим климатом в коллективе, не целесообразным распределением заданий и полномочий среди сотрудников, а именно дублирование функций, отсутствие мер морального стимулирования сотрудников предприятия. Так же хотелось бы отметить, что значительная доля уволенных сотрудников относится к категории управленческого персонала;

- в течении периода по которому проводился анализ, для работников, участвующих в управлении предприятия ООО «Траектория-Сервис», отсутствовали мероприятия, направленные на развитие управленческого персонала. Выявленные проблемные аспекты позволяют определить, необходимость решения задачи связанной с развитием управленческого потенциала персонала.

Одним из наиболее эффективных методов решения выявленной проблемы, является развитие кадрового резерва.

Кадровый резерв включает в себя создание группы сотрудников предприятия, которые будут отвечать установленным требованиям, предъявляемым к управленческим должностям, которые прошли отбор и мероприятия по подготовке соответствующей квалификации. При этом данные сотрудники должны быть готовы стать руководителями

функциональных направлений деятельности предприятия ООО «Траектория-Сервис». Основным источником для формирования кадрового резерва, могут стать молодые специалисты, которые успешно прошли и завершили стажировку, а также действующие руководители.

Достоинствами от применения создания кадрового резерва на предприятии, являются следующие аспекты:

- сокращение текучести кадров;
- снижение затрат предприятия на использование специалиста по рекрутингу для найма персонала на предприятия;
- повышение мотивации сотрудников;
- развитие приемственности в управленческой деятельности компании;
- рост личной ответственности каждого работника как в выполнении индивидуальных заданий, так и за работу в команде над определенным проектом.

Процесс создания кадрового резерва, включает в себя следующие блоки.

1) Формирование кадрового резерва. Разработка критериев, по которым будет осуществляться отбор кандидатов в резерв. При этом, следует отметить, что критерии будут разрабатываться индивидуально для каждой вакантной должности.

2) Оценка кандидатов.

На данном этапе происходит организация специальных оценочных процедур, которые включают в себя тестирование, анализе личности кандидата в кадровый резерв.

- анализ результатов оценки. В результате проведенного анкетирования и оценочных процедур, руководством предприятия осуществляется принятие решения об определении кандидата в кадровый резерв, при условии, что он соответствует профессиональным характеристикам.



Рисунок 7 - Критерии отбора кандидатов в кадровый резерв.

«2. Работа с кадровым резервом» [17]:

«-кандидаты распределяются по группам согласно функционально смежным должностям» [17];

«-разработка локальных нормативных актов и распределительной документации» [17];

«-разработка индивидуальных планов для каждого кто участвует в резерве, в зависимости от его начального уровня подготовки, опыта работы, уровня образования» [17];

«-реализация разработанных планов по средствам организации проведения необходимого обучения по внутренним программам» [17].

3. Аттестация кадрового резерва:

-проведение мониторинга изменение уровня профессиональной подготовки, персонала, находящегося в резерве;

-анализ результатов проведения мероприятий по оценке, итогом которого является принятое решение о выдвижении на вакантную

руководящую должность, корректировка личного плана сотрудников, находящихся в резерве или исключение из резерва.

С учетом специфики деятельности предприятия ООО «Траектория-Сервис» и современных условий функционирования, следует отметить, что в современном мире оперативная реализация новых экономических и технических подходов в деятельности предприятия, возможна исключительно при обеспечении процесса развития персонала в непрерывном режиме.

Вторым мероприятием, направленным на развитие управленческого потенциала персонала предприятия, является направлением сотрудников управленческого звена, на обучение по программе повышения квалификации, «современные технологии управления персоналом, предприятия химической и нефтехимической отрасли».

Главной целью обучение персонала по данной программе, является получение соответствующих знаний, умений и навыков действующими руководителями.

Таблица 5 - Блоки курса современные технологии управления персоналом, предприятия химической и нефтехимической отрасли».

Блоки курса	Нагрузка ч.
Основы управление персоналом предприятий нефтехимического комплекса.	14
1.1 Комплекс задач управления деятельностью предприятий нефтехимического комплекса.	2
1.2 Основные принципы управления персоналом предприятий нефтехимического комплекса.	4
1.2 Методические подходы к управлению персоналом предприятий нефтехимического комплекса.	6
1.4 Информационные технологии в управлении персоналом предприятий нефтехимического комплекса.	2
Специфика развития персонала предприятий нефтехимического комплекса.	26
Современные методы развития предприятий нефтехимического комплекса.	6

Продолжение таблицы 5

2.2	Организация оперативной работы в рамках деятельности по развитию потенциала персонала предприятий нефтехимического комплекса.	6
2.3	Методология формирования алгоритма развития, персонала предприятий нефтехимического комплекса.	6
2.4	Мониторинг анализ и интерпритация результатов деятельности по развитию потенциала персонала на предприятиях нефтехимического комплекса.	8
Итого		40

Таким образом, развитие кадрового резерва предприятия ООО "Траектория - Сервис" будет осуществляться по программе повышения квалификации курса «современные технологии управления персоналом, предприятия химической и нефтехимической отрасли».

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий на предприятии ООО «Траектория - Сервис» по повышению эффективности кадрового потенциала управленческого персонала.

Как было указано ранее, к основным целевым установкам обучения по данной программе является получение знаний, умений и навыков действующими руководителями предприятия нефтеперерабатывающего комплекса, в вопросах эффективной организации деятельности персонала.

«Данное обучение направлено на устранения напряженности в коллективе, созданию благоприятного психологического климата в нем, приобретение способностей к оперативному решению профессиональных задач за счет повышения производительности труда и снижения трудоемкости принятия управленческих решений. Иными словами, данное мероприятие направлено на улучшение качественных показателей ключевых элементов управленческого потенциала персонала организации: кадрового

потенциала (получение новых знаний, практических навыков и возможность развития карьеры) и трудового потенциала (повышение управленческой мотивации, усиление управленческих способностей и увеличение управленческой результативности за счет развития кадрового потенциала). Взаимосвязь блоков предлагаемой программы повышения квалификации для руководителей предприятия нефтехимического комплекса Самарской области» [17].

«Вследствие реализации мероприятия по направлению руководителя на курсы повышения квалификации при совокупном достижении указанных целей основным ожидаемым экономическим результатом является повышение производительности труда данных работников» [17].

1. Проведем расчет условного высвобождения численности работников, которое обусловлено отсутствием необходимости найма дополнительного персонала для реализации предлагаемых мероприятий.

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{мер} \cdot \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ} \quad (2)$$

$$\mathcal{E}_ч = \frac{25 \cdot 7,3}{100 + 7,3} = 1,7$$

2. Общий прирост производительности труда персонала.

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_ч} \cdot 100 \quad (3)$$

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{1,7}{508 - 1,7} \cdot 100 = 0,33$$

3. Ожидаемая экономия расходов на заработную плату на основании расчета по сумме среднегодовой заработной плате

$$\mathcal{E}_{зн} = 3_n \cdot \mathcal{E}_ч \quad (4)$$

$$\mathcal{E}_{зн} = 360 \cdot 1,7 = 612 \text{ тыс. руб.}$$

4. Экономия затрат по обязательным страховым взносам по ОСВ-30% рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{осв} = \mathcal{E}_{зн} \cdot \text{Обяз}_{\text{страхов. взносы}} \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_{осв} = 612 \cdot 0,3 = 183,6 \text{ тыс. руб.}$$

5. Экономия условно-постоянных затрат рассчитывается:

$$\mathcal{E}_{унр} = \frac{y}{D_1 - D_2} \cdot D_2 \quad (6)$$

$$\mathcal{E}_{унр} = \frac{3997769}{3997769 - 3513441} \cdot 3513441 = 28985 \text{ тыс. руб.}$$

6. Общая экономия себестоимости рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{общ} = \mathcal{E}_{зн} + \mathcal{E}_{осв} + \mathcal{E}_{унр} \quad (7)$$

$$\mathcal{E}_{общ} = 612 + 183,6 + 28985 = 29780 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект равен условно-годовой экономии. С учетом текущих затрат на мероприятия, которые составляют 250 тыс. руб.

$$\mathcal{E}_2 = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{E}_{\text{мер}} \quad (8)$$

$$\mathcal{E}_2 = 29780 - 250 = 29530 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, реализация мероприятий по направлению создания кадрового резерва управленческого персонала и обучение данной категории персонала являются эффективными.

Заключение

Исходя из цели бакалаврской работы, которая заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение кадрового потенциала управленческого персонала, автором были проведены следующие мероприятия.

В первой главе настоящей работы были рассмотрены теоретические аспекты кадрового потенциала предприятия, а также его основные составляющие. Были рассмотрены понятия, сущность и задачи кадрового потенциала управленческого персонала, особенности его формирования и методы направленные на повышение эффективности использования кадрового потенциала и управленческого персонала организации.

Во втором разделе бакалаврской работы был проведен анализ организационно-экономической характеристики деятельности предприятия ООО "Траектория - Сервис" за 2018-2020 год. Проведена оценка кадрового потенциала управленческого персонала данной организации, которое заключалось в анализе структуру кадров по гендерному и возрастному признаку, анализе текучести кадров за исследуемый период и расчета коэффициента профессиональной перспективности.

Предприятие ООО «Траектория - Сервис» в целом за исследуемый период отработало эффективно. Выручка от реализации за исследуемый период имеет тенденцию к росту в 2019 году выручка составляла 3 676 824 тыс. руб, а в 2020 году 3 997 769 тыс. руб, что на 9% больше предыдущего периода. Себестоимость в этом же периоде так же увеличивается в 2019 году на 29% и в 2020 еще на 7%. Но не смотря на это ежегодно происходит увеличение валовой прибыли в 2019 году по сравнению с 2018 годом данный показатель вырос и составил 163 383 тыс.руб, а в 2020 году составил 228 704тыс. руб.

Так же на данном предприятии происходит рост управленческих расходов в 2019 году данный показатель увеличивается на 7% а в2020 году

на 33%. Это связано с тем, что предприятие больше затрачивает средств на развитие персонала.

Прибыль от продаж за исследуемый период так же имеет тенденцию к увеличению, в 2019 году она составляет 103 135 тыс. руб. а в 2020 году она составила 148 549 тыс. руб. Но не смотря на положительную динамику экономических показателей деятельности компании, численность персонала ежегодно уменьшается в 2019 году численность составила 525 человек, а в 2020 году 508 человек, что на 17 человек меньше по отношению к предыдущему периоду. В связи с сокращением численности персонала происходит снижение фонда оплаты труда в 2019 году на 1% а в 2020 году на 3%. Производительность труда при этом увеличивается, а в 2019 году составляет 7003,47, а в 2020 году 7869,62.

На основе проведенного опроса экспертами управленческого персонала организации были выявлены основные причины высокой текучести кадров на предприятии:

- Напряженный морально психологических климат в коллективе;
- Нерациональное распределение заданий и полномочий между сотрудниками;
- Дублирование функций между различными структурными подразделениями; отсутствие мер морального стимулирования сотрудников.

В третьем разделе предложены мероприятия направленные на повышение кадрового потенциала управленческого персонала организации ООО "Траектория - Сервис", которые представляли собой создание кадрового резерва управленческого персонала, а так же проведение обучения данной категории персонала. Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Базаров Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереминой. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2016. - 563 с.
2. Бартенев А.А. Управление человеческим капиталом в компании: трансформация подходов // Экономика и управление. Санкт-Петербург № 4(30), 2007. С.273-276.
3. Генисаретский О.И., Носов Н.А., Юдин Б.Г. Концепция человеческого потенциала: исходные соображения / О.И. Генисаретский, Н.А. Носов, Б.Г. Юдин // Человек. – 2016. - №4.- С. 5-17.
4. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
5. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - № 8, 2015. - С.25 – 27.
6. Докторович А.Б. Человеческий потенциал / А.Б. Докторович // Социальная политика. Энциклопедия / под ред. Н.А. Волгина, Т.С. Сулимовой. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – С. 400-401.
7. Елкин С.Е. Процессный подход к проектированию системы управления организационными изменениями // Сибирский торгово-экономический журнал. Омский институт (филиал) РГТЭУ №16.- 2012 С.19-23.
8. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием / учебное пособие для СПО / С. Е. Елкин. — Саратов : Профобразование, 2021. — 242 с. — ISBN 978-5-4488-0951-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/100164.html> (дата обращения: 19.01.2021).

9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2016. - 415 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2015. - 695 с.
11. Ксенофонтова Х.З. Компетенции управленческого персонала – основа конкурентоспособности организации / монография. – Пенза , 2015. – 183 с.
12. Кубышко В.Л. Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-метод. пособие / В.Л. Кубышко. - М.: ЦОКР МВД России, 2016. - 320 с.
13. Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. Монография – СПб.: Социально-гуманитарное знание, 2015. – 196 с.
14. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология: Учебное пособие / А.М. Новиков, Д.А. Новиков — Москва : Новиков Дмитрий Александрович, 2007. — 661 с. — ISBN 978-5-89638-100-6. — URL: <https://book.ru/book/917303> (дата обращения: 18.10.2021).
15. Сайбель С.Л. Проблемы реализации управленческого потенциала руководителей среднего звена в промышленности: автореф. дис. ... канд. социол. наук: защищена 22.05.98 г. : утв. 15.06.99 г. / С.Л. Сайбель. – Уфа: УГНТУ, 2016. - 146 с.
16. Тавилова Н.Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н.Н. Тавилова // Психология в России и за рубежом: материалы II междунар. науч. конф. Санкт-Петербург, ноябрь 2015 г. - СПб. : Реноме, 2015. - С. 98-103.
17. Усова А.В. Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации (на примере ПАО «Сбербанк») / Тольяттинский государственный университет, Тольятти . 2018. С.64

18. Чуйкин А.М. Управленческие способности и стратегический потенциал организаций / А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2016. - №4. – С. 17-28.

19. Шейл П. Руководство по развитию персонала: учебник / П. Шейл. – СПб.: Питер, 2016. - 336 с.

20. Elkin S.E. Characteristics of the system of human development management // Наука XXI века: опыт прошлого-взгляд в будущее. Omsk, 2015. С-215-217.