

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 департамента)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала (на примере ООО «Фактор»)»

Студент

Н.Т. Юнусова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

М.В. Емелина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Юнусова Н.Т.

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала (на примере ООО «Фактор»)».

Научный руководитель: доцент, к.п.н., Кифа Л.Л.

Цель исследования: улучшение использования кадрового потенциала

Объект исследования: ООО «Фактор», основным видом деятельности, которого является торговля розничной одеждой в специализированных магазинах.

Предмет исследования: кадровый потенциал в ООО «Фактор».

Методы исследования: синтез, опрос, графический метод, факторный и т. д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в теоретической части были рассмотрены понятия кадровый потенциал его сущность и характеристики, факторы, влияющие на развитие кадрового потенциала, а также методы формирования кадрового потенциала, с помощью которых можно выяснить, как проверить и правильно выявить потенциал у сотрудников.

Анализ экономической деятельности и анализ кадрового потенциала показал существующие проблемы в организации и способы их решения. В третьей главе рассмотрена разработка предложенных мероприятий по улучшению кадрового потенциала.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала смогут применить в ООО «Фактор».

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из источников. Общий объем работы страниц текста - 60, в том числе рисунков, таблиц - 14, рисунков- 10.

Abstract

The given graduation work deals with development of measures to improve the human resources use by the example of OOO Factor (under the laws of the Russian Federation).

The object of the graduation work is OOO Factor (under the laws of the Russian Federation).

The subject of the graduation work is improving the use of human resources in the company under investigation.

The graduation work may be divided into several logically connected parts: theoretical foundations of developing the human resources capacity in the company; activities analysis of the company under study; measures to improve the use of human resources in OOO Factor (under the laws of the Russian Federation).

The graduation work describes in details the notions of personnel and human resources capacity. Much attention is given to human resources capacity, factors influencing it, methods of forming the human resources capacity.

In the graduation work, the development of human resources capacity in the enterprise is analyzed and the problems of the enterprise's local statutory acts are identified. It is pointed out that there are no measures to inform the staff about the opportunities and prospects for their professional development and career advancement in the company under investigation.

In conclusion, we would like to underline that human resources capacity is the most important component of the economic capacity of the enterprise. Human resources capacity determines the knowledge, skills, and abilities that employees apply in the work process.

Taking into consideration the fact that the main problems are connected with the enterprise's local statutory acts, we suggest developing the necessary regulatory legal acts: career programmes, as well as staff career management provisions in the enterprise.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы развития кадрового потенциала.....	7
1.1 Кадровый потенциал: понятие, сущность и основные характеристики ...	7
1.2 Методы оценки кадрового потенциала организации.....	15
2 Анализ использования кадрового потенциала ООО «Фактор»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	22
2.2 Анализ использования системы управления персоналом в организации.....	26
3 Разработка мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «Фактор»	42
3.1. Мероприятия, направленные на улучшение использования кадрового потенциала в ООО «Фактор»	42
3.2 Оценка социально – экономической эффективности мероприятий	46
Заключение	51
Список используемой литературы	54
Приложения.....	57

Введение

Актуальность бакалаврской работы связана с необходимостью правильного использования кадрового потенциала организации хозяйствующего субъекта, который является важным стратегическим фактором деятельности организации.

В настоящее время в условиях конкурентной борьбы эффективность деятельности организации, в первую очередь, зависит от ее сотрудников, а также от их знаний, квалификации, дисциплины, мотивации, профессионализма.

В понятие «кадровый потенциал» включается не только основное понятие кадров, но и уровень, который определяет совместные возможности кадров для достижения поставленных целей. Под кадровым потенциалом понимается общая количественная и качественная характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на его функции и достижением целей перспективного развития организации.

Одной из ключевых составляющих эффективности организации, является ее кадровый потенциал, так как, для того, чтобы начать строить стратегические планы, и говорить об использовании различных потенциалов и ресурсов необходимо, чтобы была сформирована профессиональная команда, которая будет соответствовать целям деятельности организации. Эффективное использование кадрового потенциала организации должно иметь современные взгляды, отвечать установленным требованиям производства, а также быть основой деятельности организации.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Фактор».

Предметом исследования бакалаврской работы является использование кадрового потенциала.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на улучшение использования трудового потенциала работников торговой организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы понятие кадрового потенциала;
2. Провести оценку использования кадрового потенциала ООО «Фактор»;
3. Выявить проблемы в использовании кадрового потенциала. Проанализировать существующие методики оценки уровня кадрового потенциала организации ООО «Фактор»;
4. Разработать мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала и составить алгоритм их внедрения ООО «Фактор».

Информационной основой для выполнения дипломной работы послужили труды отечественных зарубежных исследователей, в области управления кадровым потенциалом, а именно таких авторов, как: Кибанов А.Я., Дандыкина Е. М., Александрова М. В., Коноплёва Г. И., Борщенко А. С., Марусич В.Ю. и другие.

Таковыми учеными как С.А. Ахаян, А. Бардадым, Д. Бордиян, Ю.Б. Валуев, М.Д. Виноградский, Л.А. Люльчак, В.А. Савченко проводились исследования посвященные адаптации зарубежной концепции управление развитием качественной составляющей кадрового обеспечения персонала.

Практическое значение. Материалы выпускной квалификационной работы могут быть практически использованы в деятельности торговых организаций. Отдельные положения исследования могут представлять интерес для практического применения в системе кадрового потенциала и повышения квалификации сотрудников торговой отрасли.

Структура работы и объем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

1 Теоретические основы развития кадрового потенциала

1.1 Кадровый потенциал: понятие, сущность и основные характеристики

Понятие кадрового потенциала каждый автор рассматривает как способности, умения и знания сотрудников организации. Ниже мы рассмотрим мнения некоторых авторов.

По мнению Дандыкиной Е. М. кадровый потенциал – это важнейшая составная часть экономического потенциала организации, характеризует те знания, умения, и навыки, которые сотрудники реализуют в процессе трудовой деятельности [6].

Коноплева Г. И. рассматривает кадровый потенциал организации как основную часть трудового потенциала. Кадровый потенциал организации состоит из профессиональных и квалификационных сторон трудового потенциала [14].

На мой взгляд, у автора Кибанова А. Я. выражена главная сущность понятия кадровый потенциал сотрудника – это совокупность количественных и качественных характеристик сотрудников, определяющих его возможности на основе изучения трудового потенциала [12].

Одними из главных характеристик кадрового потенциала являются: состав и структура кадров, психологические и физические способности сотрудников, профессиональные и квалификационные знания, умения и навыки, настрой на достижение миссии и цели организации.

Кадровый потенциал нужно рассматривать как возможности организации, которые помогут при правильном грамотном и эффективном развитии превратятся в конкурентные преимущества [5].

В настоящей работе под кадровым потенциалом будем понимать общую характеристику персонала, их знания, умения и навыки которые определяют возможности сотрудников.

Чтобы более полно оценить кадровый потенциал, на практике используют количественные и качественные показатели (рисунок 1.1).

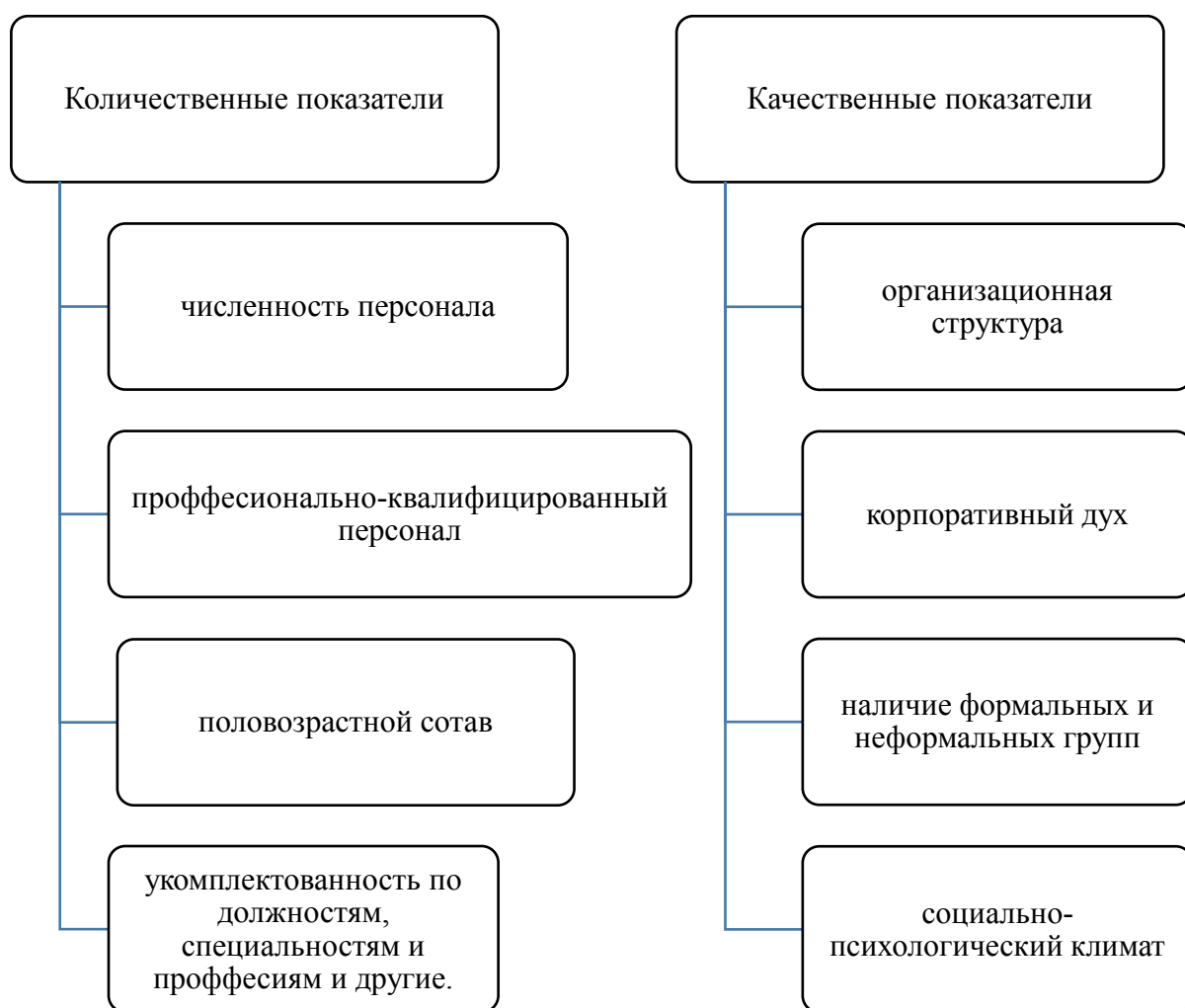


Рисунок 1.1 – Качественные и количественные показатели кадрового потенциала

Как видно из рисунка 1.1, кадровый потенциал может оцениваться множеством показателей.

Кадровый потенциал является целостной системой и имеет свою структуру, которая заключается в соотношении характеристик групп сотрудников и отношений, которые возникают между ними. Бывает несколько вариантов структурирования кадрового потенциала, а именно, выделяют структуру потенциала и структуру кадров представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 -Виды структур кадрового потенциала предприятия и характеристика их элементов [11].

Виды структур кадрового потенциала	Элементы структуры
Структура потенциала	Физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие
Социально-демографическая структура	Половозрастная структура, уровень образования, стаж работы, семейная структура, состояния здоровья
Структура кадров	Руководители, специалисты разного уровня и профиля, рабочие или непосредственные исполнители
Структура в зависимости от уровня управления	Долгосрочный и текущий кадровый потенциал

Основными элементами структуры потенциала считаются физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие. Физическая составляющая кадрового потенциала ограничена физическими способностями сотрудников, которые востребованы в процессе функционирования организации. Интеллектуальная составляющая определяется как «коллективный интеллект», функционирование которого направлено на решение задач и достижение поставленных целей в организации. Социальная составляющая включает в себя систему отношений и связей между сотрудниками, а также привычные нормы их взаимодействия. Технологическая составляющая охватывает способности персонала обеспечивать технологическое развитие организации.

Структуру кадрового потенциала можно рассмотреть с позиции ее социально-демографических характеристик, таких как: гендерная и возрастная составляющие, образовательный уровень, семейная структура и состояние здоровья и другие.

Человеческие ресурсы и эффективное управление ими является основой существования, развития и роста, а также конкурентоспособности и успешной долгосрочной деятельности любой организации. Любая организация стремится к успеху, но, для его достижения, требуется рациональное использование человеческих ресурсов,

поскольку последние являются главным источником и двигателем любых изменений в организации. [11].

Сфера управления людьми довольно широкая и в научных работах по этой теме можно встретить термины «человеческие ресурсы», «кадры», «персонал», «кадровый потенциал». На первый взгляд может показаться, что они синонимичны, но каждый из них имеет свои отличительные черты (таблица 1.2) [20].

Таблица 1.2– Определение понятий из области управления персоналом

Термин	Характеристика
Человеческие ресурсы [10]	Участники социальных и профессиональных отношений с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, стремлениями.
Кадры [13]	Основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной отрасли деятельности.
Персонал[12]	Штатный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, выполняющих управленческие, производственные и хозяйственные функции.
Кадровый потенциал [15]	Общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющейся и потенциальные возможности работников как целой системы (коллектива), которые используются в определенный момент времени.

Таким образом, как видно из таблицы 1.2, кадровый потенциал находится в одном ряду с основными субъектами системы управления персоналом. Следовательно, он является неотъемлемым элементом системы управления персоналом. Кадровый потенциал – это совокупность способностей и возможностей сотрудников, позволяющий обеспечивать эффективное функционирование организации. Если говорить о способностях и возможностях персонала, мы имеем в виду их навыки и умения, а также профессиональные знания работников и их компетентность.

При управлении кадровым потенциалом можно подразумевать приведение в соответствующие состояние способности работников и целей организации. Задачей системы управления персоналом заключается в том,

чтобы удовлетворить потребность организации в укомплектовании персоналом, но и наиболее полное удовлетворение потребностей самих сотрудников [1].

При рациональном использовании кадрового потенциала качество трудовых условий в организации улучшается. Это значит, что работники, работая в организации, имеют возможность удовлетворить свои личные потребности.

Таким образом, в организации должны быть созданы все условия для доверительных, равноправных и открытых отношений, чтобы у каждого сотрудника была возможность в полном объеме использовать свои знания, умения, навыки и опыт.

Кроме этого для каждого работника важно активное участие в процессе разработки и принятия, каких либо решений, справедливые компенсации, безопасные условия труда. Создавая такие условия для сотрудников, руководство тем самым повышает у работников высокий уровень преданности организации. В современных условиях это становится очень важным, потому что текучесть кадров во многих организациях высокая, поэтому для организации выгоднее удержать уже работающего сотрудника, чем нанять нового [3].

Все вышеперечисленные условия должны быть направлены на то, чтобы повысить результативность сотрудников. Результативность сотрудников заключается в сочетании мотивации человека к деятельности, его умений и навыков и достижении целей организации. Можно сказать, что управление человеком - это управление его мотивацией. Мотивация – это побуждение к действию, психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, способность человека удовлетворять свои потребности.

Основные задачи роста, мотивации работников: повышение квалификации, демократизация управленческих процессов, позитивная психологическая внутрифирменная атмосфера [4]. Необходимо уделять

большое внимание психологической атмосфере в коллективе, поскольку человек отдает много времени работе. Для обеих сторон и для руководителей и для сотрудников важные факторы для сотрудничества, удовлетворенность трудом, результативность, и хорошие взаимоотношения.

Мотивация – это необходимый элемент кадровой политики фирмы, потому что воздействует на экономическую эффективность бизнеса. Если наблюдается снижение уровня мотивации у персонала, ухудшаются финансовые показатели, снижается конкурентоспособность, то работа становится скучной и неинтересной [2].

В настоящее время в условиях высокой конкуренции на рынке труда главной задачей управления кадровым потенциалом организации является эффективное мотивирование сотрудников для достижения целей предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровый потенциал – это знания, умения и навыки, персонала которые оцениваются по качественным и количественным показателям и является неотъемлемой частью системы управления персоналом. Так же мы рассмотрели основные элементы структуры потенциала физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие. Выявили основные понятия управления персоналом и увидели, что все они связаны с понятием кадровый потенциал.

Теперь рассмотрим, какие же факторы влияют на формирование кадрового потенциала. Развитие кадрового потенциала представляет собой важнейший элемент в системе управления персоналом, это происходит под действием множества факторов, определяющих тенденции его воспроизводства и результативность использования. Множество авторов предлагают разного рода классификации факторов, оказывающих влияние на формирование кадрового потенциала. Проанализировав мнения различных авторов можно сформировать совокупность факторов, которые непосредственно влияют на развитие кадрового потенциала международных организаций

таблица 1.3

Таблица 1.3 Факторы развития кадрового потенциала организации

Автор	Факторы
Пурыжкова Л.В., Арутюнян Г.А.	Внутренние факторы: стратегия предприятия; организационная структура управления; морально – психологический климат в коллективе; система мотивации; система оплаты труда и уровень заработной платы; квалификация персонала; Внешние факторы: трудовое законодательство; конъюнктура рынка; уровень образования; культура; демографическая ситуация; качество медицинского обслуживания; уровень развития науки и техники [20].
Изосимова И.Ю.	Внешние факторы: демографические; социальные; экономика – правовые и научно – технические; Внутренние факторы: производственный, финансовый, маркетинговый, управленческий, инновационный, информативный и социально – культурный потенциал [10].
Держинский К.А.	Техника – организационные: обеспечение средствами организационной и компьютерной техники, характер и содержание труда, уровень квалификации специалистов. Экономические: финансовое состояние предприятия и его конкурентоспособность, система материального стимулирования и хозрасчетных отношений [7].

Итак, из таблицы 1.3 мы видим, традиционные факторы, влияющие на развитие кадрового потенциала международной организации, разделяют на две группы: внешние и внутренние.

Подчеркивание внутриорганизационных факторов связано с тем, что развитие кадрового потенциала является составной частью международной организации и взаимодействует с другими системами управления. Рассмотрим опыт развития кадрового потенциала в международных организациях.

Например, Японская система формирования стратегии развития персонала считается вполне эффективной и проработанной до мелочей. Успех этой системы обеспечивает умение работать с людьми и персонально с каждым сотрудником, вовлечение их в дела фирмы, и производство высококачественной продукции [7].

В Великобритании же правила взаимодействия с внешней средой регламентируется с государством на соответствие организации определенным требованиям. Эти требования зафиксированы стандартизированной системой «Инвесторы в людей».

Что же такое система «инвесторы в людей» рассмотрим в рисунке 1.2.

"Инвесторы в людей" - это			
Стандартизированная система управления человеческим и ресурсами и ее оценка	Единственный международный стандарт, затрагивающий человеческий и социальный аспект бизнеса	Основы для достижения соответствия другим международным стандартам и моделям качества (ISO 9000 и ISO 14000)	Достижение компаниям имиджа социально ориентированного предприятия

Рисунок 1.2 – Стандарт «Инвесторы в людей»

«Инвесторы в людей» - это стандартизированная система качественного управления человеческими ресурсами организаций и ее оценка, которая была разработана в Великобритании для эффективного развития бизнеса и успешно применяется во многих странах.

Следовательно, в современных экономических условиях развитие кадрового потенциала международной организации необходимо рассматривать в числе приоритетных сфер функционирования организации.

Подводя итоги сказанному, следует отметить, что кадровый потенциал – это знания, умения и навыки сотрудников их профессиональные способности, которые могут быть полезны для организации. Так же мы рассмотрели основные понятия в управление персоналом и мнения различных авторов к факторам влияющих на кадровый потенциал. Узнали, что в Великобритании существует система «инвесторы в людей» стандартизированная система качественного управления человеческими ресурсами организаций и ее оценка, которая была разработана в Великобритании для эффективного развития бизнеса и успешно применяемая во многих странах.

1.2 Методы оценки кадрового потенциала организации

Для любой организации внутренний потенциал сотрудников должен быть полезен, так как включает в себя личные и профессиональные способности и компетенции. Чаще всего, ещё на этапе собеседования с соискателем происходит первая оценка его потенциала, как правило, до принятия решения о приеме на работу. В последующем времени осуществляется ежедневная оценка, чтобы руководителю было ясно в какой степени сотрудник соответствует требованиям и как можно формировать его дальнейшие способности.

Организации, которые имеют узкий профиль деятельности, когда найти подходящего специалиста становится проблемой, делают акцент на развитие собственного персонала [17].

Традиционными методами выявления и развития внутреннего потенциала сотрудников рассмотрим их на рисунке 1.3

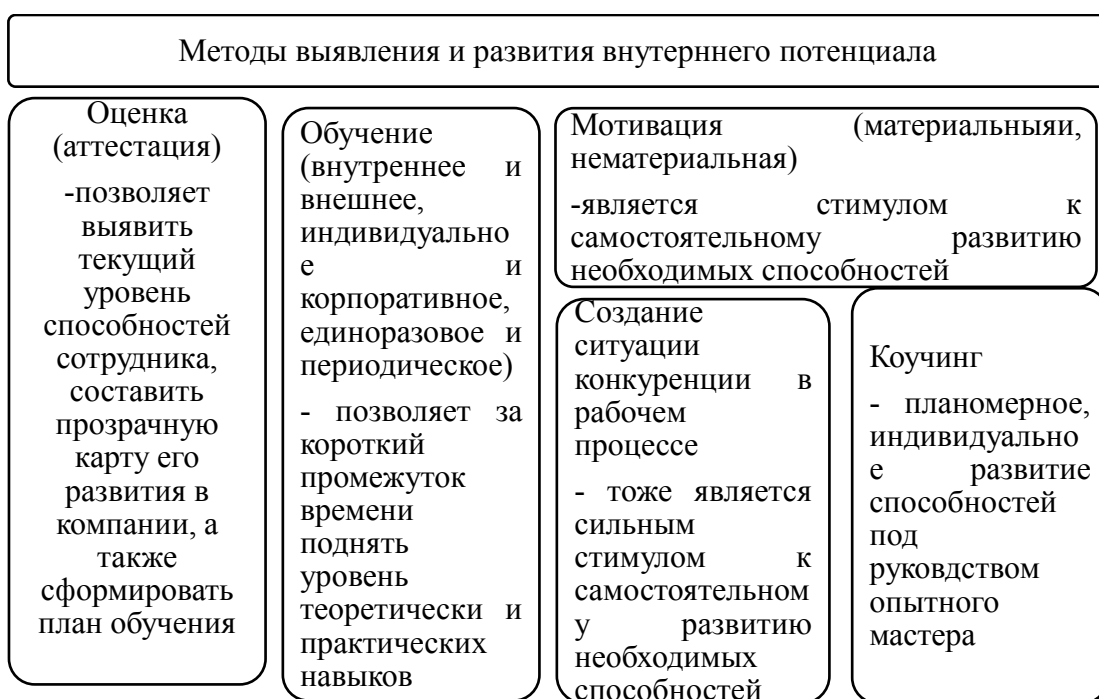


Рисунок 1.3 – Методы выявления и развития внутреннего потенциала сотрудников

Используются определенные параметры для того, чтобы провести анализ внутреннего потенциала сотрудника, например личная направленность сотрудника, его рефлексивные способности, стиль и способность взаимодействия с людьми, коммуникативные навыки и способности к профессиональному росту. При найме сотрудника на работу и в трудовом процессе следует проводить данный анализ периодичным интервалом. Происходит так, что многие сотрудники пытаются соответствовать общепринятым нормам и правилам поведения и забывают о проявлении личной инициативы, что влечет за собой снижение их заинтересованности в работе.

Интервью, профессиональные тесты, опросы является различными приемами для исследования потенциала сотрудников. Деловые игры и кейсы считаются эффективными методами, которые раскрывают потенциал сотрудника. Для получения полной картины потенциала сотрудника недостаточно провести только один из методов, так как каждая имеет свои минусы, поэтому нужно проводить комплекс различных методик.

При проведении оценки персонала, нужно брать за основу два базовых принципа:

1. Принцип разумной достаточности – это процесс оценки, который должен быть не слишком большой, чтобы работник не отвлекался от своей основной работы.

2. Принцип большего охвата – нужно оценивать сотрудника немного шире, чем указано в требованиях его рабочего места, чтобы можно было получить более ценную дополнительную информацию о сотруднике, которая поможет развивать его в другом направлении.

Для планирования и проведения комплексной оценки торгового персонала применяются различные способы, которые можно разделить на открытые и неявные:

1. Аттестация – это аудит персонала, который позволяет оценить, насколько сотрудники организации способны справляться со своими

задачами. Обычно на протяжении аттестации происходит оценка трех основных критерий: профессиональные достижения; квалификация (знания, умения, навыки); личностный потенциал.

Основные задачи аттестации:

- Выявление потребности в обучении и развитии сотрудника;
- Определение системы мотивации сотрудников;
- Установление обратной связи с работодателем и работниками;
- Выявление потенциала, чтобы сформировать кадровый резерв;
- Метод "оценки 360 градусов" – это способ получить информацию о компетенциях сотрудника от всех начиная от начальника, коллеги поочередно.

2. Экзамен – это проверка знаний, умений и навыков сотрудника, который проводится в виде билетов.

3. Оценочное собеседование – это беседа, которая проводится непосредственно с руководителем.

4. Деловые игры – это проигрывание типичных или непредсказуемых ситуаций в работе с клиентами.

5. Оценка знаний со стороны клиентов – это опрос или анкетирование покупателей о работе продавца.

6. Центр оценки – это комплекс оценочных мероприятий, проводящийся с определенной группой сотрудников при помощи кейсов и набором различных тестов.

7. Самооценка сотрудников – это мероприятие проводится, которое проводится ежемесячно, в виде беседы с руководителем. Сотруднику представляется возможность расположить себя на шкале торговых работников, от самых хороших до плохих, и проанализировать полученные результаты.

8. Рейтинг – это тоже ежемесячная проверка торговых сотрудников по различным критериям, например, объем продаж и степень выполнения плана.

К неявным способам можно отнести качественную и проверенную методику "тайного покупателя" она позволяет провести диагностику качества обслуживания, профессиональные знания продавцов, умения разрешать конфликтные ситуации, справляться в стрессовых ситуациях [16].

Использовать этот метод рекомендуется, чтобы оценить:

- Знание товара;
- Компетенции или коммуникативные навыки сотрудников (вежливость, приветливость, способность рассказать о товаре и пробудить интерес у покупателей).

Теперь в таблице 1.4 рассмотрим периодичность мероприятий комплексной системы оценки торгового персонала.

Таблица 1.4 Мероприятия комплексной оценки торгового персонала и их периодичность

Вид мероприятия	Рекомендуемая периодичность
Оценочное собеседование	Еженедельно
Кейсы	Два раза в неделю
Рейтинг	Ежемесячно
"Тайный покупатель"	Два раза в год
Оценка со стороны клиентов	Два раза в год
Аттестация	Один раз в год

Результаты оценки торговых работников нужно после каждой проверки фиксировать для этого на каждого сотрудника заводят и заполняют карточку оценки знаний. Заполнение карточки оценки знаний исполняет либо сам руководитель, либо руководитель отдела кадров.

Таким образом, можно сделать вывод, что внутренний потенциал сотрудника - это профессиональные и личностные способности, которые смогут быть полезными для организации. И существует множество методик оценки и проверки знаний, умений и навыков сотрудников, и каждый метод подходит не ко всем, чтобы определить, какой из методов наиболее подходящий нужно проводить комплекс оценочных знаний[18].

Не зря говорят, что составить план — уже сделать полдела. То же самое и с работой: лучше знать все заранее, чем плыть по течению. Подробный графический сценарий профессионального развития называется карьерограммой.

Существует два основных вида карьерограммы. В первом случае ее проводят крупные западные компании для разработки плана карьеры каждого сотрудника в организации. Во втором же случае к созданию карьерограммы.

обращаются люди, которые хотят получить свой личный сценарий и понять, в каком направлении стоит развиваться, чтобы достичь необходимого результата.

Безусловно, очень важно уметь пользоваться собственным карьерным планом. Необходимо знать, что процесс планирования и постановки целей является главным в вопросе построения карьеры.

Карьерограмма как инструмент построения карьеры в определенной компании тоже, безусловно, вещь полезная. Всегда приятно видеть перед собой четкие перспективы, нежели устраиваться на работу, не зная, сможешь ли в обозримые сроки перерасти низовую должность. Как правило, мы узнаем о реальных возможностях роста в компании, только проработав там не менее полугода [18].

Любая прозрачность во взаимоотношениях компании и сотрудника всегда приветствуется. Такая прозрачность и открытость того, что будет происходить с сотрудником в компании, что необходимо сделать для того, чтобы построить и горизонтальную, и управленческую карьеру, во многом способствует результативности и эффективности работы сотрудника.

Если вы обратились за индивидуальной схемой к карьерному консультанту, вам, вероятнее всего, предложат план на год, три года или на пять лет. Конечно же, обстановка на рынке труда постоянно меняется, поэтому без недостатков не обойтись.

Без принятия осознанных шагов и отступления от поставленного курса очень сложно достичь каких-то карьерных целей. Необходимо учитывать так же динамику рынка.

Если вы проведете анализ ситуации и сделаете соответствующие прогнозы, то, как показывает практика, все эти прогнозы имеют очень условный характер.

Безошибочно спрогнозировать перспективы внутри самой компании не всегда удастся. Построение карьерограмма составляется на 5–10 лет. За это время будет сложно спрогнозировать и ситуацию на рынке труда, и изменение стоимости труда, как на рынке, так и внутри компании. Наличие и развитие компетенций на каждом этапе также сложно спрогнозировать на такой долгий срок. Существует зависимость от сферы бизнеса и размера компании.

Рассмотрим, как составить карьерограмму: пошаговый алгоритм на рисунке 1.4

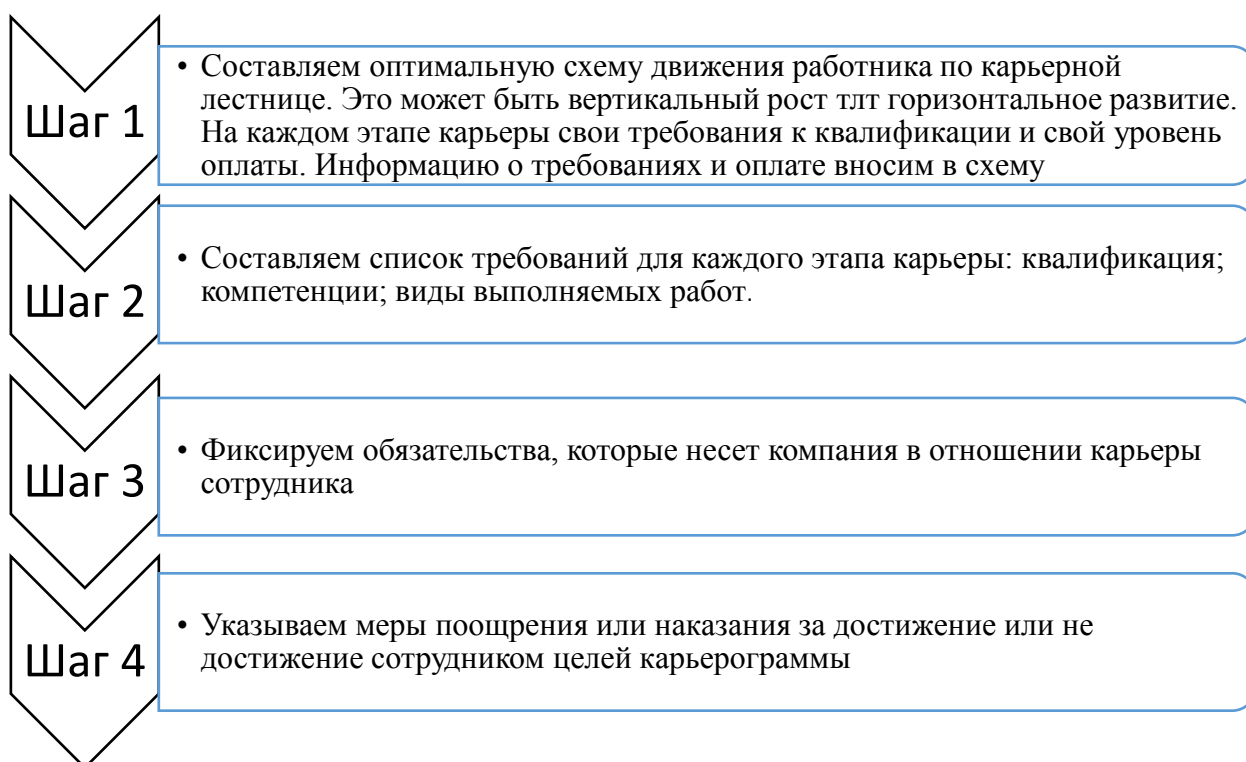


Рисунок 1.4 - Пошаговый алгоритм карьерограммы

Итак, рассмотрев, что такое внутренний потенциал сотрудника можно сказать, что это профессиональные и личностные способности, которые смогут быть полезными для организации. Выделили традиционные методы выявления и развития внутреннего потенциала сотрудника. При проведении оценки торгового персонала, нужно брать за основу два базовых принципа: принцип разумности, и принцип большого охвата. И одним и очень интересным методом оказалась карьерограмма. Существует два основных вида карьерограммы. В первом случае ее проводят крупные западные компании для разработки плана карьеры каждого сотрудника в организации. Во втором же случае к созданию карьерограммы обращаются люди, которые хотят получить свой личный сценарий и понять, в каком направлении стоит развиваться, чтобы достичь необходимого результата.

Таким образом, рассматривая первую главу «Теоретические основы развития кадрового потенциала» можно сделать вывод, что кадровый потенциал – это важнейшая составная часть экономического потенциала организации, характеризует те знания, умения, и навыки, которые сотрудники реализуют в процессе трудовой деятельности. Кадровый потенциал содержит в себе факторы, влияющие на его формирование. Факторы делятся на внешние и внутренние. Внутренние факторы: стратегия предприятия; организационная структура управления; морально – психологический климат в коллективе; система мотивации; система оплаты труда и уровень заработной платы; квалификация персонала. Внешние факторы: трудовое законодательство; конъюнктура рынка; уровень образования; культура; демографическая ситуация; качество медицинского обслуживания; уровень развития науки и техники. Интервью, профессиональные тесты, опросы является различными приемами для исследования потенциала. Существует множество методик оценки и проверки знаний, умений и навыков сотрудников, и каждый метод подходит не ко всем, чтобы определить, какой из методов наиболее подходящий нужно проводить комплекс оценочных знаний.

2 Анализ использования кадрового потенциала ООО «Фактор»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Одна из крупных розничных компаний индустрии моды в России является группа компаний Zolla&YNG. TM Zolla принадлежит FACTOR LLC и является одной из крупнейших торгово-производственных российских компаний. Также компания имеет другой коммерческий формат YNG.

С момента запуска 2004 году было открыто более 360 магазинов Zolla в России, (в городе Тольятти бренд представлен в 3 магазинах).

Уникальная модель бизнеса, выработанная компанией, базируется на новейших технологиях, гибкой системе управления и оригинальном подходе к производству и продаже модной одежды: это креативный дизайн, качество производства в сочетании с быстрым реагированием на требования рынка. Все это позволяет компании стремительно развиваться в своей отрасли и создавать коммерческие форматы, отвечающие запросам постоянно растущей целевой аудитории FACTOR LLC. LLC является компанией полного цикла, то есть создает с нуля свой товар и реализует сама.

Первый магазин Zolla был открыт в 2003 году в Москве в ТЦ «Варшавский». Сегодня магазины, принадлежащие компании, можно найти во всех крупных городах России и всегда в лучших торговых центрах. Ежегодно компания открывает магазины на территории России. И география компании продолжает расширяться [21].

Коллекции брендов производятся на самых современных предприятиях Юго-Восточной Азии, специализирующихся на эксклюзивном пошиве знаменитых международных брендов. Департамент внешнеэкономической деятельности компании непрерывно работает над расширением географии производственных площадок. В разное время модели Zolla создавались в сотрудничестве со специалистами крупнейших всемирно известных предприятий Азии от Мумбая до острова Бали. Все стадии производства

коллекций находятся под постоянным наблюдением специалистов по контролю качества. На сегодняшний день открыты представительства, осуществляющие непрерывный контроль над производственными процессами в Китае, Индонезии и на Шри-Ланке.

Женская и мужская линии Zolla объединяют себе самые последние мировые тренды и проверенные классические модели: от предметов одежды на каждый день до нарядов для вечера. В коллекциях учтены все требования, которые предъявляют к одежде клиенты компании: актуальный дизайн, качественные ткани, комфорт и широкий ассортимент.

Наряду с основной линией Zolla в части магазинов представлены линии JumpbyZolla и ZollaConception.

Линия JumpbyZolla – это осознанный выбор молодых людей и девушек, которые предпочитают последние новинки, сочетающие в себе модный дизайн и комфорт. Ориентация на молодую аудиторию позволяет включать в коллекции линии JumpbyZolla более острые и смелые разработки в дизайне.

Коллекционная линия Conception отличается повышенным вниманием к проработке деталей и качеству материалов. Образ женской линии Conception является одновременно классическим и современным.

Коллекции ТМ Zolla появляются на свет дважды в год: сезоны «Весна-Лето» и «Осень-Зима». Ассортимент постоянно обновляется в соответствии с последними тенденциями моды.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Центральный офис находится в Москве. В компании принята ротация кадров, организационная структура такова что, сотрудники компании подразделяются на департаменты, а они в свою очередь на отделы.

Тольяттинский филиал расположен по адресу: ул. Баныкина, 74 ТЦ «Аэрохолл».

Организационная структура управления ООО «Фактор» представлена на рисунке 2.1.

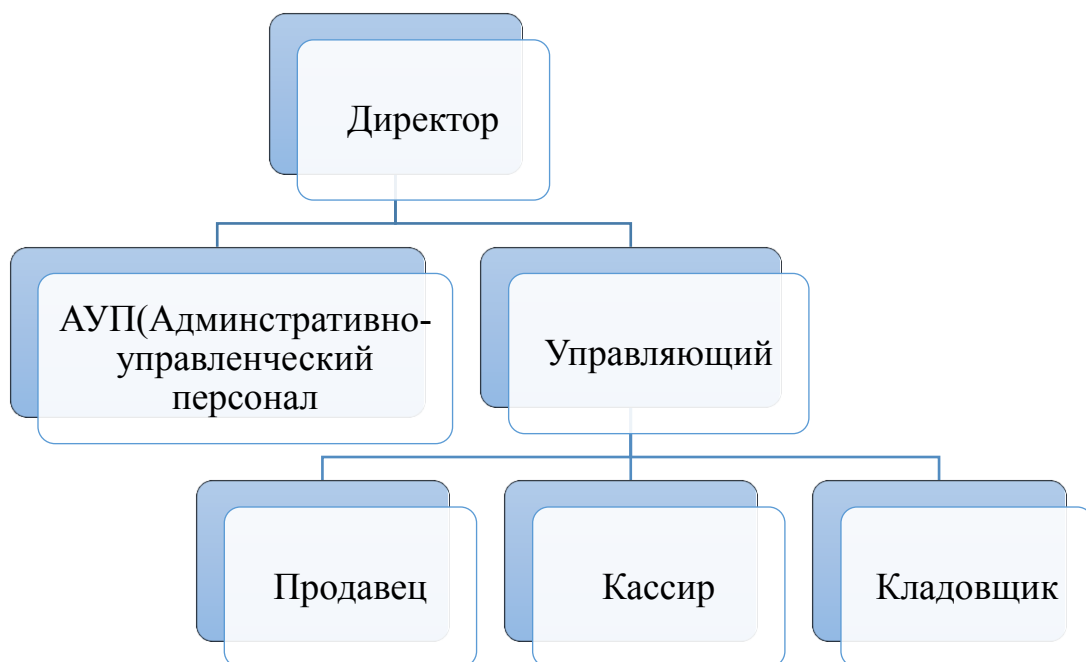


Рисунок 2.1– Организационная структура управления ООО «Фактор»

Организационная структура ООО «Фактор» является линейно-функциональной, что является типичным и оптимальным для данного типа предприятий.

Для линейной структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках управляющего. Преимущества данной структуры:

- обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления;
- оперативность управления, быстрая реакция на указания, личная ответственность руководителя за результаты действия подразделения.

К недостаткам можно отнести необходимость управляющего обладать разносторонними знаниями и навыками, перегрузка управленческого состава, возможные предпосылки для злоупотребления властью.

Основная цель предприятия – получение прибыли. В дальнейшем проведем анализ деятельности предприятия.

Таблица 2.1 –Технико-экономические показатели ООО «Фактор» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка, тыс. руб.	7256	6231	4589	-1025	-14,12	-1642	-26,35
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	6125	5300	3956	-825	-13,4	-1344	-25,35
3.Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1131	931	633	-200	-17,6	-298	-32
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	15	25	20	10	66,6	-5	-20
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. (стр3-стр4-стр5)	1116	906	613	-210	-18,8	-293	-32,3
4.Чистая прибыль, тыс. руб.	800	720	480	-80	-10	-240	-33,3
5.Основные средства, тыс. руб.	384	461	700	77	20,05	239	51,84
6.Численность персонала, чел	34	29	24	-5	-14,7	-5	-17,2
7.Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5834	5220	3888	-614	-10,5	-1332	-25,51
8.Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр6)	213,4	214,8	191,2	1,4	0,65	-23,6	-10,9
9.Среднегодовая заработная плата сотрудника, тыс. руб. (стр7/стр6)	171,5	180	162	8,5	4,95	-18	-10
10. Затраты на рубль выручки (стр2)/стр1*100 коп	84	85	86	1	1,19	1	1,17
11. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1)*100%	15,3	14,5	13,3	-0,8	-5,2	-1,2	-8,27
12. Рентабельность затрат, % (стр6/стр2)*100%	18,2	17	15,5	-1,2	-6,5	-1,5	-8,82

Выручка в 2017 г. по отношению к 2016 г. уменьшилась на 1025 тыс. руб. и составила 6231 тыс. руб. В 2018 г. по отношению к 2017 г. наблюдается уменьшение выручки на 1642 тыс. руб. и составляет 4589 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2017 г. по отношению к 2016 г. снижается на 825 тыс. руб. и составляет 5300 тыс. руб. В 2018 г. по отношению к 2017 г. она также снижается на 1344 тыс. руб. и составляет 3956 тыс. руб.

Представим на рисунке 2.2 соотношение выручки и себестоимости продаж в организации.

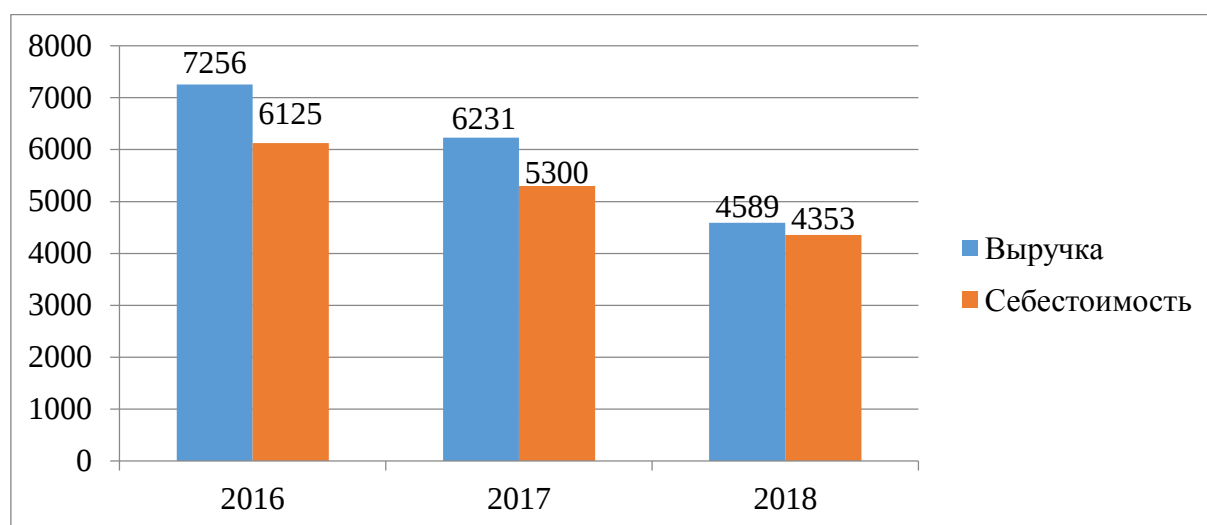


Рисунок 2.2 – Соотношение выручки и себестоимости продаж в организации, тыс. руб.

Валовая прибыль ООО «Фактор» за исследуемый период снизилась на 498 тыс.руб. (или на 44,03%) и на конец исследуемого периода составила 633 тыс.руб. Среднесписочная численность персонала ООО «Фактор» снизилась за исследуемый период на 10 чел. (на 29,4%) и в 2018 г. составила 24 чел.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Кадровый потенциал предприятия определяется составом его персонала.

Среднесписочная численность персонала ООО «Фактор» снизилась за исследуемый период на 10 чел. (на 29,4%) и в 2018 г. составила 24 чел.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Фактор» характеризуется данными, приведенными в таблице 2.2

Таблица 2.2– Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Фактор» в 2016-2018 гг.

Категории работников	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолют.прирост	Темп роста
Среднесписочная численность персонала всего, в т.ч.	34	29	24	-10	-29,4%
- административно-управленческий персонал (главный бухгалтер, бухгалтера, юристы, кадровик)	9	9	9	0	100%
- управляющий персонал (управляющий, администратор)	7	6	6	-1	-14,28%
- рабочий персонал (продавец, кассир, кладовщик)	18	14	9	-9	-50

Из таблицы 2.2 видно, что численность персонала основной деятельности за исследуемый период снизилась на 10 чел. (29,4%) и на конец периода составила 24 чел. Численность управляющего персонала аналогично снижается в 2017 г. (минус 1 человек) и в 2018 году (минус 1 человек). Наибольшее снижение наблюдается у рабочего персонала (продавцы, кассиры, кладовщики), так в 2018 году по отношению к 2016 году снизилась численность на 9 чел.

Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Фактор» представлена на рисунке 2.2

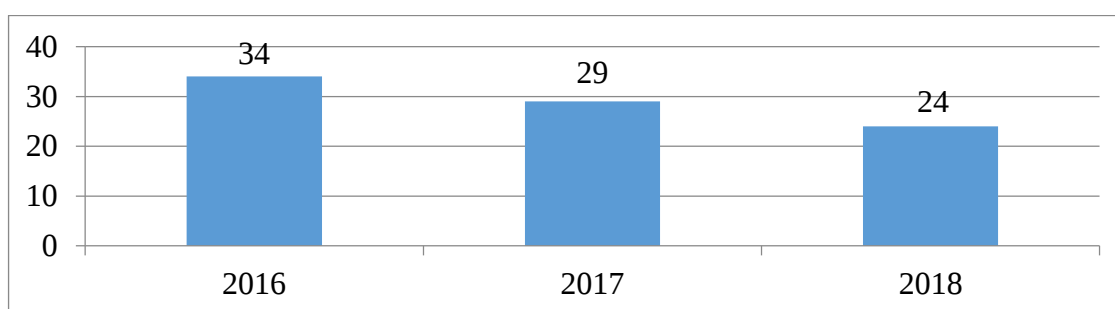


Рисунок 2.2– Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Фактор» в 2016-2018 гг., чел

Движение трудовых ресурсов ООО «Фактор» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Движение трудовых ресурсов ООО «Фактор» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016г.	2017 г.	2018г.	Отклонение 2018-2016
Среднесписочная численность, чел.	34	29	24	-10
Принято, чел.	5	7	9	4
Выбыло, чел	6	10	12	6
Коэффициент оборота по приему, %.	14,7	24	37,5	22,8
Коэффициент текучести кадров, %	17,6	34,4	50	32,4
Коэффициент замещения кадров, %	0,8	0,7	0,75	-0,05

Динамика коэффициентов движения персонала позволила сделать ряд выводов. Коэффициент оборота по приему увеличивается в 2017 г. до 24% и в 2018 году увеличивается на 37,5%, коэффициент текучести кадров увеличивается в 2017 г. на 34,4% и в 2018 году до 50%. Коэффициент замещения кадров снижается, так как организация не принимает на работу то же количество сотрудников которое уходит. Таким образом, в исследуемый период отмечается снижение численности персонала, вызванное существенным сокращением объемом продаж.

Динамика производительности труда представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика производительности труда персонала ООО «Фактор» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. прирост	Относит.прирост
Среднесписочная численность персонала, чел.	34	29	24	-10	-29,4%
Выручка, тыс. руб.	7 256	6 231	4 589	-2667	-36,76%
Производительность труда тыс. руб.	213,4	214,8	191,2	-22,2	-10,4%

Производительность труда работников ООО «Фактор» снизилась за исследуемый период на 10,4% и на конец периода составила 191,2 тыс. руб.

Снижение производительности труда обусловлено снижением выручки от продажи товаров.

Рассмотрим динамику показателей состава персонала (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Динамика показателей состава персонала ООО «Фактор» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	Критерий	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %	
		кол-во чел.	кол-во чел.	кол-во чел.	2017/2016 гг.	2018/2017 гг.
По полу:	мужчины	6	4	3	66,6	75
	женщины	28	25	21	89,2	84
По возрасту:	от 20 до 25	24	20	17	83,3	85
	от 26 до 35	6	5	3	83,3	60
	от 36 до 50	4	3	4	75	133,3
	старше 50 лет	0	0	0	-	-
По стажу работы:	до 1 года	12	11	6	91,6	54,5
	от 1 года до 2 лет	11	9	7	81,8	77,7
	от 2 до 5 лет	8	7	6	87,5	85,7
	более 5 лет	3	2	5	66,6	250
По уровню образования	Среднее	4	5	8	62,5	160
	Неоконченное высшее	15	16	13	106,6	81,25
	Высшее	10	12	11	120	91,6

Большее количество численности персонала ООО «Фактор» работают – женщины. Средний возраст от 20 – 25 лет, с неоконченным высшим образованием.

Чтобы разобраться какие же проблемы существуют в организации, проведем анализ системы управления персоналом в ООО «Фактор».

Система управления персоналом, согласно А.Я. Кибанову, заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале[13].

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом.

Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация ООО «Фактор» персоналом с необходимым уровнем квалификации в количестве, необходимом для достижения стратегических и тактических целей компании.

Менеджер по персоналу проводит поиск персонала, используя разнообразные методы, которые зависят от категории вакансии и требований, предъявляемых к вакантной должности, а именно: ротацию (внутренний набор); использование базы данных кандидатов; использование специализированных сайтов сети Интернет; использование СМИ; использование услуг кадровых агентств; использование услуг государственных центров занятости; прямой поиск соискателей.

Порядок отбора и приема предусматривает следующие основные этапы:

- заполнение кандидатом анкеты и/или предоставление резюме, заполнение Согласия на сбор, обработку, систематизацию, хранение, накопление, использование, передачу и уничтожение персональных данных;
- проведение телефонного интервью;
- собеседование кандидата с менеджером по персоналу;
- собеседование кандидата с администратором;
- прохождение кандидатом на должность психологического и/или профессионального тестирования;
- сбор дополнительных сведений, рекомендаций при необходимости;
- принятие на основе собранных материалов решения о приеме кандидата на работу.

После отбора (собеседования) будущего работника направляют в необходимый отдел с испытательным сроком один – три месяца, в процессе

испытательного срока начальство наблюдает и оценивает нового работника на его рабочем месте.

Особое внимание в организации, после найма сотрудника на работу, отводится адаптации работника к организации в новых условиях труда.

Работника представляют коллективу, указывают рабочее место.

При приеме нового сотрудника или его переводе в другой отдел (фирму), начальник отдела кадров обязан ознакомить работника со следующими документами:

- Уставом;
- действующими правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, определяющими конкретные трудовые обязанности работника;
- приказом по охране труда и технике безопасности;
- должностной инструкцией работника;
- иными локальными актами, регламентирующими трудовую деятельность работника.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- процент вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий) Всего вакансий – 18, принято – 14 чел., следовательно, в ООО «Фактор» в 2016 году было 77,8 % заполненных вакансий $((14 / 18) \times 100\%)$.

Затраты на заполнение вакансий, согласно данным таблице 2.4, в 2016 г. составляют: 4 000 руб. x 14 чел.= 56 000 руб.

Таблица 2.6 – Средние затраты на заполнение одной вакансии

Канцелярские принадлежности: бумага, ручки, тонер для принтера, файлы	2 000 руб.
Стоимость размещения рекламы:	Собственный сайт – 0 руб. Интернет – порталы – 2000 руб. Газеты – 1000 руб.
Всего:	4000 руб.

В ООО «Фактор» высокий показатель наполняемости кадрами, то есть менеджер по персоналу практически закрывает показатель по набору персонала. Это положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные методы подбора персонала. Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, то есть по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

В ООО «Фактор» адаптация персонала проводится в рамках повышения квалификации сотрудников (1 этап). Если прибывший вновь сотрудник имеет высшее образование, сотрудник проходит тестирование, адаптационный период (стажировка на рабочем месте). Так как адаптация проходит в комплексе с другими функциями управления персоналом, она является эффективной.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$12 \text{ чел.} / 14 \text{ чел.} \times 100 \% = 85,7 \%$$

Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

Требования к компетентности персонала определяются на основании профессиональных стандартов с учетом специфики деятельности компании.

Оценке подлежат:

- кандидаты на вакантные должности и рабочие профессии; - руководители, специалисты и рабочие предприятия.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в таблице 2.7.

Таблица 2.7– Показатели эффективности оценки и аттестации персонала за 2018 г.

Название показателя	Расчет	Результат
Процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$20 \text{ чел.} / 24 \text{ чел.} \times 100\%$	83,3 %
Процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$21 \text{ чел.} / 24 \text{ чел.} \times 100\%$	87,5 %
Процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$18 \text{ чел.} / 24 \text{ чел.} \times 100\%$	75%

Как мы видим, большая часть сотрудников охвачена оценкой. Для оценки кандидатов проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы. Для вновь принятых работников устанавливается испытательный период, цель которого оценка и сопоставление умений и навыков работника с целями и требованиями работы.

Для руководителей и специалистов компании проводится аттестация с целью определения уровня квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности. Основными критериями при проведении аттестации в компании служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей.

Основные формы повышения квалификации:

- подготовка рабочих по специальности;
- аттестация рабочих и линейных руководителей;
- организация обучающих семинаров и бизнес-тренингов (внутри компании и вне компании).

Требования к компетентности персонала определяются с учетом специфики деятельности компании.

Оценке подлежат:

- кандидаты на вакантные должности и рабочие профессии;

- - руководители, специалисты и рабочие предприятия.

Аттестация проводится один раз в два года. При необходимости возможна внеочередная аттестация, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (например, при введении новых условий оплаты труда).

Подготовка проведения аттестации включает в себя:

- подготовку необходимой документации;
- разработку сроков и графиков работы аттестационной комиссии;
- подготовку приказа о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент рабочих, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности):

$$18 \text{ чел.} / 24 \text{ чел.} \times 100\% = 75\%$$

Основанием для возникновения у работника права на получение премии за основные результаты деятельности является одновременное выполнение всех установленных показателей и условий премирования, при наличии у организации денежных средств на эти цели.

Рассмотрим показатели текучести кадров за 2018 год в ООО «Фактор» в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Показатели текучести кадров за 2018 год в ООО «Фактор»

Название показателя	Расчет	Значение показателя
Текучесть кадров (по собственному желанию)	$8 \text{ чел.} / 24 \text{ чел.} \times 100\%$	33,3 %
Текучесть кадров (по инициативе работодателя)	$3 \text{ чел.} / 24 \text{ чел.} \times 100\%$	12,5 %
Процент уволенных по независящим от воли сторон причинам	$1 \text{ чел.} / 24 \text{ чел.} \times 100\%$	4,1 %

Уровень текучести и выбытия персонала - высокий, следовательно, организация функционирует нестабильно, поэтому необходимо проанализировать систему управления персоналом, чтобы понять, что приводит к текучести кадров в компании.

Для уменьшения уровня текучести кадров необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников (что проводится в организации в виде анкетирования), вследствие чего вести общую статистику увольнений, разрабатывать мероприятия по выявленным проблемам для их устранения.

Таким образом, все функции управления персоналом выполняет менеджер по персоналу совместно с администраторами магазинов. В целом, деятельность по подсистемам управления персоналом можно назвать удовлетворительной.

Уровень текучести и выбытия персонала - высокий, следовательно, организация функционирует нестабильно, в частности это является преградой для нормального развития персонала по карьерной лестнице, так как персонал увольняется, и, преимущественно по собственному желанию, а значит и отражается на успехе деятельности компании и провоцирует рост затрат на приём новых сотрудников.

Таким образом, прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения, штатное расписание, а также формы и размеры заработной платы оформляются приказами директора филиала, менеджер по персоналу занимается выполнением всех кадровых процессов. Из таблицы 2.3 видно, что в организации имеется тенденция к росту текучести кадров. Так, в 2018 году данный показатель составил 50%, что выше нормы. Следовательно, организация функционирует нестабильно, в частности это является преградой для нормального развития персонала по карьерной лестнице, так как персонал увольняется, и, преимущественно по собственному желанию, а значит и отражается на успехе деятельности компании и провоцирует рост затрат на приём новых сотрудников.

Управление потенциалом персонала - это комплекс мероприятий, который проводит кадровая служба, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста сотрудника, основываясь на его цели, потребностях, возможностях, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [37].

Рассмотрим, каким образом проводится управление карьерой в организации.

Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его карьерой. В группе компаний «Фактор» формально существует и реализуется программа «Растить вместе с компанией». Компания заинтересована в оказании содействия профессиональному развитию персонала и при планировании кадровых перемещений (1 этап) ей необходимо учитывать и пожелания сотрудников. Поэтому, если сотрудник имеет желание развиваться дальше - занимать более высокую позицию в своём отделе или перейти в другой отдел, то он может заполнить анкету, для того, чтобы при открытии в компании новой вакансии, рассматривать сотрудника в качестве одного из кандидатов на должность.

Если анкета сотрудника заинтересовала специалиста департамента управления персоналом, то назначается собеседование, по результатам которого будет предоставлена обратная связь. Собеседование для сотрудников регионов проходит в режиме онлайн через коммуникатор с видеозвонком. Несмотря на то, что это дистанционный режим, специалисты оценивают кандидата различными методами: кейсы, интервью. После успешного собеседования производится зачисление в кадровый резерв. Таким образом, успешные сотрудники имеют приоритетное право на участие в конкурсе на открытые вакансии в компании.

Вторым этапом традиционной является составление карьерограмм. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник

может занимать в ходе своего карьерного роста. Составлением данного плана в ООО «Фактор» никто не занимается. Консультации по вопросам карьеры сотрудника не оказываются.

Следующим этапом управления карьерой сотрудника является реализация плана развития карьеры. В теории внедрение плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество, обучение и оценку деятельности персонала, однако в ООО «Фактор» плана нет. Эти процессы ведутся, периодическая оценка сотрудников проводится, однако, далеко не всегда результат оценки оказывает влияние на дальнейшее развитие карьеры сотрудников. Связь между обучением и дальнейшими изменениями в развитии карьеры не прослеживается. В тоже время, внутреннее движение сотрудников в организации осуществляется.

Последний этап управления карьерой сотрудника - оценка эффективности процесса карьерного роста сотрудника не проводится, поскольку отсутствует карьерограмма, позволяющая ее отследить.

Таким образом, в организации управление карьерой реализуется не систематически.

При анализе документации, мы выявили, что положение о карьере персонала отсутствует, в результате, нет четкого распределения ответственности за реализацию мероприятий по управлению карьерой и не определен комплекс мероприятий.

Чтобы проанализировать осведомленность сотрудников о своей карьере в организации, мы провели опрос. Для этого мы составили бланк анкеты «Моя карьера в ООО «Фактор» и адресовали его сотрудникам Тольяттинских филиалов: разного пола, возрастной категории 18-40 лет, социального статуса и положения в организации, разной профессиональной деятельности. В исследовании участвовали 104 человека.

На основании проведенного исследования получены следующие показатели:

По первому вопросу сотрудники отметили те аспекты, которые влияют на их карьерный рост и определяют профессиональную деятельность:

– 31% знают, что высокий уровень профессионализма может способствовать карьерному росту;

– 23% наличие профессионального опыта, стажа;

– 20% наличие специального высшего образования;

– 14% - хорошее отношение с руководством, его поддержка;

– 12% наличие дополнительного образования, ученой степени.

И двое дополнили свои ответы следующим: активность, инициативность, высокий уровень компетенций.

Таким образом, большинство знают, на что следует обратить внимания для дальнейшего карьерного роста, выделяя в первую очередь свой профессионализм, опыт и образование.

По второму вопросу: «Проходили ли Вы профессиональную переподготовку (повышения квалификации) за последние 2 года?» (рисунок 2.2):

– 36% ответили, нет, не проходили;

– 34% да;

– 19% нет, но собираются в ближайшее время;

– 11% прохожу сейчас и осуществляю учебу в вузе. Многие сотрудники давно не проходили обучение, что, несомненно, отрицательно влияет на уровень их подготовки для дальнейшего карьерного роста.

По 3 вопросу «Хотели бы Вы продвинуться по службе?» 93% ответили - да и только 7% затрудняется ответить. Это вызвано тем, что сотрудники долгое время ждут повышения, и, недождавшись его, уходят работать в конкурирующие фирмы, представленных в рисунке 2.3

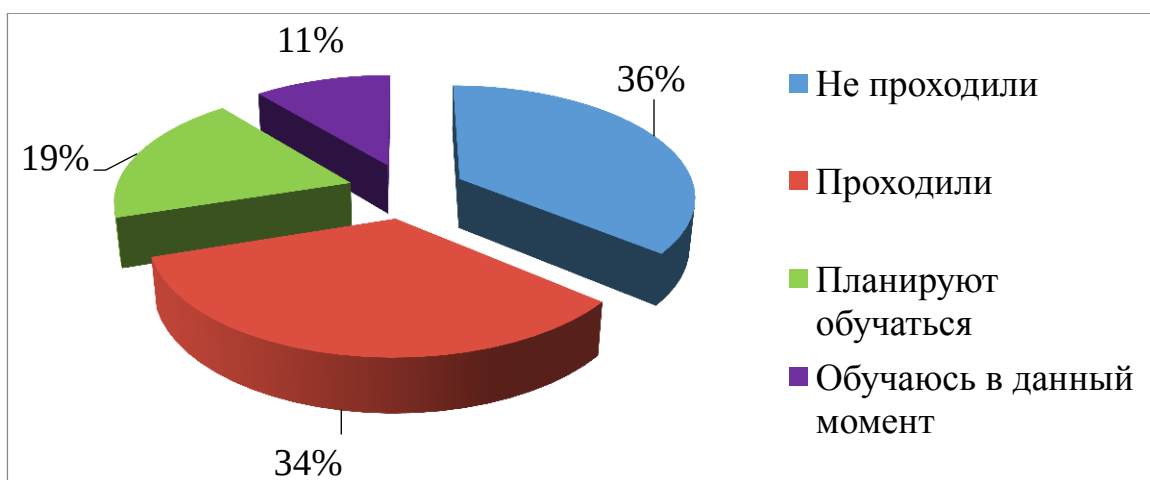


Рисунок 2.3– Количество опрошенных, проходивших профессиональную переподготовку в течение 2-х лет, %

При ответе на 4 вопрос «Что Вы считаете барьером Вашей карьеры?» получились следующие ответы:

- 29% затрудняются ответить.
- 14% - ответили, что им отказало руководство в продвижении.
- 7% - отсутствие ориентации на построение карьеры.

Остальные написали свои ответы: ничего; время; недостаточно опыта, не так давно в компании, поэтому не достиг нужного профессионализма; нехватка оперативности, коммуникабельности; нет практического опыта. Различные барьеры в продвижении карьеры снижают мотивацию персонала и эффективность их деятельности, что напрямую влияет на финансовый результат организации. В данном случае с названными барьерами можно бороться.

На 5 вопрос «Что Вам известно о возможностях карьерного роста в Вашей организации?» (рисунок 2.4) ответили:

- 36% - карьерный рост возможен, детали мне неизвестны;
- 29% - я знаю о возможностях продвижения почти все;
- 21% - руководство информирует сотрудников о возможностях карьерного роста;

14% - продвижение осуществляется по достижению определенного стажа.

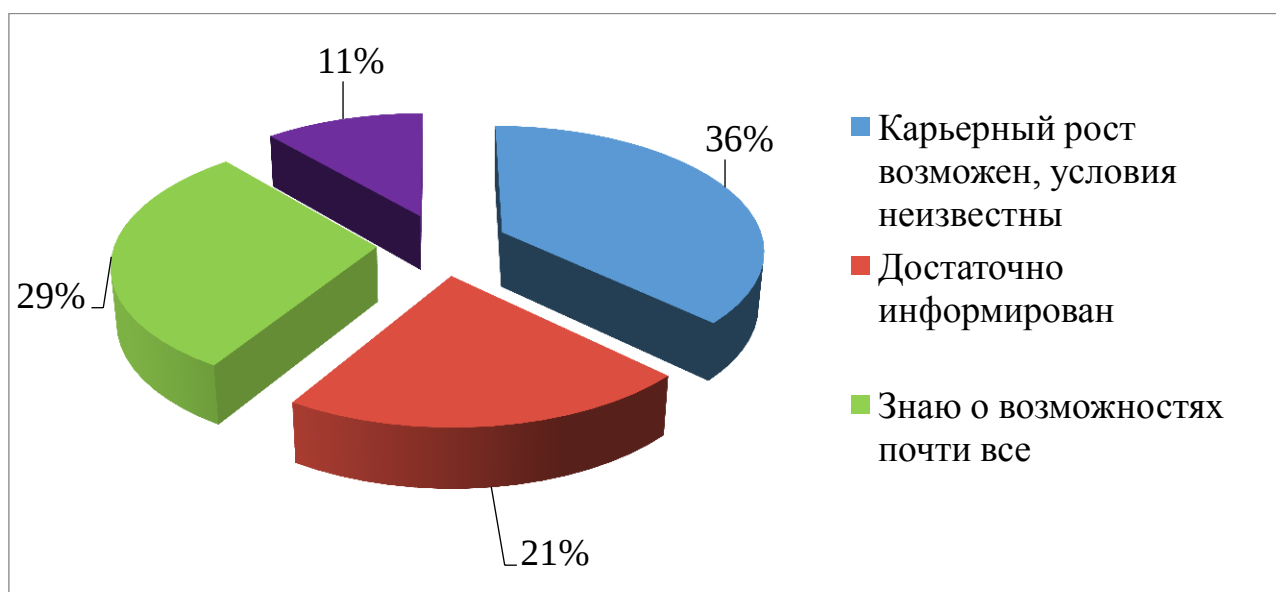


Рисунок 2.4– Информированность о возможностях карьерного роста в организации, %

Ответы из рисунка 2.4 вызваны тем, что существующая в организации программа проходит формально и не затрагивает всех специалистов организации.

На 6 вопрос, «Какой Вы видите Вашу карьеру в будущем?»:

- 43% ответило, что затрудняются ответить;
- 24% считают, что перейдут на вышестоящую должность;
- 18% перейдут на высшие руководящие посты;
- 12% займутся своим бизнесом;
- 3% сменит организацию (работодателя).

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство, а именно 31% опрошиваемых знают, что для повышения карьеры необходим высокий уровень профессионализма. Проанализировав ответы можно понять, что профессиональная подготовка в последние 2 года не осуществлялась. 24% опрошиваемых хотели бы продвинуться по служебной лестнице. 36% ответили, что карьерный рост возможен, а вот детали никому не известны.

43% затрудняются ответить, как видят свою карьеру в будущем, 15 % планируют уйти из организации.

При анализе системы управления персоналом в ООО «Фактор» были выявлены следующие проблемы:

- управление карьерой носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации;
- непрозрачная система информирования персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в организации. Сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию своей карьеры;
- кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала.

3 Разработка мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «Фактор «Zolla»

3.1. Мероприятия, направленные на улучшение использования кадрового потенциала в ООО «Фактор»

При анализе системы управления персоналом в ООО «Фактор» были выявлены следующие проблемы:

- использование кадрового потенциала носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации;
- непрозрачная система по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их потенциала в организации. Сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию и развитию своего потенциала;
- кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.

Для решения проблемы предлагаем мероприятия, представленные на рисунке 3.1 рассмотрим алгоритм внедрения предложенных мероприятий.

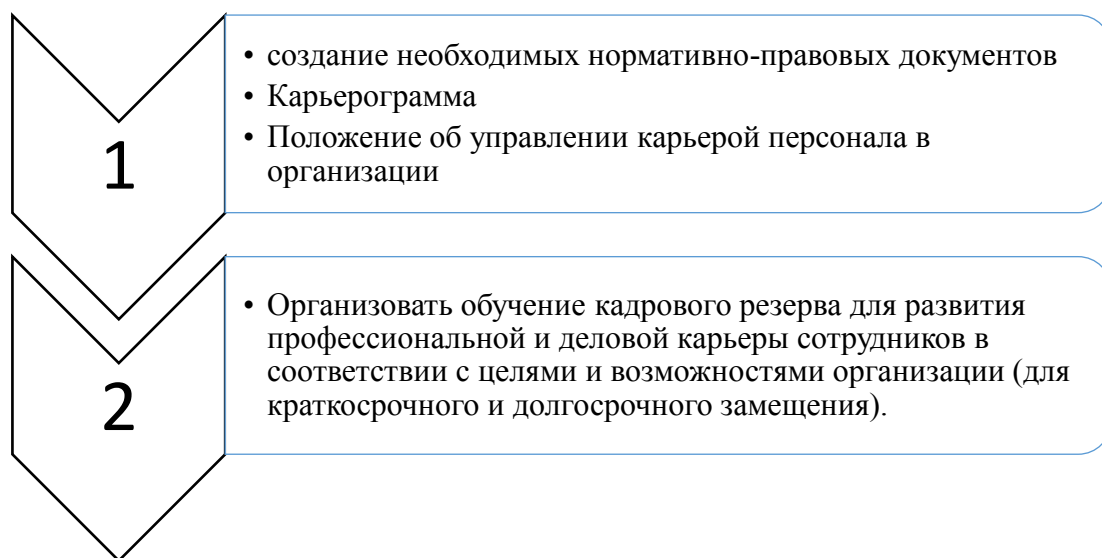


Рисунок 3.1– Алгоритм внедрения предложенных мероприятий

Первым мероприятием является: разработка необходимых нормативно-правовых документов: положение об управлении карьерой персонала в организации; карьерограммы.

Данные документы должны содержать в себе четкие инструкции и действия по процессу управления карьерой в организации.

Разработанное «Положение об управлении карьерой» включает в себя 8 разделов, а именно:

1. Общие положения;
2. Принципы управления карьерой работников;
3. Порядок прохождения бесед по карьере с работниками;
4. Порядок организации наставничества над сотрудниками;
5. Порядок разработки индивидуального плана развития работника;
6. Порядок формирования и развития кадрового резерва;
7. Прохождение руководителей высшего звена программы индивидуального карьерного коучинга;
8. Распределение обязанностей и ответственности за работу по внедрению системы управления карьерой.

Настоящее положение обеспечивает плановость и организованность в работе менеджера по персоналу в вопросах управления карьерой, все функции чётко регламентированы и деятельность по управлению карьерой сотрудников имеет нормативно-правовую основу.

Карьерограмма представляет собой инструмент управления карьерой, графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Данная карьерограмма может послужить примером для разработки карьерограмм для различных должностей компании. Карьерограмма отражает должностное продвижение, процесс

повышения образовательного уровня, а также может представлять несколько путей достижения предполагаемой должности.

Ознакомление сотрудников через размещение положения об управлении карьерой на корпоративном портале организации и утверждение документа на общем собрании. Ознакомление под роспись всех сотрудников, в том числе руководителей подразделений. Выявление на собрании потенциальных кандидатов для составления индивидуальных листов развития и определение часов консультаций для составления карьерограмм для сотрудников. Размещение положения на корпоративном портале организации и ознакомление под роспись всех сотрудников, в том числе руководителей подразделений необходимо для открытого доступа к информации всех сотрудников. Таким образом, персонал сможет получать информацию о возможностях и перспективах их развития в организации. Утверждение положения об управлении карьерой на общем собрании позволит развить коммуникации между руководителем и сотрудниками, через активное обсуждение настоящего положения во избежание его непонимания сотрудниками. Также, любой сотрудник может задать актуальный для него вопрос и получить чёткий ответ от руководителя. Любой сотрудник может выразить своё стремление к развитию и записаться на консультацию для составления индивидуальной карьерограммы.

Вторым мероприятием является в организации обучения кадрового потенциала для развития профессиональной и деловой карьеры сотрудников в соответствии с целями и возможностями организации. Как для краткосрочного, так и долгосрочного замещения. Необходимо выбрать способы и сроки повышения квалификации сотрудников через различные формы обучения. Следует выявить потребность в обучении кадрового резерва и спланировать, какие категории персонала нуждаются в этом обучении, для продвижения по карьерной лестнице, определиться со сроками и образовательными учреждениями, в которых персонал будет обучаться. Спланировать мероприятия по обучению кадрового резерва (на год),

включить в смету статью - обучение. Обучение персонала будет проводиться в учебном центре «Потенциал» городе Тольятти. Срок реализации этого мероприятия - 1 месяц, ответственный – менеджер по персоналу.

В течение следующего года проводится обучение сотрудников выбранным направлениям подготовки, либо повышения квалификации.

Ответственный – менеджер по персоналу.

После прохождения обучения должна быть проведена оценка эффективности обучения сотрудников через прохождение процедуры аттестации по намеченному графику. Необходимо понять, получили ли сотрудники необходимые знания для того, чтобы двигаться дальше. Сроки реализации мероприятия - 3 месяца, ответственный - менеджер по персоналу.

После прохождения сотрудниками аттестации, руководитель компании планирует увеличить заработную плату работникам, прошедшим обучение и выполняющим роль наставников. Подготовка расчетов на оплату и оформление дополнительных соглашений займет 1 месяц.

К этому времени уже сформируется определенная эффективность внедряемых мероприятий, поэтому следует провести оценку социально-экономической эффективности деятельности руководителя по планированию карьерного роста сотрудников через различные методики, анализ деятельности предприятия и экономических показателей. Сроки реализации: полгода. Ответственный за все расчеты - заместитель директора.

Последним шагом будет прогноз и планирование роста организации и сотрудников на период 2019-2020 гг. На основе полученной эффективности, директор сможет спланировать следующие направления деятельности компании для улучшения производительности труда.

Реализация мероприятий по совершенствованию управления карьеры сотрудников позволит не только ликвидировать выявленные проблемы, но и обеспечит эффективность деятельности организации на несколько лет вперед.

3.2 Оценка социально – экономической эффективности мероприятий

Для руководителя важно сохранить квалифицированный персонал, увеличивать производительность труда и поддерживать комфортные условия труда. Для того чтобы посчитать насколько рационально проводить мероприятия по управлению карьерой необходимо рассчитать социально-экономическую эффективность.

Расходы на реализацию данных мероприятий представлены в смете (таблице 3.1).

Таблица 3.1– Смета расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой в 2019-2020 гг.

Мероприятие	Расходы, руб.
Обучение сотрудников на краткосрочных курсах (8 чел.)	160 000
Копировально-множительные работы	1 200
Увеличение заработной платы работникам, поднявшимся в должности и выполняющим роль наставника, с учетом страховых взносов во внебюджетные фонды (8 чел.)	96 000
Оплата труда менеджера по персоналу	19 760
Итого:	276 960

Необходимо разработать и утвердить внутренние локальные документы: 2 недели (80 рабочих часов), 1 час работы менеджера составляет 190 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны 80 час.

$190 \text{ руб./час.} \times 80 \text{ час.} = 15\,200 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $15\,200 \times 30 \% = 4\,560 \text{ руб.}$ Таким образом, общая сумма составит 19 760 рублей.

Планируется обучить и повысить в должности 8 сотрудников. Обучение 8 человек обойдется в 20 000 руб./чел. Курсы будут выбраны в зависимости от специфики деятельности сотрудника. Общие затраты составят 160 000 руб. / год.

Копировально-множительные работы подразумевают под собой распечатку нормативных документов, анкет и так далее.

Увеличение заработной платы работникам, поднявшимся в должности и выполняющим роль наставника, с учетом страховых взносов во внебюджетные фонды (12 000 рублей) составит 96 000 рублей.

Внутренний экономический эффект: финансовые показатели стабильны при выполнении плановых показателей. Показателями экономической эффективности являются: чистый дисконтированный доход, валовая выручка, индекс прибыльности.

Чтобы определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по управлению карьерой сотрудников, используем экономические данные бухгалтерской отчетности за предыдущий год:

- валовая выручка – 633 тыс. руб.,
- затраты на мероприятия – 276 960 р.,
- чистая прибыль – 480 тыс. руб,

Для вычисления периода окупаемости (Токуп.), воспользуемся формулой (3.1):

$$Токуп = Z/Чп, \quad (3.1)$$

где Токуп – период окупаемости, в годах;

Z - затраты на мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала в организации, тыс. руб.;

Чп - чистая прибыль в год, тыс. руб.;

Проведем расчеты:

$$T_{окуп} = 276960 / 480\,000 = 0,57 \sim 6 \text{ месяцев.}$$

Согласно произведенным расчетам ожидается увеличение экономических показателей на 15%. Увеличение основано на опыте других организаций в данной сфере деятельности.

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала ООО «Фактор» (таблица 3.1).

Таблица 3.2 – Экономический эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой в 2019 гг.

Статья	Сумма, тыс. руб.
Доход организации до мероприятий	4589
Доход организации после внедрения мероприятий	5277,35
Эффект (строка 2 – строка 1)	688,35

Экономический эффект управления карьерой сотрудников выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров. После проведения мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала выручка ООО «Фактор» спрогнозируем увеличение выручки на 15 %, то есть составит $4589 \times 15 \% = 5277,35$ тыс. руб. Таким образом, экономический эффект составит 688,35 рублей.

Проведем расчет изменения показателя производительности труда до внедрения предложенных мероприятий, необходимо использовать формулу 3.2

$$Пт = Выр / ч, \quad (3.2)$$

где $Пт$ – производительность труда работника в год, руб.;

$Выр$ – выручка от продаж, руб.;

$ч$ – численность персонала, чел.

Проведем расчет:

Пт прошлого периода = $4589/24=191,2$ тыс. руб.

Пт будущего периода = $5577,35/24=232,3$ тыс.руб.

Сравним показатели производительности труда до внедрения и после внедрения предложенных мероприятий воспользуемся формулой 3.3

$$ПтАбс = Птбп - Птпп, \quad (3.3)$$

где ПтАбс- производительность труда работника абсолютная в год, руб.;

Птбп – произвольность труда будущего периода (после внедрения мероприятий) руб.;

Птпп – производительность труда прошлого периода (до внедрения мероприятий) руб.

Проведем расчет:

$тАбс = 232,3-191,2 = 41,1$ тыс. руб.

Таким образом, после расчета показателя производительности труда можно сделать вывод, что показатель производительности труда после внедрения предложенных мероприятий увеличивается на 41,1 тыс.руб. или 21,4% ($232,3/191,2*100-100$).

Соответственно, мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала экономически эффективны, причем реализация планируемых мероприятий обеспечит больше денежных поступлений, чем затрат.

Экономический эффект управления карьерой сотрудников выражается также в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров.

Социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению карьерой сотрудников организации можно выразить внешним и внутренним эффектом.

Внешний социальный эффект:

- для потенциальных сотрудников (способность быстро адаптироваться в организации, обеспечение найма персонала, стабильная работа);
- для клиентов (повышения предоставления услуг, повышения уровня качества предоставления услуг);
- создание образа стабильного и надежного торгового предприятия.

Внутренний социальный эффект: работа с персоналом - благоприятный социально-психологический климат в коллективе; снижение показателей текучести кадров; стабильность кадрового состава.

Заключение

Персонал представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Кадровый потенциал предприятия отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Кадровый потенциал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями (численность списочная и явочная, темпы роста и прироста численности, степень профессиональной подготовки и квалификации, текучесть кадров и другие). Совокупность этих показателей может дать представление о состоянии кадрового потенциала фирмы и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе для планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов предприятия.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты кадрового потенциала, его понятия, сущность, основные характеристики и методы выявления кадрового потенциала.

Кадровый потенциал – это совокупность знаний, умений и навыков которыми обладает человек и которые он может реализовывать в процессе трудовой деятельности.

Выявление и оценка кадрового потенциала организации достаточно сложный процесс, который требует внимательного и организованного

подхода к построению системы карьерного развития в организации. Так существует множество методик оценки и проверки знаний, умений и навыков сотрудников, и каждый метод подходит не ко всем, чтобы определить, какой из методов наиболее подходящий нужно проводить комплекс оценочных знаний.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ использования кадрового потенциала ООО «Фактор».

ООО «Фактор» занимается производством одежды и аксессуаров под собственным брендом.

После проведенного технико-экономического анализа «Фактор» что численность персонала основной деятельности за исследуемый период снизилась на 10 чел. и на конец периода составила 24 чел. Наибольшее снижение наблюдается у рабочего персонала. Производительность труда работников ООО «Фактор» снизилась за исследуемый период на 23,6% и на конец периода составила 191,2 тыс. руб. Снижение производительности труда обусловлено снижением выручки от продажи товаров.

При анализе системы управления карьерой в ООО «Фактор» были выявлены следующие проблемы:

- управление карьерой носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации;
- непрозрачная система информирования персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в организации. Сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию своей карьеры;
- кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.

В третьей главе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия по улучшению кадрового потенциала сотрудников организации.

Первым мероприятием является: создание необходимых нормативно-правовых документов: карьерограммы; положение об управлении карьерой персонала в организации.

Решение второй проблемы организовать обучение кадрового резерва для развития профессиональной и деловой карьеры сотрудников в соответствии с целями и возможностями организации (для краткосрочного и долгосрочного замещения). Необходимо выбрать способы и сроки повышения квалификации сотрудников через различные формы обучения.

Экономический эффект от данного мероприятия составил 688,35 тыс. рублей.

Поставленные цели и задачи бакалаврской работы были выполнены, разработанные мероприятия положительно скажутся на системе кадрового потенциала, а также на деятельности ООО «Фактор».

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. — URL <https://moluch.ru/archive/113/29242/> (дата обращения: 16.05.2019).
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: 29.05.2019).
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: 23.04.2019).

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: 25.03.2019)
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: 26.03.2019).
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.: ИНФРА-М, 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. Материалы сайта [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный: https://hr-academy.ru/to_help_article.php?id=125
18. Материалы сайта [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный: <https://hr-portal.ru/article/chto-takoe-karerogramma-i-dlya-chego-onanuzhna>

19. Марусич В.Ю. Основные тенденции и факторы развития кадрового потенциала в международных организациях // Научное сообщество студентов XXI столетия. URL: [https://sibac.info/archive/economy/12\(72\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/12(72).pdf) (дата обращения: 22.05.2019)
20. Пурыхова Л. В., Арутюнян Г. А. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления // Молодой ученый. — 2016. — №24. — С. 228-231. — URL <https://moluch.ru/archive/128/35531/> (дата обращения: 08.04.2019).
21. Сайт «Zolla» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zolla.com/>
22. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management)/ R. Noe. 2016/
23. Sivan Bridgett Certification of personnel it is the path to mutual understanding (on a spiral) / Brigitte Sivan. - М.: Pretext, 2015. - 523 p.
24. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - М.: Olymp-Business, 2017. - 441 p.
25. Financing SMEs and Entrepreneurs 2018. An OECD Scoreboard-https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2018_fin_sme_ent-2018-en#page28.
26. 34. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training on cardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

Анкета «Моя карьера в ООО «Фактор»

Уважаемые сотрудники!

В целях изучения управления карьерой в организации просим Вас принять участие в анкетировании и ответить на ряд вопросов. По каждому вопросу анкеты предложены разные варианты ответов. Выберите, пожалуйста, те ответы, которые совпадают с Вашим личным мнением, (возможно несколько вариантов ответа на некоторые вопросы) и обведите кружком их порядковые номера или напишите свой вариант.

Подписывать анкету не надо, данные опроса будут использованы в обобщенном виде!

Что может способствовать Вашему карьерному росту? (возможно 2-3 варианта ответа)	1	Наличие специального высшего образования
	2	Наличие дополнительного образования, ученой степени
	3	Наличие профессионального опыта, стажа
	4	Хорошие отношения с руководством, его поддержка.
	5	Высокий уровень профессионализма
	6	Другое, напишите _____
	7	Затрудняюсь ответить.
Проходили ли Вы профессиональную переподготовки (повышения квалификации) за последние 2 года?	1	Да, неоднократно.
	2	Прохожу сейчас.
	3	Нет, не проходил(а).
	4	Нет и не собираюсь
	5	Нет, но собираюсь в ближайшее время
	6	Осуществляю учебу в ВУЗ-е в данный момент.
Хотели бы Вы продвинуться по службе?	1	Да.
	2	Нет.
	3	Затрудняюсь ответить.
Что Вы считаете барьером Вашей карьеры? (возможно 2-3 варианта ответа)	1	Отсутствие нужных связей и протекции.
	2	Наличие гендерных стереотипов.
	3	Отказ в продвижении со стороны руководства.
	4	Отсутствие ориентации на построение карьеры.
	5	Давление семьи и друзей.
	6	Другое, напишите _____
	7	Затрудняюсь ответить.
Что Вам известно о возможностях карьерного роста в Вашей организации?	1	Я знаю о возможностях продвижения почти всё
	2	Руководство информирует сотрудников о возможностях карьерного роста.
	3	Продвижение осуществляется по достижении определенного стажа.
	4	Карьерный рост возможен, детали мне неизвестны.
	5	Почти ничего, я не интересуюсь этим вопросом.

	6	Затрудняюсь ответить.
Какой Вы видите Вашу карьеру в будущем?	1	Перейду на высшие руководящие посты.
	2	Перейду на вышестоящую должность.
	3	Перейду в другой отдел.
	4	Сменю организацию (работодателя)
	5	Займусь своим бизнесом
	6	Затрудняюсь ответить.
В заключение, пожалуйста, немного о себе		
Ваш пол?	1	Женский
	2	Мужской
Какую должность Вы занимаете	1	Должность руководителя.
	2	Должность специалиста.
Ваше семейное положение?	1	Холост (не замужем), живу один
	2	Холост (не замужем), живу с родственниками
	3	Женат (замужем)
	4	Разведен(а), живу самостоятельно
	5	Разведен(а), живу с родственниками
	6	Состою в гражданском браке
	7	Вдова (вдовец)
Ваш возраст?	1	18-25 лет
	2	25-35 лет
	3	от 35 лет и выше
Ваш стаж работы?	1	До 1 года.
	2	От 1 до 3 лет.
	3	От 3 до 5 лет.
	4	Свыше 5 лет.