

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

МЯЧИН АРТЕМ ВЛАДИМИРОВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ООО «ГРКБ»

Студент

(А.В. Мячин )

Руководитель

(В.В. Сербинович)

Консультанты:

Нормоконтроль

*В.А. Петлина*

(В.А. Петлина )

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«15» 02 2019 г.

Красноярск – 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«06»

12

2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Мячину Артему Влидимировичу

направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового потенциала на ООО «ГРКБ»

Утверждена: приказом по институту от 06 декабря 2019 г. № 186-УО

2. Срок сдачи работы 11 февраля 2019 г.

3. Содержание пояснительной записки: Введение; 1. Теоретические аспекты кадрового потенциала; 2. Бизнес - анализ ООО ГРК «БЫСТРИНСКОЕ»; 3. Рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала ООО ГРК «БЫСТРИНСКОЕ»; Заключение; Список использованных источников, Приложение.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль В.А. Петлина

5. График выполнения Введение, 1 глава с 06.12.2018 г. по 17.01.2019 г.

2 глава с 06.12.2018 г. по 25.01.2019 г.

3 глава, заключение, оформление с 06.12.2018 г. по 10.02.2019г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 12.02.2019 г. по 28.02.2019 г.

Дата выдачи задания «06» декабря 2019 г.

Руководитель выпускной

квалификационной работы

  
подпись

В. В. Сербинович

И.О. Фамилия

Заявление принял к исполнению

  
подпись студента

А.В. Мячин

И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 86 с., иллюстраций 8, таблиц 16, источников 28, приложений 1.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ, РОТАЦИЯ КАДРОВ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, ВОСПРОИЗВОДСТВО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ.

Цель работы – изучение кадрового потенциала, способы его совершенствования, экономическая оценка деятельности организации.

Метод исследования – статистический, анализа временных рядов, экспертных оценок, сравнения, аналитический.

Проведен анализ существующего кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское», для совершенствования которого предложены рекомендации по формированию кадрового резерва, по внедрению Кодекса корпоративного поведения. Также предложены рекомендации по совершенствованию формирования организационной культуры в ООО ГРК «Быстринское».

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.....	7
1.1 Понятие, сущность и основные характеристики кадрового потенциала.....	7
1.2 Воспроизводство кадрового потенциала.....	9
1.3 Кадровый резерв и кадровый потенциал.....	12
1.4 Ротация как средство раскрытия кадрового потенциала.....	24
2. БИЗНЕС - АНАЛИЗ ООО ГРК «БЫСТРИНСКОЕ».....	37
2.1 Общие сведения об ООО ГРК «Быстринское».....	37
2.2 Бизнес-анализ ООО ГРК «Быстринское».....	40
2.3 Анализ организации управления персоналом ООО ГРК «Быстринское».....	50
2.4 Анализ кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское».....	54
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО ГРК «БЫСТРИНСКОЕ».....	62
3.1 Обоснование направлений развития кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское».....	62
3.2 Рекомендации по формированию подготовки кадрового резерва ООО ГРК «Быстринское».....	67
3.3 Рекомендации по совершенствованию формирования организационной культуры в ООО ГРК «Быстринское».....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Формирование рыночных отношений в нашей стране выдвинуло ряд новых задач, решение которых невозможно на основе старых представлений, подходов и методов управления экономическими процессами. Особую остроту здесь приобретают проблемы управления кадрами, формирования трудовых коллективов, обладающих необходимыми ресурсами для решения сложных задач современного производства.

Зарубежный и отечественный опыт работы многих организаций, свидетельствует о том, что успешность их деятельности, выживаемость и конкурентоспособность, зависят не только от размеров материальных и финансовых ресурсов, имеющих в их распоряжении, а также от кадрового потенциала этих организаций.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально – психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает мотивация и стимулирование работников, а также определение способов повышения производительности и путей роста творческой инициативы.

Чем выше уровень развития кадрового потенциала, с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, навыков, способностей и мотивов к труду, тем эффективнее работает организация.

Актуальность темы крайне высока, так как в современных рыночных условиях уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияет на достижение генеральных целей организации, в том числе: достижение максимальной прибыли; способность к конкурентной борьбе; обеспечение социального благополучия ее работников. Поэтому в настоящее время проблемам совершенствования кадрового потенциала необходимо уделять особое внимание.

Основной целью исследования является изучение кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское», его совершенствование.

Для достижения цели необходимо решить такие задачи, как:

1. Изучить теоретические аспекты кадрового потенциала;
2. Провести бизнес-анализ ООО ГРК «Быстринское»;
3. Изучить организацию управления персоналом ООО ГРК «Быстринское»;
4. Разработать предложения по совершенствованию кадрового потенциала.

Объектом исследования является ООО ГРК «Быстринское».

Предметом исследования является кадровый потенциал предприятия.

В данной работе применялись такие методы исследования как статистический, анализа временных рядов, экспертных оценок, сравнения и аналитический.

Данная работа выполнена на основе законодательных и нормативных документов, учебной, специальной литературы, источников средств печати и электронных ресурсов локального доступа.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

## 1.1 Понятие, сущность и основные характеристики кадрового потенциала

Термин «потенциал» означает скрытые возможности, мощьность, силу. Широкая трактовка смыслового содержания понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, организации, общества.

Понятия «потенциал» и «ресурсы» не следует противопоставлять. Потенциал (экономический, военный, трудовой, научный, финансовый, духовный, кадровый) представляет собой обобщенную, собирательную характеристику ресурсов, привязанную к месту и времени.

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Под кадровым потенциалом понимается мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы. Кадровый потенциал формируется интеграцией и динамикой таких моментов и сторон жизнедеятельности человека, как личностные свойства; общая работоспособность; профессионально-квалификационные знания, умения, опыт; творческие склонности, способность и ориентация личности. Воспроизведение и рост кадрового потенциала так же, как и степень соответствующей ему эффективности труда, зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от их интеграции, а также их сбалансированности и для отдельного человека, и для групп работников.

Существуют конкретные качественные характеристики кадрового потенциала – численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт; личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

Категория кадровый потенциал рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как носителя общественных потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

Социальный аспект трудовых ресурсов выражается в таком явлении как человеческий потенциал, экономическим проявлением которого является кадровый потенциал.

Под кадровым потенциалом понимается совокупность способностей и возможностей персонала, которые реализуются для достижения текущих и перспективных целей в интересах организации.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты, на наш взгляд можно также сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры – это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства.

Для успешной работы фирмы по формированию своего кадрового потенциала необходимо, в числе других действий, обязательное определение на высшем уровне таких простых, но важных позиций, как смета расходов фирмы на кадровые дела, определение структуры расходов по социальной

поддержке сотрудников, системы обучения и повышения квалификации, приоритетов в наборе новых сотрудников (внутренний или внешний набор), порядке ротации кадров, времени и итогах оценки работников, аттестации руководящих сотрудников и ряд других.

## 1.2 Воспроизводство кадрового потенциала

Потенциал специалиста отражает его личностные возможности, которые заложены в человеке и которые можно задействовать с расчетом на их расширение по мере использования в меняющейся производственной ситуации. И тогда кадровый потенциал фирмы – это личностные возможности, располагаемые персоналом фирмы, которые при востребовании практикой могут быть воспроизведены, задействованы, и которые могут возрастать в соответствии с новыми требованиями этой конкретной практики.

Необходимость переориентации политики на расширенное воспроизводство кадрового потенциала, в дополнение к простому воспроизводству кадрового резерва для ротации, связана с резким скачком требований к инициативности, предприимчивости, способностям поиска новых решений в сложных, неустойчивых хозяйственных условиях.

Это можно представить тремя воображаемыми ситуациями на примере: один специалист (С) – одна должность (Д).

Ситуация 1. Стабильное производство и состояние кадров, когда требования должности (Д<sub>0</sub>) удовлетворяются возможностями работающего (С), т.е.

$$C = D_0, \quad (1.1)$$

Ситуация 2. Кадры мобильны, требуется резервирование для поддержания надежности стабильной производственной системы. Тогда

специалист, использующий функции по своей должности, но введенный в резерв (Ср), на другую, обеспечивающую резервом (Др), имеет не используемые пока, но нужные для той другой должности дополнительные компетентность, знания, умения (Др) и тогда:

$$C_p = D_o + D_r, \quad (1.2)$$

Ситуация 3. Введение новых хозяйственных отношений изменяет требования к профессиям, квалификации, к предприимчивости, изобретательности и к личностным качествам инженера в целом. Подготовленность специалиста к заданной должности уже недостаточна, требования к потенциалу личности (Лп) возрастает. Тогда кадровый резерв (Ср) должен быть дополнен личностным потенциалом, это и составит кадровый потенциал (Кп):

$$K_p = C_p + L_p, \quad (1.3)$$

Формула (1.3) будет соответствовать формуле (1.4)

$$K_p = D_o + D_r + L_p, \quad (1.4)$$

Если это положение принимается за исходное, то механизм кадрового обеспечения должен содержать элементы, настроенные на личностный и кадровый потенциал фирмы в целом. Это основа для смены кадровой политики.

Логично выстраивать систему кадрового обеспечения одновременно и согласованно с обновлением организационно-технической основы производства в соответствии со стратегией фирмы.

Рассмотрим процесс воспроизводства кадрового потенциала через процесс воспроизводства рабочей силы, разделив его на четыре фазы.

Первой фазой воспроизводственного процесса рабочей силы является фаза ее производства. Это биологическое, материально-вещественное, морально-этическое и др. производство рабочей силы. Необходимо, чтобы человек просто появился на свет, для чего должны быть созданы соответствующие условия. Для этого создается семья, создаются условия для рождения здорового ребенка, его обучения и воспитания. Только тогда родившийся ребенок начнет превращаться в элемент кадрового потенциала. Если рассмотреть эту фазу с точки зрения кадрового потенциала, то именно здесь происходит определение приоритетов в развитии кадров, то есть конкретных направлений профессий, специальностей, квалификаций в которых общество испытывает нужду для нормального развития.

Вторая фаза воспроизводственного процесса, условно назовем ее «потребление рабочей силы» – это не просто использование рабочей силы, а деятельность специалистов, в ходе которой, раскрывается их трудовой и творческий потенциал. Специфика рабочей силы заключается в том, что ее потребление одновременно является и производством, потому что с одной стороны можно производить (готовить) рабочую силу на учебных участках (школах, ВУЗах, на курсах и т.д.), с отрывом от производства, а с другой это происходит непосредственно на рабочем месте в процессе потребления. Сам факт, что человек трудится на своем рабочем месте и есть процесс накопления определенного опыта, знаний, навыков. На данной фазе кадровый потенциал воспроизводится в процессе производства.

Третьей фазой воспроизводственного процесса является распределение рабочей силы. Через социально-экономические механизмы необходимо обеспечить качественное и количественное соответствие рабочей силы и рабочих мест, тесную связь бизнес-планов производства, капитальных вложений с наличием необходимой «критической» массы трудовых ресурсов.

И, наконец, воспроизводственный процесс нельзя представить без фазы обмена, то есть процесса найма или по существу процесса купли продажи

рабочей силы, представляющего основу рынка труда.

Специфика воспроизводственного оборота кадрового потенциала определяется воздействием на него естественных и демографических факторов.

Для работников сферы управления кадровый потенциал представляется как объект и субъект исследования. Как объект исследования – это та сумма элементов, которая связана с подготовкой самого кадрового потенциала. И как субъект исследования – это кадры, на которые воздействуют управленцы для формирования кадрового потенциала в задаваемых ими рамках.

Упущен момент, связанный с подготовкой резерва высококвалифицированных кадров. В большинстве организаций делается ставка на то, что рынок сам все расставит на свои места, однако на самом деле практика показывает, что подготовка кадров – это одна из первостепенных задач. Необходимо четко отслеживать потребности в определенных кадрах, и не допускать дублирования отдельных направлений. Набор специальностей для каждого предприятия должен быть свой, в зависимости от имеющихся потребностей. Нужно периодически проводить исследования, направленные на выявление потребностей данной организации в конкретных специалистах.

### 1.3 Кадровый резерв и кадровый потенциал

Традиционно кадровая политика на предприятии основана на выдвижении и подготовке кадрового резерва, что должно быть зафиксировано в стандарте предприятия по организации воспроизводства руководящих кадров.

Кадровый резерв и потенциал как характеристики персонала взаимосвязаны между собой. Ясно, что различие резерва и потенциала продуктивно при акценте на динамику производственной основы фирмы для обеспечения гибкости, надежности управления, необходимых в условиях

рынка.

Резервом кадров, как известно, принято считать численность реально существующих специалистов, занятых на своих должностях и уже подготовленных (или подготавливаемых) к тому, чтобы по своей компетентности они соответствовали требованиям других, обычно более ответственных должностей. Резерв формируется целенаправленно на заданный набор должностей. Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 1.1).

В первую очередь резервированию подлежат наиболее значимые для компании группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях – от топ-менеджеров до рабочих. Учитывая общую демографическую ситуацию, наиболее опасными для крупных промышленных предприятий могут стать проблемы с

высококвалифицированными рабочими, которые усугубляются еще и проблемами трудовой миграции.

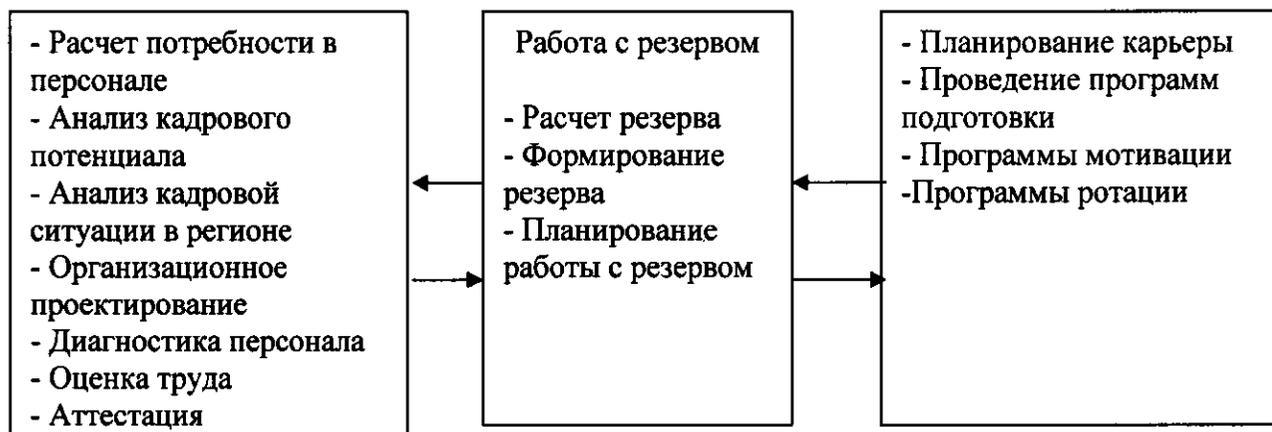


Рис. 1.1 – Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Поэтому, уже сегодня значительное внимание необходимо уделять не только поиску топ-менеджеров, но и подготовке менеджеров среднего и низшего звена (бригадиров, звеньевых), а также развивать систему внутрифирменного обучения, которая позволит поднять престижность рабочих профессий. Если говорить о классификации категорий работников, то можно условно разделить категории резервируемых на пять больших групп:

- 1) топ-менеджеры;
- 2) менеджеры среднего звена (включая инженерно-технических работников);
- 3) менеджеры низшего звена;
- 4) рабочие производственные (или основные);
- 5) рабочие вспомогательные.

Для успешной работы с кадровым резервом необходимо понимание руководством компании целей и задач при его создании, осознание того, что эта составляющая работы с персоналом может быть в значительной степени

затратной и не приносить видимых дивидендов в сжатые сроки. Нужно, чтобы руководство понимало, что кадровый резерв – это долгосрочная инвестиция в персонал, которая приносит свои плоды только при кропотливом и аккуратном отношении к принципам и задачам его формирования.

Также для успешной работы нужно проводить с «резервистами» работу по разъяснению направлений (в том числе и перспективных) деятельности компании, ее стратегии поведения на рынке и создавать у «резервистов» комплекс корпоративных ценностей. Желательно регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить деловые игры и тренинги для создания благоприятного микроклимата в коллективе, постараться предоставить резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития бизнеса.

Компания может создавать кадровый резерв, преследуя различные цели:

1) достижение стратегических целей компании. Для любой компании или фирмы стратегическими целями являются: получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке и формирование положительного имиджа. Их достижение невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных рабочих. Наличие кадрового резерва позволяет достигать эти цели в кратчайшие сроки.

2) повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям. В любой компании постоянно происходят организационные изменения. Подготовка и переподготовка персонала организации являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности и т.д.

3) обеспечение преемственности в управлении. Для обеспечения

преемственности в управлении необходима длительная подготовка «резервиста», а также исполнение им обязанностей резервируемого работника сначала в его присутствии, а затем и в случае отсутствия сотрудника. Многие крупные российские предприятия сталкиваются сейчас с ситуацией, когда ключевые руководящие работники находятся в глубоко пенсионном возрасте и при отсутствии соответствующей замены продолжают исполнять свои обязанности.

4) повышение мотивации сотрудников компании. В любой динамично развивающейся компании процесс внутреннего перемещения персонала характеризуется определенными особенностями и имеет свои закономерности. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

5) улучшение финансового положения компании. Эта цель достигается за счет наличия постоянного состава сотрудников, их высокой мотивации к труду, постоянной профессиональной подготовки и как следствие — высокой производительности труда. Ни для кого не секрет, что уход из компании менеджера по продажам иногда приводит к потере нескольких клиентов, что может существенно отразиться как на имидже компании, так и на бизнесе в целом. Авральные поиски сотрудников через кадровые агентства приводят к значительным потерям и финансов, и времени.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности:

1) резерв развития — группа специалистов и руководителей,

готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру.

2) резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

1) группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

2) группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года.

Кадровый резерв формируется по следующим принципам:

– принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

– принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

– принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д. А также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

– руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;

- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Работа с кадровым резервом состоит из следующих этапов.

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры

управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;

- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);

- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

- метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди. Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;

- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;

- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;

- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;

- результаты оценки формальных требований и индивидуальных

особенностей кандидатов на резервируемую должность;

- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

### Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

1) общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

2) специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

3) индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль над выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны» – через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва – самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование – они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива

подразделения и повышения эффективности его работы.

Чем динамичнее производственная система, тем больше потребность в расширенном воспроизведении возможностей, компетентности, творческих способностей работников, их адаптивности к новым, непредвиденным условиям производства. Это и есть обращение к потенциалу персонала.

#### 1.4 Ротация как средство раскрытия кадрового потенциала

Руководителю большого учреждения с многотысячным штатом и сетью региональных представительств часто приходится прибегать к кадровым перемещениям. Одной из разновидностей кадрового перемещения является ротация, которая становится все более популярным приемом кадровой политики руководителей и подразделений по управлению персоналом.

Ротация – обязательная и естественная процедура обновления кадров посредством института резерва, важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Она служит целям стабильного кадрового обеспечения. Ее суть состоит в горизонтальных должностных перемещениях с целью повышения квалификации работника, его профессионального разряда или категории.

Ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе. К тому же этот прием дает возможность проверить действенность избранного пути повышения эффективности производства, методики управления коллективом.

Не следует путать ротацию с обыкновенным механическим перемещением кадров, направленным на предотвращение противоправной деятельности персонала, профилактику коррупции, «оздоровление кадровой обстановки» в коллективе и т.д. Такое понимание ротации, на первый взгляд,

сулит простое и быстрое решение возникающих проблем: стоит лишь изъять из коллектива не вписавшегося в него работника, и трудовой процесс войдет в свое привычное русло.

По частоте (скорости) перемещений можно выделить годовую (когда время исчисляется годами), помесичную, ежедневную, ежечасную ротации и т.д.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на:

- 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;
- 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность;
- 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами.

По уровню специализации выделяют ротации: по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера работы, но по той же специальности; ротации, когда характер работы особо не изменяется.

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом. В российских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большом числе случаев перемещаются специалисты (рабочие).

По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (рабочих).

По масштабу перемещений ротации делятся на:

- 1) внутренние – в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими и т.д.;
- 2) внешние – между филиалами и подразделениями организации,

находящимися в одном регионе;

3) межрегиональные – перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны;

4) международные – применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.

В зависимости от того применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.

В зависимости от специфики карьерного пространства выделяют ротацию реальную и виртуальную. Первая возможна в обычной, реально существующей организации. Вторая является новым видом ротации и возникла вследствие развития НТП. Она может быть осуществлена в сетевых организациях, основанных на применении ЭВМ. Компании, применяющие сетевые организационные структуры, базируются на знаниях и информации, а их оргструктуры формируются на основе сокращения иерархических уровней, децентрализации и повышении роли информационных компьютерных технологий. Виртуальная ротация – это ротация, которая делается в виртуальной организации реальным образом, но без физического присутствия человека в компании.

По ориентации во времени ротация бывает плановая и фактическая. Плановая ротация – это та, которая будет осуществлена в будущем на основании специально составленных схем. Фактическая – результат реализации планов ротации.

По целям ротации делятся на перемещения для: подготовки руководящих кадров; смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте); предотвращения или разрешения конфликтов; подготовки специалистов как универсалов; обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.; поиска работнику более подходящей

должности при неудовлетворительности результатов в старой должности; повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Иногда еще выделяют классификацию ротаций по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности. Помимо этого, некоторые авторы делят ротацию на межорганизационную (переход в другую организацию) и внутриорганизационную. При этом под ней понимаются любые перемещения человека в течение трудовой жизни. На наш взгляд, такая позиция не верна. Согласно определению, данному в энциклопедическом словаре, под ротацией кадров понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем в пределах одной организации.

Ротация должна быть глубоко продумана. Ее следует рассматривать как составную часть системы развития кадров, в которой перемещения работников носят индивидуальный характер, планируются заблаговременно и способствуют разрешению производственных задач.

Являясь составной частью механизма повышения квалификации персонала, ротация эффективна на протяжении первых 8-10 лет работы сотрудника. К 34-40 годам работник, как правило, достигает высокой степени профессионализма и требует большего поля для деятельности. В этом случае компания обязана предоставить такому сотруднику возможности для карьерного роста, углубления знаний и совершенствования умений и навыков.

Ротация на различных этапах становления сотрудника в должности имеет свои особенности.

Предварительный этап длится до достижения человеком двадцатипятилетнего возраста и включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования. За этот период человек может сменить несколько мест работы в поисках того вида деятельности, который удовлетворял бы его потребности и соответствовал бы его способностям. Если он сразу находит возможности применять свои знания и умения, то начинается процесс его профессионального самоутверждения и роста, в соответствии с которым он будет планировать свое будущее.

На этапе становления, который длится примерно пять лет, работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация.

На этом этапе, который обычно протекает между 25-м и 30-м годом жизни, создаются семьи, поэтому у женатого молодого специалиста неизбежно появляется желание получать более высокую заработную плату, которой хватило бы на обеспечение семьи, оздоровление ее членов, устройство быта.

Для этапа продвижения, который начинается после 30-ти лет и заканчивается около 45-ти лет, характерны повышение квалификации и служебный рост сотрудника. В это время происходит накопление практического опыта, формирование навыков, возникает потребность в достижении более высокого статуса и большей независимости. Личность на этом этапе стремится к максимальному самовыражению. У человека появляется здоровое желание выделиться среди сослуживцев, быть замеченным руководителями, приобрести новые знания и умения. В этот период усилия работника сосредоточены на самореализации, увеличении размеров собственной зарплаты, на заботе о своем здоровье. Очень важно, чтобы работник был уверен в том, что он через определенное время будет продвинут по служебной лестнице, что администрация активно формирует кадровый резерв для руководящего звена, в котором постоянно происходит обновление. В свою очередь, руководители и кадровые отделы обязаны

подготовить кандидата к перспективному должностному перемещению, которое должно пройти с наименьшими затратами и с наибольшей отдачей.

Поэтому сотрудник руководящего звена или кадровик обязан хорошо знать особенности той организации, в которой предполагается осуществить ротацию, ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах данного предприятия. Лишь при таких условиях может быть квалифицированно произведена кадровая замена, которая приведет к стабилизации коллектива, своевременному выполнению заданий, что в результате позитивно скажется на эффективности производства в целом. Продуманная ротация способна помочь предприятию выжить в экстремальных социально-экономических и политических условиях.

Неудачно перемещенные работники часто не видят перспектив в новом коллективе. Проведенная таким образом ротация теряет смысл. Такие явления свидетельствуют о плохой работе с персоналом, об отсутствии планирования карьерного роста сотрудников. С момента принятия человека на работу и до его увольнения необходимо осуществлять планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Сотрудник должен видеть не только свои близкие и далекие перспективы, но и условия достижения этих рубежей. Здесь ротация как один из способов карьерного роста может сыграть важную роль.

Ротация может быть особенно плодотворной, если она отвечает ожиданиям сотрудника и предприятия. Руководитель может безболезненно осуществить замену ненадежного работника, спланировать его дальнейшую карьеру, освежить штат предприятия, грамотно распределить сотрудников по микрогруппам, оставаясь предельно открытым для коллектива. Действуя таким образом, руководитель изучает потенциал своих подчиненных, закладывает критерии оценки их труда, из которых вытекают условия служебного роста, формирует кадровые резервы. Работник, в свою очередь, получает возможность попробовать силы в новом коллективе, оценить свою способность к адаптации.

Выделяются несколько разновидностей карьеры в зависимости от характера ротации.

Карьерный рост сотрудника может происходить в рамках одной организации. Это означает, что работник в ходе своей трудовой деятельности проходит все стадии профессионального развития (обучение; поиск работы, оформление трудового соглашения, различные фазы профессионального и карьерного роста; уход на пенсию) на одном предприятии. При такой карьере ротацию уместно применять на этапе продвижения сотрудника по служебной лестнице. Сроки пребывания сотрудника на новой должности определяются степенью усвоения им нового профессионального опыта и, как правило, заканчивается возвращением на прежнюю должность с зачислением в резерв выдвижения (для тех сотрудников, которые уже пребывают в этом резерве, сокращают срок ожидания более высокой должности).

В других случаях сотрудник проходит вышеперечисленные стадии профессионального развития в разных организациях или различных подразделениях одной организации. В этом случае сроки пребывания на должности сотрудника, переведенного в порядке ротации, определяются эффективностью функционирования структурного подразделения.

Для того чтобы управлять продвижением сотрудников по служебной лестнице требуется глубокое изучение мотивов, определяющих их трудовую деятельность на каждом этапе карьеры. С этой целью во многих организациях в кадровых отделах, профсоюзных комитетах, консультационных центрах, среди руководства формируется блоки по управлению карьерой сотрудников.

В последние годы появилась практика создания групп по мониторингу эффективности трудового процесса, анализирующих состояние персонала с целью выявления степени соответствия кадрового потенциала тем задачам, которые стоят перед коллективом.

Любая ротация должна проводиться в соответствии с общим планом кадровой работы и основываться на принципах законности, демократии,

социальной справедливости, профессионализма, взаимной открытости, исходить из служебной необходимости, учитывать интересы ведомства и сотрудников. Умело используя ротацию, руководители не только укрепляют кадровую структуру предприятия (особенно в провинции, где источники кадрового пополнения скудны), но и развивают творческий потенциал коллектива, обеспечивая высокую эффективность труда.

#### Развитие и укрепление кадрового потенциала

В связи с жесткой конкуренцией на рынке труда происходит повышение требований к уровню профессиональной компетентности персонала. Возникает необходимость упорядочения и планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала. Под процессом планирования и совершенствования руководящих кадров понимают все действия, нацеленные на то, чтобы предприятие имело в любой момент и на каждом участке необходимое количество квалифицированных и мотивированных руководящих работников, потенциал которых соответствовал бы современным требованиям управления процессами, характерными для данной организации.

Кадровое планирование – это перспективная, систематическая, учитывающая расходы концепция будущих мер в области кадров.

В принятых нормативных документах организации, регламентирующих деятельность персонала, обозначены основные направления кадровой политики, определены приоритеты и первоочередные задачи. Это позволяет провести оценку кадрового потенциала, разработать систему формирования кадрового резерва по основным должностям, вплотную подойти к созданию системы переподготовки и повышения квалификации.

Однако на многих предприятиях до сих пор кадровой работе уделяется недостаточно внимания и не выделяется достаточно финансовых средств. Отдельные попытки упорядочить сферу работы с кадрами, как правило, непоследовательны и фрагментарны, поэтому не приводят к

запланированному результату.

В целом ситуация в сфере кадрового обеспечения характеризуется следующими чертами:

- отсутствием целевой системы подбора кадров;
- отсутствием прогнозирования потребности в кадрах;
- отсутствием направленной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, что отчасти объясняется отсутствием стимулов повышения деловой и профессиональной квалификации.

Кадровая политика требует концептуального подхода, необходимо создать систему, позволяющую оптимально управлять кадровым потенциалом предприятия. На наш взгляд, концепция развития кадрового потенциала может состоять из следующих блоков:

- цели и задачи;
- принципы работы;
- этапы реализации;
- ожидаемые результаты.

Укрепление кадрового потенциала предприятия следует начать с правильного выбора системы мотивации труда. Эффективный работник – это высоко мотивированный работник.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Традиционно работа по формированию системы мотивации строится таким образом: в организации уже действует некая система оплаты труда, но администрация осознает необходимость ее изменения. Однако представление о желаемой системе мотивации зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала.

Типичные проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала:

- 1) высокая текучесть кадров;
- 2) высокая конфликтность;

- 3) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 4) некачественный труд (брак);
- 5) нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- 6) халатное отношение к труду;
- 7) низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- 8) низкий уровень межличностных коммуникаций;
- 9) сбои в производственном процессе;
- 10) слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- 11) неудовлетворенность работой сотрудников;
- 12) безынициативность сотрудников;
- 13) негативная оценка персоналом деятельности руководителя;
- 14) неудовлетворительный морально-психологический климат;
- 15) недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- 16) неразвитость социально-бытовой и культурной сферы предприятия;
- 17) нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- 18) несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
- 19) низкий моральный дух в коллективе;
- 20) проблемы в управлении персоналом, склонным к честолюбию, карьерному росту.

Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда. Согласно принятым системам мотивации, на отечественных предприятиях работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;

– премии и бонусы по результатам личной деятельности (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержку обучающихся);

– премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая модель мотивации достаточно эффективна при низком уровне жизни и используется на многих предприятиях. Но все же она имеет целый ряд недостатков.

Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается им как унижение со стороны работодателя. Любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышение заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через 2 месяца после введения, поскольку работает эффект «привыкания» к доходу.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателям практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество с точки зрения современного российского собственника-менеджера может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность».

Необходимо учитывать порог материальной чувствительности к стимулированию. То есть, только если ожидаемое вознаграждение воспринимается работником как значимое, он склонен затрачивать свое время и усилия, принимая на себя ответственность. Для того чтобы какое-то изменение в оплате для человека было действительно, оно должно быть для него существенным. Для того чтобы премия была воспринята как благо, как

вознаграждение, сумма должна быть значительной для работника. Для того чтобы заставить человека работать сверхурочно, размер вознаграждения, которое он получит, должен быть для него значимым.

Величина порога материальной чувствительности к стимулированию зависит от совокупного дохода индивида. При более низких уровнях совокупного дохода высота порога, выраженная в процентах от общего дохода, больше, чем при более высоких уровнях совокупного дохода. Вознаграждение, например в 1% дохода, при низком доходе не будет казаться привлекательным, при высоком доходе 1% – уже величина значимая.

Однако при переходе к более высокому уровню дохода начинает работать эффект «замещения». Работник начинает сокращать предложение своей рабочей силы. Готовность работать больше при повышении заработной платы у него снижается. Точка перелома – это отсутствие досуга у работника, когда за дополнительную, даже существенную для него плату, человек уже не согласен работать сверхурочно и в выходные дни.

Также на чувствительность к повышению оплаты влияет ответственность или доля личного риска, которую необходимо нести за дополнительное вознаграждение. В этом случае менеджер, как правило, требует распределения хотя бы части капитала, либо снятия с него ответственности.

Снижение эффективности традиционных мотивационных схем вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно, для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения, например:

1) фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя – есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть, кому пожаловаться и попросить защиты;

2) фактор «своего парня» – с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

3) фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

4) фактор влияния – близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если это удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Следующим шагом на пути укрепления кадрового потенциала предприятия должно стать применение социальной защиты.

Основные принципы повышения конкурентоспособности кадровой составляющей на основе системы социальной защиты следующие:

1) учет разнообразия жизненных циклов (товара, специальности и карьеры специалиста);

2) ориентация на иерархию потребителей и их приоритетность в зависимости от фактора дохода;

3) общегосударственный подход к регулированию социальной защищенности населения;

4) комплексность;

5) адресность;

6) непрерывность воздействия.

Для оптимизации распределения затрат на систему социальной защиты возможно применение функционально-стоимостного анализа.

## 2.1 Общие сведения об ООО ГРК «Быстринское»

Быстринское месторождение находится на территории Газимуро-Заводского района Забайкальского края. Ближайшими населёнными пунктами являются посёлок Новоширокинский в 14 км к северо-востоку и районный центр – посёлок Газимурский Завод в 25 км к северо-западу.

Лицензия на право пользования участками недр Быстринского месторождения (ЧИТ 12995 БЭ) принадлежит компании ООО ГРК «Быстринское», входящая в состав компании ПАО ГМК «Норильский никель».

Балансовые запасы Быстринского месторождения по категориям В+С1+С2 составляют 2,3 млн тонн меди и 295 тонн золота.

Добыча руды на Быстринском месторождении будет вестись открытым способом на четырёх карьерах – «Верхне-Ильдиканский», «Быстринский-2», «Медный чайник» и «Южно-Родственный».

По сведениям компании мощность Быстринского ГОКа составит 10 млн тонн руды в год. Ежегодно ГОК будет производить 70–75 тыс. тонн медного концентрата, 2,9 млн тонн магнетитового концентрата (с содержанием железа 66 %), а также 250–260 тыс. тройских унций золота.

Энергоснабжение ГОКа обеспечивает Харанорская ГРЭС. От неё до комбината построена линия электропередачи мощностью 250 МВа и протяжённостью 234 км. Стоимость строительства линии оценивается в 8,4 млрд рублей. Инвестором проекта выступает ПАО ГМК «Норникель». До 2021 года «ФСК ЕЭС» должна выкупить у ГМК построенные энергообъекты.

Месторождение обеспечено транспортной инфраструктурой – железнодорожной веткой Нарын – Газимурский Завод, построенной в 2015 году в рамках инвестиционного проекта «Создание транспортной инфраструктуры для освоения сырьевых ресурсов юго-востока Забайкальского края».

В соответствии с паспортом проекта сметная стоимость железной

Забайкальского края».

В соответствии с паспортом проекта сметная стоимость железной дороги составила 32 239,94 млн рублей. Из них 25 % стоимости, или 8 059,98 млн рублей вложила компания «ГМК «Норильский никель». Вклад Инвестиционного фонда РФ в строительство дороги составил 75 %, или 24 179,96 млн рублей.

В марте 2018 года Быстринский ГОК выпустил первые образцы медного концентрата в ходе пусконаладочных работ на первой технологической производственной линии. В апреле 2018 года ГРК «Быстринское» отправила первую партию продукции в Китай.

Компания ЗАО «ПитерГорПроект» выиграла тендер на выполнение проектной документации по объекту «ООО ГРК «Быстринское». «Быстринский горно-обогатительный комбинат. Объекты обогатительного комплекса».

Проектная документация для строительства Быстринского обогатительного комплекса в составе Быстринского горно-обогатительного комбината выполнена на основании:

– договора от 01.06.2011 г между ООО «Институт Гипроникель» и ЗАО «ПитерГорПроект» на выполнение проектной документации по обогатительному комплексу Быстринского ГОКа;

– задания на проектирование, выданного Генеральным проектировщиком по разработке проектной документации на строительство «ООО ГРК Быстринское». Быстринский горно-обогатительный комбинат (ГОК). Объекты обогатительного комплекса» в Забайкальском крае и подписанного Генеральным директором ООО «Институт Гипроникель»;

– распоряжения Правительства РФ № 1708-р от 30.11.2006г (в редакции Распоряжения Правительства РФ от 25.09.2010 г. № 1872-р) и Инвестиционного соглашения от 13 июня 2007г. № НН/639-2007/248д.

О компании:

11 февраля 2006 года состоялось общее собрание учредителей «Санкт-

Петербургской горной проектно-инжиниринговой компании» («ПитерГорПроект»), на котором был утвержден устав, заключен учредительский договор.

19 мая 2006 года – официальный день образования компании, включение «ПитерГОРпроект» в единый государственный реестр юридических лиц. Утверждена организационная структура и штатное расписание компании.

В 2006 году компания «ПитерГОРпроект» выполняла работы по своим первым проектам силами всего 15 специалистов.

2007 год явился ключевым в развитии компании. В результате серьезной кадровой работы в компанию были привлечены высококлассные специалисты-проектировщики, профессиональный опыт которых позволил «ПитерГОРпроект» выполнить ряд новых проектов, в том числе высокой степени сложности, требующих нестандартных решений.

В 2008 году впервые в своей истории компания выполнила проект на условиях «под ключ» – спроектированы и построены инфраструктура и вахтовый поселок первой очереди освоения полиметаллического месторождения «Озерное».

Компания существенно расширила круг своих заказчиков, в который вошли в том числе и крупнейшие горно-металлургические предприятия России, такие, например, как ОАО «Стойленский ГОК», ООО «Воронецкое» и др.

В 2009 году в компании была разработана, внедрена и сертифицирована система менеджмента качества, соответствующая требованиям ISO 9001.

Взамен лицензий получены допуски к работам, оказывающим влияние на безопасность объектов капитального строительства. Допуски выданы НПП «Союзпетрострой – Проект».

Компания награждена дипломом «Европейское качество» Европейской бизнес-ассоциации, а Генеральный директор Игорь Эмильевич Богуславский

награжден медалью отличника Всероссийского проекта "Эффективное управление кадрами". Данный проект реализуется под патронажем Министерства регионального развития РФ.

В 2010 году компания получила сертификат, удостоверяющий, что ее услуги соответствуют требованиям государственного стандарта поставки, а сама компания внесена в «Федеральный реестр добросовестных поставщиков».

По итогам VI Всероссийского конкурса на лучшую проектную и изыскательскую организацию за 2009 год компания «ПитерГОРпроект» была награждена Дипломом I степени за достижение высокой эффективности результатов деятельности организации в современных экономических условиях и включена в соответствующий рейтинг лучших проектных и изыскательских организаций.

Компания «ПитерГОРпроект» в лице Генерального директора И.Э. Богуславского награждена международным Дипломом за оказание услуг в соответствии с российскими и европейскими стандартами качества. Диплом выдан международной ассоциацией «Европейский стандарт».

В 2011 году компания «ПитерГОРпроект» получила сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ISO 9001:2008).

## 2.2. Бизнес-анализ ООО ГРК «Быстринское»

Задачи руководства ООО ГРК «Быстринское» определяются интересами его владельца, размерами капитала и средой.

Важнейшими задачами организации являются:

1. Получение дохода владельцем организации;
2. Выполнения договорных обязательств перед заказчиками;
3. Обеспечение персонала организации заработной платой

4. Условиями труда и возможностью профессионального роста;
5. Создание рабочих мест для населения;
6. Охрана окружающей среды;
7. Недопущения сбоев в работе организации.

Объектом управления организации (объектом менеджмента организации) является его коллектив в процессе производственно – хозяйственной деятельности, заключающейся в выполнении работ по оказанию услуг населению.

Финансовое положение организации обуславливается в немалой степени его деловой активностью. В критерии деловой активности включаются показатели, отражающие качественные и количественные стороны развития деятельности организации, объем реализации услуг, прибыль, показатели оборачиваемости активов и пассивов. Данная группа показателей характеризует, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Без анализа финансового состояния сегодня становится невозможным функционирование какого-нибудь субъекта экономической деятельности, включая и тех, что по определенным причинам не преследуют цель максимизации прибылей. Если эффективность ведения хозяйства является добровольным делом агента экономической деятельности, то финансовая отчетность – обязательной.

Стойкая деятельность организации зависит как от обоснованности стратегии развития, маркетинговой политики, от эффективного использования всех существующих в его распоряжении ресурсов, так и от внешних условий, к числу которых относят налоговую, кредитную, ценовую политику государства и рыночную конъюктуру. Из-за этого в качестве информационной базы анализа финансового состояния должны выступать отчетные данные организации, некоторые заданные экономические параметры и варианты, при которых изменяются внешние условия его деятельности, которые нужно учитывать при аналитических оценках и

принятии управленческих решений.

В условиях рыночных отношений целью деятельности любого хозяйственного субъекта является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможности самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника капитала и работников организации.

Предварительную оценку экономического состояния можно проследить по таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Динамика экономических показателей ООО ГРКБ

Показатели	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2017 года	Изменения	
			тыс. руб.	%
Выручка, млн. руб.	15 850	17 098	1 248	7,3%
Себестоимость всего выпуска, млн. руб.	4 961	5 440	479	8,8%
Валовая прибыль, млн. руб.	11 568	11 568	0	0%
Численность работающих, чел.	801	2072	1271	61,3%
Годовой фонд заработной платы, млн. руб.	1 406,96	1 423,34	16,38	1,2%
Средняя заработная плата, млн. руб.	117 247	118 612	1365	1,2%
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	76 569	80 989	4420	5%

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что рост выручки составил на 7,3 %, численность работающих значительно выросла на 61,3 %, это обусловлено тем, что началась разработка новых месторождений.

Для характеристики финансовой ситуации на предприятии существует четыре типа финансовой устойчивости:

1. Абсолютная финансовая устойчивость. Такой тип финансовой устойчивости характеризуется тем, что все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов, отсутствием неплатежей и причин их возникновения, отсутствием нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины. Абсолютная финансовая устойчивость характеризуется неравенством:

Сумма запасов и затрат < Собственные оборотные средства

Такая ситуация встречается крайне редко.

2. Нормальная финансовая устойчивость. В этой ситуации предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства. Нормальная финансовая устойчивость характеризуется неравенством:

$$\begin{aligned} \text{Собственные оборотные средства} < \text{Сумма запасов и затрат} < \\ \text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные пассивы} \end{aligned}$$

Такой тип финансирования запасов является «нормальным» с точки зрения финансового менеджмента. Нормальная финансовая устойчивость наиболее желательна для предприятия.

3. Неустойчивое финансовое положение, характеризуемое нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет:

- пополнения источников собственных средств»;
- сокращения дебиторской задолженности;
- ускорения оборачиваемости запасов.

Неустойчивое финансовое состояние характеризуется неравенством:

$$\begin{aligned} \text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные пассивы} < \text{Сумма} \\ \text{запасов и затрат} < \text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные} \\ \text{пассивы} + \text{Краткосрочные кредиты и займы} \end{aligned}$$

Неустойчивое финансовое положение проявляется в виде:

- нарушений финансовой дисциплины (задержек в оплате труда, использования временно свободных собственных средств резервного фонда и фондов экономического стимулирования и пр.);

- перебоев в поступлении денег на расчетные счета и платежах;
- неустойчивой рентабельности;
- невыполнения финансового плана, в том числе по прибыли.

4. Кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд. Кризисное финансовое состояние характеризуется неравенством:

$$\text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные пассивы} + \text{Краткосрочные кредиты и займы} < \text{Сумма запасов и затрат}$$

В таблице 2.2, приведен анализ финансовой устойчивости.

Таблица 2.2

Анализ финансовой устойчивости, тыс. руб.

Показатели	На начало периода	На конец периода
1. Источники собственных средств (стр.1300)	224 869 075	248 940 415
2. Внеоборотные активы (стр.1100)	639 835 728	667 276 374
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2)	-414 966 653	-418 335 959
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства (стр.1400)	511 957 483	508 843 676
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (стр.3+стр.4)	96 990 830	90 507 717
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства (стр.1510)	84 987 917	71 347 767
7. Общая величина основных источников формирования запасов (стр.5 + стр.6)	181 978 747	161 855 484
8. Величина запасов (стр.1210)	75 400 770	112 036 959
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3-стр.8)	-490 367 423	-530 372 918
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (стр.5-стр.8)	21 590 060	-21 529 242
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (стр.7-стр.8)	106 577 977	49 818 525
12. Тип финансовой устойчивости	нормальная	нормальная

Исходя из данных таблицы 2.2 ПАО «ГМ «Норникель» находится в стадии нормальной финансовой устойчивости, что подтверждается неравенством:

$$\begin{aligned} & \text{Собственные оборотные средства} < \text{Сумма запасов и затрат} < \\ & \text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные пассивы} \end{aligned}$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами отражает наличие собственных оборотных средств, необходимых для обеспечения финансовой стабильности организации и рассчитывается как отношение собственных оборотных средств (собственного капитала в обороте) к оборотным активам:

$$K_{\text{осс.}} = (\text{стр.1300} + \text{стр.1530} + \text{стр.1540} + \text{стр.1400 Форма 1}) / \text{стр.1200}$$

Коэффициент согласно нормативным документам, нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1. Полученные высокие значения – признак состоятельности организации.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами показывает, какая часть запасов и затрат финансируется за счет собственных источников:

$$K_{\text{омзс.}} = (\text{стр.1300} + \text{стр.1530} + \text{стр.1540} + \text{стр.1400 Форма 1}) / \text{стр.1210}$$

Считается, что коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами должен изменяться в пределах 0.6 – 0.8, т.е. 60-80% запасов компании формируют из собственных источников. Рост показателя положительно сказывается на финансовой устойчивости

компании, однако полученные завышенные значения – признак того, что преобладающая часть запасов и затрат финансируется за счет собственных источников.

Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала рассчитывается как отношение собственных оборотных средств компании к общей величине собственных средств:

$$K_{\text{ман.}} = (\text{стр.1300} + \text{стр.1530} + \text{стр.1540} + \text{стр.1430} - \text{стр.1100}) / (\text{стр.1300} + \text{стр.1530} + \text{стр.1540} + \text{стр.1430} - \text{стр.1400})$$

Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала зависит от структуры капитала и специфики отрасли, рекомендован в пределах от 0,2–0,5. Полученный завышенный коэффициент маневренности означает недостаточно хорошую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

Коэффициент постоянства активов, или коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов показывает, какова отдача на каждый вложенный рубль в основные средства, каков результат этого вложения средств:

$$K_{\text{ова.}} = (\text{стр.2110 Форма 2}) // ((\text{стр.1150н.} + \text{стр.1150к. Форма 1}) / 2)$$

Значение показателя зависит от отраслевых особенностей, уровня инфляции и переоценки основных средств. Полученный коэффициент незначительно выше нормативного значения, что связано с отраслевыми особенностями.

Коэффициент реальной стоимости имущества – характеризует производственный потенциал предприятия, обеспеченность производственного процесса средствами производства, отражает долю

реальной стоимости имущества производственного назначения в имуществе предприятия:

$$K_{рси.} = (\text{стр.1100} + \text{стр.1210 Форма 1}) / \text{стр.1700 Форма 1}$$

Полученное значение коэффициента соответствует нормативному, что указывает на достаточную обеспеченность производственного процесса средствами производства и хороший производственный потенциал предприятия.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) – финансовый коэффициент, равный отношению собственного капитала и резервов к сумме активов предприятия:

$$K_{авт.} = (\text{стр.1300} + \text{стр.1530} + \text{стр.1540} + \text{стр.1430 Форма 1}) / \text{стр.1700 Форма 1}$$

Нормативное ограничение  $K_a \geq 0.5$ . Чем выше значение коэффициента, тем лучше финансовое состояние компании. Полученные значения ниже нормативных, это говорит о том, что возможен прирост приобретенных в долг активов, в целом значение на конец года растет и финансовая устойчивость соответственно тоже стабилизируется.

Коэффициент финансовой устойчивости – коэффициент равный отношению собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса:

$$K_{ф.у.} = (\text{стр.1300} + \text{стр.1530} + \text{стр.1540} + \text{стр.1400 Форма 1}) / \text{с.1700 Форма 1}$$

Рекомендуемое значение коэффициента не менее 0,7. Полученное значение выше рекомендуемого, что говорит о достаточной финансовой

устойчивости компании, предприятие скорее всего не зависит от внешних источников финансирования, отсутствует риск хронических неплатежеспособностей.

Анализ динамики показателей финансовой (рыночной) устойчивости организации, представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ динамики показателей финансовой (рыночной) устойчивости  
организации

Показатель	Нормативное значение	На начало года	На конец года
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$\geq 0,1$	2,34	3,43
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	0,6-0,8	9,92	6,87
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	1,51	1,7
Коэффициент постоянства активов	$\leq 1$	1,3	1,29
Коэффициент реальной стоимости имущества	$> 0,5$	0,75	0,87
Коэффициент автономии	$> 0,5$	0,27	0,32
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,7$	0,78	0,86

Проанализировав все расчеты в таблице 2.3, можно прийти к выводу, что значения большей части коэффициентов в пределах нормативных, что еще раз указывает на нормальную финансовую устойчивость ПАО «ГМ «Норникель». Полученные отрицательные значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами – признак зависимости организации от внешних источников финансирования.

Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных ресурсов) рассчитывается как отношение величины наиболее ликвидных активов как сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов:

$$K_{a.l.} = (\text{стр. 1240 Форма 1} + \text{стр. 1250 Форма 1}) / \\ (\text{стр. 1500 Форма 1} - \text{стр. 1530 Форма 1} - \text{стр. 1540 Форма 1})$$

Нормативное ограничение  $K_{a.l.} \geq 0,2$  означает, что каждый день подлежат погашению не менее 20% краткосрочных обязательств компании. Для российских компаний нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности находится в пределах  $K_{a.l.} > 0,2 - 0,5$ . В рассматриваемом периоде показатель был в пределах нормативного ограничения.

Промежуточный коэффициент покрытия (быстрой ликвидности) характеризует возможности предприятия погасить краткосрочные обязательства при условии своевременных расчетов с дебиторами:

$$K_{б.л.} = (\text{стр.1230} + \text{стр.1240} + \text{стр.1250} + \text{стр.1260 Форма 1}) / \\ (\text{стр.1500} - \text{стр.1530} - \text{стр.1540 Форма 1})$$

Нормальное значение коэффициента попадает в диапазон  $K_{б.л.} \geq 1$ . Полученное значение на начало периода соответствует нормативному, а на конец периода меньше нормативного, что говорит о том, что вероятен риск потери инвесторов, кредиты организации будут выданы под большой процент, увеличится размер залогового имущества.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные активы:

$$K_{т.л.} = (\text{стр. 1200 Форма 1} + \text{стр. 1170 Форма 1}) / \\ (\text{стр. 1500 Форма 1} - \text{стр. 1530 Форма 1} - \text{стр. 1540 Форма 1})$$

Нормальным считается значение коэффициента  $K_{т.л.} \geq 2$ , в зависимости от отрасли экономики. Полученные значения соответствуют норме, что

указывает на то, что предприятие в состоянии стабильно оплачивать текущие счета, не существует трудностей в покрытии текущих обязательств, нет необходимости в сокращении кредиторской задолженности и величины заемных средств.

Динамика коэффициентов ликвидности, представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

#### Динамика коэффициентов ликвидности

Показатель	Нормативное ограничение	На начало года	На конец года
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,94	0,52
Промежуточный коэффициент покрытия	$\geq 1$	1,15	0,92
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2$	2,48	3,80

Проанализировав все расчеты таблице 2.4, можно прийти к выводу, что значения всех коэффициентов в пределах нормативных, что увеличивает кредитный рейтинг ПАО «ГМ «Норникель» и производство на данной стадии прибыльно.

### 2.3 Анализ организации управления персоналом ООО ГРК «Быстринское»

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой компании, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Разработкой и реализацией единой кадровой политики, совершенствованием кадрового потенциала ПАО «ГМ «Норникель» и

региональных сетевых компаний, подведомственных Обществу для обеспечения эффективной работы по всем видам деятельности занимается департамент по управлению персоналом и организационному проектированию.

Департамент по управлению персоналом и организационному проектированию является структурным подразделением ПАО «ГМ «Норникель», его создание и ликвидация осуществляется на основании приказа генерального директора Общества. Департамент подчиняется директору по организационному развитию ПАО «ГМ «Норникель».

Основными задачами департамента являются:

1. Разработка и реализация единой кадровой политики Общества и региональных сетевых компаний, подведомственных Обществу для обеспечения эффективной работы по всем видам деятельности;
2. Подбор и расстановка персонала;
3. Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие должности;
4. Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации персонала;
5. Учет персонала Общества;
6. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников;
7. Повышение профессиональной квалификации.

Департамент по управлению персоналом и организационному проектированию в соответствии с возложенными на него задачами выполняет следующие функции:

– разрабатывает кадровую политику и стратегию ПАО «ГМ «Норникель», прогнозы, определяет текущую потребность в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;

– участвует в комплектовании Общества кадрами служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в

соответствии с целями, стратегией и профилем Общества, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности;

- формирует и ведет банк данных о количественном и качественном составе кадров;

- подбирает и отбирает работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и вносит соответствующие предложения об их назначении на указанные должности, оформляет приказы о приеме на работу и другую необходимую для этого документацию;

- оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия;

- ведет установленную документацию по кадрам;

- подготавливает материалы по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности;

- организует проведение аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, участвует в анализе результатов аттестации, осуществляет постоянный контроль за ходом выполнения решений аттестационной комиссии;

- подготавливает соответствующие документы по пенсионному страхованию и представляет их в органы социального обеспечения;

- обеспечивает социальные гарантии трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- составляет график отпусков, ведет учет использования работниками отпусков, оформляет очередные отпуска в соответствии с утвержденным графиком и дополнительные отпуска, ведет учет командировок;

- осуществляет анализ текучести кадров, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, потери рабочего времени, контролирует их выполнение;

- рассматривает жалобы и заявления работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства;
- организует и осуществляет работу по адаптации работников, а также по развитию их потенциала;
- разрабатывает системы мотивации и стимулирования сотрудников;
- осуществляет взаимодействие с учебными центрами, осуществляет организацию обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

В процессе решения задач, поставленных перед департаментом по управлению персоналом и организационному проектированию, выполнения функций, возложенных на него, и реализации прав, предоставленных ему, департамент осуществляет взаимодействие:

1. Со всеми структурными подразделениями Общества в части:

- изменения штатного расписания подразделений, совершенствованию структуры управления подразделений;
- предложений о снижении размера премий за производственные упущения, по всем видам премирования и вознаграждений персонала подразделений;
- графика отпусков сотрудников подразделений;
- предложений о приеме, увольнении и переводе на другую работу работников подразделений;
- положения о премировании персонала;
- утвержденного штатного расписания и структуры управления Общества;
- коллективного договора;
- документов о движении персонала и другим документам по кадровым вопросам персонала Общества;
- подготовки кадров и повышения квалификации персонала подразделений;

- представлению другой, необходимой информации.

2. С департаментом финансов по:

- сведениям о фонде начисленной заработной платы работников Общества;

- выплатам социального характера работников Общества;

- представлению другой, необходимой информации.

3. С отделом делопроизводства по:

- письмам, справкам и другой корреспонденции для отправки;

- приказам, письмам, поручениям и другим документам;

- директивным и информационным материалам по вопросам использования и применения организационно-распорядительных документов;

- представлению другой, необходимой информации.

#### 2.4/ Анализ кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское»

Для ПАО «ГМ «Норникель» очень важно обеспечение компании высококвалифицированными кадрами, созданию сплоченной команды профессионалов, способной оперативно и качественно решать текущие и стратегические задачи.

Главная ценность компании – это человеческие ресурсы. ПАО «ГМ «Норникель» заботится о том, чтобы сотрудники видели результаты своей работы как вклад в развитие компании, воспринимали свои личные трудовые успехи неотделимо от достижений всей компании.

Большое внимание в компании уделяется повышению мотивации персонала, созданию системы материального и морального стимулирования работников, а также социальной защите сотрудников. Кадровая политика ПАО «ГМ «Норникель» является составной частью управленческой стратегии.

Основными задачами ПАО «ГМ «Норникель» для наилучшего использования кадрового потенциала являются:

- реализация полного количественного и качественного соответствия состава персонала стратегическим целям и поддержание этого соответствия;
- оптимизация и стабилизация кадрового состава структурных подразделений;
- создание эффективной системы мотивации сотрудников;
- обеспечение достаточного уровня удовлетворенности персонала работой в компании;
- создание и поддержание организационного порядка, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины;
- создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и руководителей;
- формирование и укрепление деловой корпоративной культуры.

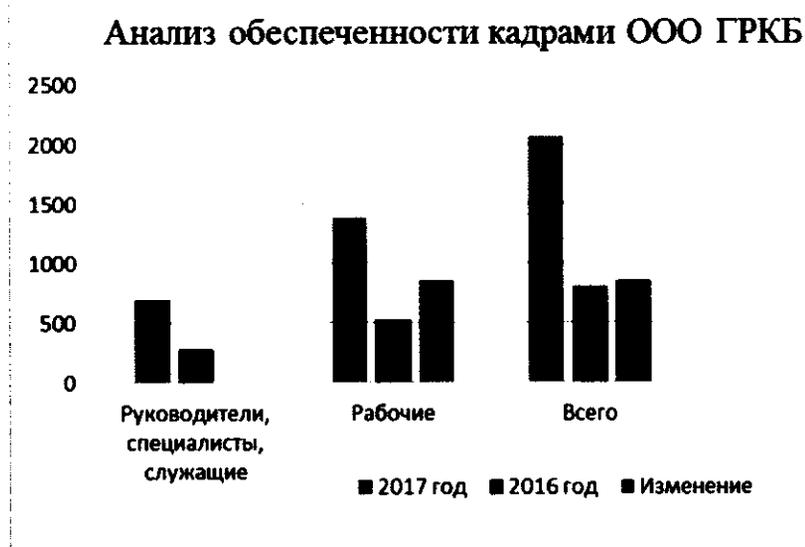
Анализ обеспеченности кадрами компании приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ обеспеченности кадрами ООО ГРКБ

Категории работающих	Годы				Изменение	
	2017		2016		чел	уд. веса, %
	чел	уд. веса, %	чел	уд. веса, %		
Руководители, специалисты, служащие	691	33%	278	35%	413	-1%
Рабочие	1381	67%	523	65%	858	1%
Всего	2072	100%	801	100%	1271	0%

Анализ обеспеченности кадрами компании изображен на рисунке 2.1.



**Рис. 2.1 – Анализ обеспеченности кадрами ООО ГРКБ**

Из таблицы 2.5 и рисунка 2.1 можно сделать вывод о преобладании коллектива рабочих над ИТР (руководители, специалисты, служащие), соотношение первых и вторых примерно одинаковое 65% к 35%.

Причины движения рабочей силы разнообразны: вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию; призыв в армию и окончание военной службы; перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания; получение профессионального образования и трудоустройство по специальности; неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

Для изучения движения рабочей силы на предприятиях ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию. Анализ оборота кадров представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

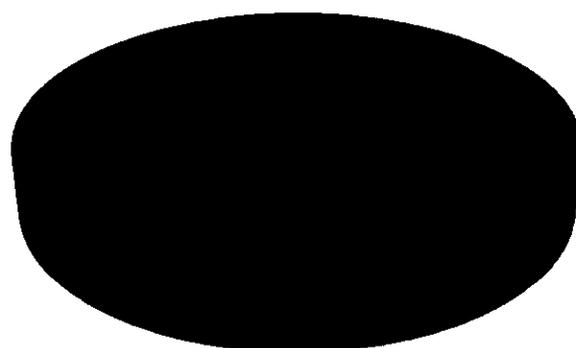
## Анализ движения кадров ООО ГРКБ

Показатели	Рабочие, чел.	
	2017 г.	2016 г.
Среднесписочная численность работников	1381	523
Уволено всего	282	105
в том числе		
- по инициативе работника	165	77
- по истечении срока ТД	85	21
- другие причины	32	8
Принято	713	963
Коэффициент оборота кадров, %		
- по приему	51,63	184,13
- по увольнению	20,42	20,08
Коэффициент текучести кадров, %	2,53	9,17

Как видно из таблицы 2.6 среднесписочная численность работников увеличилась на 858 человек.

На рисунке 2.2 отражены причины увольнения сотрудников.

Причины увольнения на текущий 2017 год



- Уволено всего
- - по инициативе работника
- - по истечении срока ТД
- - другие причины

Рис. 2.2 – Причина увольнения на текущий 2017 год в %

Анализ движения кадров в таблице 2.6 показывает число принятых и уволенных в разные временные периоды в соотношении к общей среднесписочной численности (коэффициент оборота кадров) и процентное соотношение текучести кадров, которое значительно уменьшилось в 2017 году.

Уровень образования сотрудников предприятия, представлен в таблице 2.7 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.7

## Анализ образования персонала

Наименование показателя	Всего принято за 2017 г		% к общему числу работников
	чел.	%	
Два высших, аспирантура, докторантура	13	2%	1%
Высшее	242	34%	12%
Среднее-специальное	327	46%	16%
Среднее	76	11%	4%
Неполное среднее	55	8%	3%
Итого принято	713	100%	34%
ВСЕГО	2072		

## Образование персонала ООО "ГРК Быстринское"



Рис. 2.3 – Образование персонала

По уровню образования качественный состав работников распределен следующим образом: с высшим образованием – 34 %, среднее – 11 %, средне-

специальное – 46 % и неполное среднее - 8 %.

Мотивация персонала является одной из главных составляющих кадрового потенциала. Еще в 2016 г. в ООО ГРК «Быстринское» сформирована оптимальная дифференцированная система оплаты труда, которая учитывает особенности мотивации труда высших менеджеров и других работников организации.

Система оплаты труда высших менеджеров регулируется положением о материальном стимулировании высших менеджеров, основной принцип которого – это стимулирование труда менеджеров в зависимости от достигнутых результатов (ключевых показателей эффективности) Общества.

Для работников, которые не входят в категорию высших менеджеров, в Обществе установлена тарифная система оплаты труда, при которой размер конкретной заработной платы определяется в зависимости от уровня квалификации, профессиональных знаний, опыта и компетенций конкретного сотрудника. Кроме того, в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности осуществляется премирование работников по итогам года, а также ежемесячное премирование в размере не более 75% от должностного оклада.

Анализ роста средств на оплату труда, представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Рост средств на оплату труда

	Фонд оплаты труда, тыс. руб.			
	2016	2017	Отклонение	
			Абс.	Отн.
Руководители, специалисты, служащие	190 970	474 677	283 707	60%
Рабочие	359 270	948 667	589 397	62%
Всего	550 240	1 423 344	873 104	61%

Рост фонда оплаты труда за 2017 г. в сравнении с 2016 г. обусловлен обеспечением повышения уровня реального содержания заработной платы и включает индексацию заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.

Наибольший рост ФОТ, а также среднесписочной численности сложился в исполнительном аппарате ООО ГРК «Быстринское» и объясняется приемом на работу персонала (заполнением вакантных штатных единиц).

Анализ затрат на обучение персонала и численность обученного персонала в разрезе двух лет, представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Затраты на обучение персонала и численность обученного персонала в разрезе двух лет

Общество	Затраты на обучение персонала /тыс. руб.		Общая численность обученных/чел.	
	2017	2016	2017	2016
Руководители, специалисты, служащие	954	289	19	6
Рабочие	1 625	672	32	13
Всего	2 579	961	51	19

Данный анализ показал, что обучение в 2017 году прошли Руководители, специалисты, служащие в общей численности 19 человек и рабочие – 32 человека.

Анализ медицинского обеспечения и социального страхования, представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Медицинское обеспечение и социальное страхование

Общество	ДМС в 2017 г.		Страхование от несчастных случаев в 2017 г.	
	Общее количество застрахованных/чел.	Затраты/тыс. руб.	Общее количество застрахованных /чел.	Затраты/тыс. руб.
Руководители, специалисты, служащие	691	11 747	691	1 851
Рабочие	1 381	23 477	1 381	3 702
Всего	2 072	35 224	2 072	5 553

В ООО ГРК «Быстринское» осуществляется программа добровольного медицинского страхования в рамках договоров со страховыми компаниями РОСНО и ОСАО «Ингосстрах» (ОАО «ТРК»). ДМС позволяет сотрудникам Обществ получать бесплатное квалифицированное лечение в ведущих медицинских учреждениях Сибири.

За счет средств Обществ осуществляются периодические медицинские осмотры работников, вакцинация против клещевого энцефалита и гриппа. Также осуществляется программа страхования сотрудников от несчастных случаев в рамках договоров со страховыми компаниями РОСНО и ОСАО «Ингосстрах» (ОАО «ТРК»).

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО ГРК «БЫСТРИНСКОЕ»

#### 3.1 Обоснование направлений развития кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское»

Стратегическая цель ООО ГРК «Быстринское» в области кадровой работы – формирование эффективной и гибкой команды, способной создать стратегически ориентированную систему менеджмента.

Обычно в структуре стратегического потенциала кадровый потенциал является элементом производственного потенциала. В силу того, что объектом исследования является управляющая компания, определяющая стратегию крупной разветвленной сети регионально разобщенных подразделений, считаем необходимым кадровый потенциал выделить как самостоятельный элемент стратегического потенциала.



Рис. 3.1 – Структура стратегического потенциала

В связи с жесткой конкуренцией на рынке труда происходит постоянное повышение требований к уровню профессиональной компетентности

персонала. Возникает необходимость упорядочения и планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала, что можно сделать, применив алгоритм оценки кадрового потенциала.

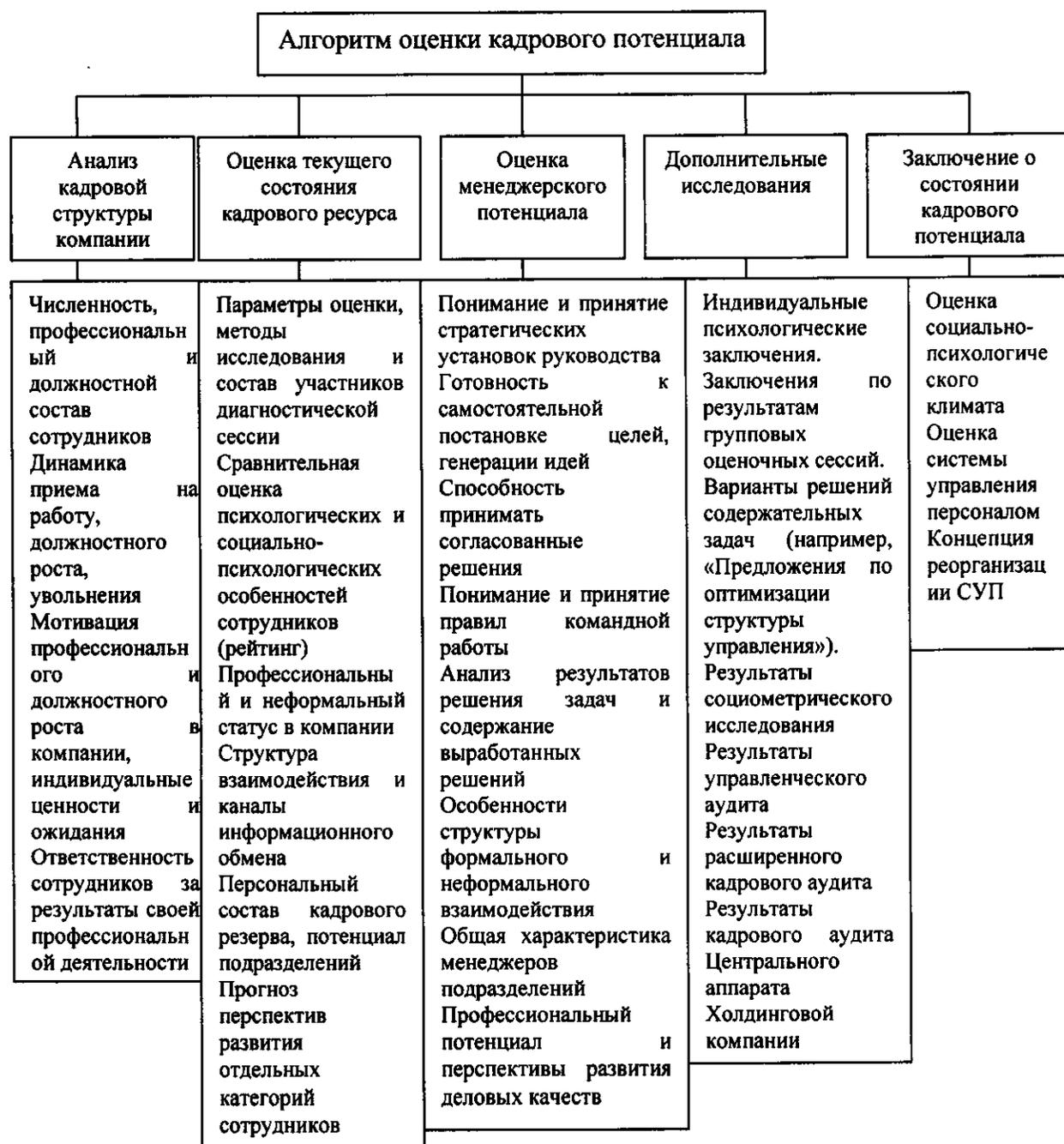


Рис. 3.2 – Алгоритм оценки кадрового потенциала

ООО ГРК «Быстринское»

Результатом применения данного алгоритма должны стать

рекомендации, способствующие лучшему функционированию компании (по повышению эффективности использования потенциала кадрового резерва, рекомендации по определению форм и методов стимулирования роста квалификации, планированию карьеры, обучению и развитию кадров, рекомендации по взаимодействию в ходе реорганизации системы управления) и применение их на практике.

Чтобы привести в действие данный механизм, необходим квалифицированный персонал. В данном случае можно рассмотреть три варианта (таблица 3.1).

Таблица 3.1

**Сравнительный анализ вариантов реализации функции развития  
кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское»**

Вариант решения проблемы	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Условия пользования	Цена решения (руб. в год)
1	2	3	4	5
Введение штатной единицы «кадрового аналитика» для постоянного мониторинга	Ответственность; заинтересованность в конечном результате	Самые большие затраты из трех предложенных вариантов; субъективизм оценок и выводов	Заключение трудового договора; предоставление отдельного кабинета	360 000
Применение услуг сторонней организации для периодического (1 раз в год) сканирования	Малые затраты; объективность оценок и выводов	Привыкание и подготовка персонала к данной процедуре, как к «сдаче экзамена»; незаинтересованность в реализации рекомендуемых мер для решения поставленных задач; проблема соблюдения коммерческой тайны	Заключение договора на оказание услуг сторонней фирмой; предоставление всей необходимой документации для анализа сложившейся ситуации в компании; предоставление рабочего места	200 000

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5
Применение услуг сторонней организации для проведения мониторинга по договору аутсорсинга	Снижение издержек на управление, затрат на содержание рабочих мест, фонда заработной платы и ЕСН; снижение рисков для основного бизнеса; возможность сосредоточения менеджмента на подразделениях основного производства, ключевых организационных компетенциях	Незаинтересованность в конечном результате; юридическая невозможность влияния на привлеченного сотрудника и соответственно на качество выполняемой им работы; необходимость комплексного подхода к разделению функций управления по схемам инсорсинга и аутсорсинга; проблема соблюдения коммерческой тайны	Заключение договора аутсорсинга; предоставление рабочего места; предоставление всей необходимой документации для анализа сложившейся ситуации в компании	310 000

Представленная в таблице 3.1 цена решения по второму и третьему вариантам является индикативной и потому не может быть критерием принятия решения.

Затраты на расширение штата посчитаны исходя из уровня заработной платы организации на аналогичные должности. Цена решения по варианту периодического сканирования определена на основе статистики предоставления таких услуг в г. Иркутске с учетом численности персонала. Цена решения варианта проведения мониторинга по договору аутсорсинга рассчитана аналогичным способом предыдущему варианту с учетом численности персонала и интенсивности документооборота.

Исходя из стратегии компании, быстрого роста штата сотрудников, необходимости внедрения современных технологий, улучшения морально-психологического климата в коллективе, высокой частоты реструктуризации,

необходимости обеспечения гибкости кадрового потенциала наилучшим вариантом является введение должности кадрового аналитика, т.к. специалист более ответственен и заинтересован в конечном результате.

Существуют и отрицательные моменты: большие затраты, по истечении некоторого времени новый сотрудник будет втянут в неформальные отношения и усвоит нормы существующей организационной культуры, что приведет к субъективизму оценок и выводов. Чтобы этого избежать, необходимо данному сотруднику предать особый статус с подчинением напрямую начальнику департамента по управлению персоналом и организационному проектированию с обязательным предоставлением ему отдельного кабинета.

Таким образом, в качестве критерия принимаемого решения нужно выдвинуть не текущую, а стратегическую эффективность (действенность в достижении стратегической цели).

При найме кадрового аналитика в компанию ООО ГРК «Быстринское» должны учитываться следующие требования:

- психологическое или социологическое образование;
- знание основ управления;
- умение в области технологии коучинга;
- личностные качества: независимость, гибкость мышления, решительность, стратегическое видение, критичность мышления, управленческая интуиция, коммуникабельность.

Очень важно новому специалисту четко поставить задачи, установить сроки и ответственность. С целью эффективного контроля за процессом работы кадрового аналитика рекомендуется предусмотреть в договоре отдельный пункт, обязывающий его предоставлять еженедельный отчет о проделанной работе своему непосредственному руководителю – начальнику департамента по управлению персоналом и организационному проектированию.

Таким образом, обоснование необходимости выделения кадрового потенциала для ООО ГРК «Быстринское» в качестве самостоятельного элемента стратегического потенциала подтверждено. Это позволяет целенаправленно развивать кадровый потенциал по следующим направлениям:

- регулярное проведение оценки кадрового потенциала;
- введение в штат должности кадрового аналитика;
- создание кадрового резерва;
- ускорение адаптации персонала при внутреннем перемещении и при приеме на работу;
- рост мотивации.

### 3.2 Рекомендации по формированию и подготовке кадрового резерва ООО ГРК «Быстринское»

Для создать системы, позволяющую оптимально управлять кадровым потенциалом, нужно заняться подготовкой кадрового резерва на руководящие должности, зафиксированного в стандарте предприятия.

Формирование кадрового резерва необходимо для удовлетворения следующих целей:

- постоянного пополнения кадров руководителей организации высококвалифицированными специалистами;
- своевременного замещения вакансий по должностям руководителей;
- повышения уровня подбора и расстановки руководящих кадров, внедрения в практику работы с кадрами прогнозирования служебных перемещений (планирования карьеры);
- снижения рисков при назначениях руководящих работников;
- мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и

профессиональной квалификации.

Достижение этих целей связано с формированием и развитием у руководителей и специалистов, зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей по руководящей должности.

Таблица 3.2

Направления работы с кадровым резервом на руководящие должности ООО ГРК «Быстринское»

Направление	Содержание направления
Формирование резерва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ потребности в резерве;</li> <li>– выявление работников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей, квалификационный отбор;</li> <li>– оформление и утверждение списков резерва.</li> </ul>
Целевая подготовка работников, включенных в списки резерва для замещения руководящей должности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– теоретическая подготовка по целевым программам;</li> <li>– практическая (стажировка) подготовка как в России, так и за рубежом.</li> </ul>
Реализация резерва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение планового замещения должности резерва и утверждение в ней нового работника;</li> <li>– систематическое (не реже 1 раза в год) обновление списков резерва с целью пополнения;</li> <li>– корректировка списков резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве.</li> </ul>

В ООО ГРК «Быстринское» кадровым резервом может заниматься директор по персоналу либо кадровый аналитик в случае введения данной должности. Специалист, работающий с кадровым резервом, на руководящие должности должен обладать специфическими знаниями и качествами (Таблица 3.3).

Работу по формированию резерва нужно начинать с определения оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе:

- прогноза изменения структуры руководящего аппарата;
- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (один год) и длительную (до пяти лет) перспективу;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и др.;
- числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии руководящего аппарата.

Таблица 3.3

Требования к специалисту, работающему с кадровым резервом на руководящие должности в ООО ГРК «Быстринское»

Знания	Умения и навыки	Личностные качества
В области экономики	Навыки кадровой работы	Коммуникабельность
В области психологии	Умение ладить с людьми	Гибкость мышления
	Умение адаптироваться к ситуации	Тактичность
В области трудового права	Навык работы с персональным компьютером	Чувство меры
		Харизматичность
В области социологии	Умение убеждать	Целеустремленность
		Настойчивость

Формировать резерв следует из таких источников как:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей подразделений;
- руководители подразделений (среднего звена);

– работники иных предприятий, отобранные кандидатами на руководящие должности в ООО ГРК «Быстринское».

Кандидаты в резерв должны обладать следующими характеристиками:

- возраст, не превышающий 40 лет (учитывая временные затраты на подготовку, обучение и стажировку работника, включенного в резерв);
- уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения);
- способность выполнять трудовую функцию в полном объеме;
- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;
- квалификационные требования по планируемой должности.

Для проведения отбора рекомендуется использовать следующие методы:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);
- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);
- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва рекомендуется производить непосредственными руководителями кандидатов и профильными руководителями совместно с отделом управления персоналом и департаментом экономической безопасности.

В ходе данного процесса специалисту отдела по управлению персоналом либо кадровому аналитику необходимо собрать следующие документы, на основании которых выносится заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва:

- карту рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв;
- рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующую должность;
- индивидуальный план подготовки;
- карты специалистов резерва.

Списки резерва на руководящие должности должны утверждаться генеральным директором ООО ГРК «Быстринское».

В целях приобретения работниками, зачисленными в резерв, практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва проводится их подготовка.

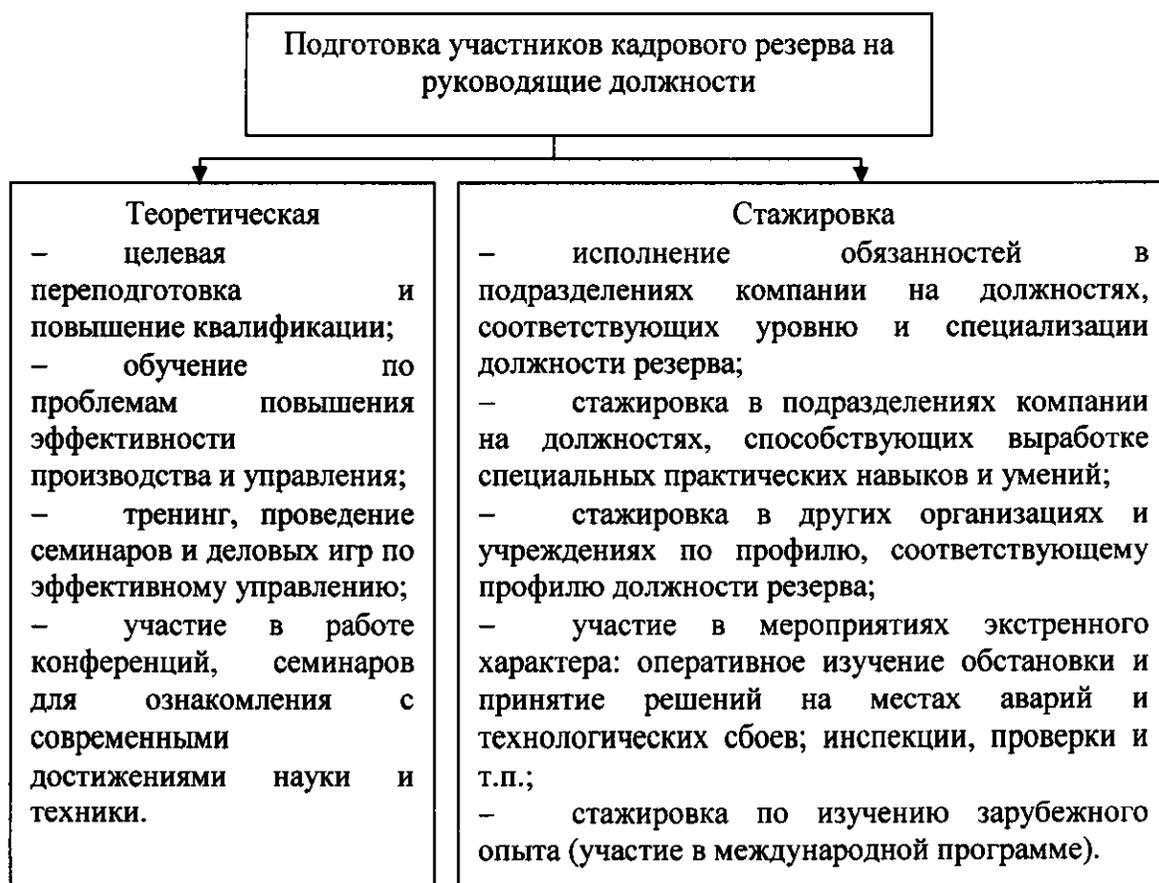


Рис. 3.3 – Виды практической (стажировка) и теоретической подготовки участников кадрового резерва на руководящие должности

Оценку качества подготовки резервистов в структурных подразделениях рекомендуется проводить в ходе работы кадровых комиссий с учетом разработанной, ежегодно заполняемой карты критериев оценки (таблица 3.4). Результаты оценки и выводы заносятся в карту специалиста резерва (Приложение № 1).

Таблица 3.4

Карта рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов работы, использование НОТ					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Критичность					
		Нестандартность					
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
		Умение использовать информационные источники					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда					
		Лояльность к предприятию					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					
		Авторитет					
<p>Уровень:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;</li> <li>2. Имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);</li> <li>3. Имеет достаточные знания (навыки, способности);</li> <li>4. Обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);</li> <li>5. Обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.</li> </ol>							

Введение кадрового резерва на руководящие должности позволяет снизить текучесть кадров по причине отсутствия перспектив роста по карьерной лестнице. Это позволяет рассчитать потери ООО ГРК «Быстринское» от увольнения сотрудников по этой причине по следующей формуле (3.1):

$$\text{Экр} = \text{Упоп} \times (\text{Пспн} + \text{Зп} + \text{Зсро}), \quad (3.1)$$

где Экр – эффект от введения кадрового резерва на руководящие должности;

Упоп – численность уволившихся по причине отсутствия перспектив роста;

Пспн – потери от снижения производительности нового сотрудника;

Зп – затраты на подбор 1 сотрудника через кадровое агентство;

Зсро – средние затраты на обучение 1 сотрудника.

Рассчитаем указанные потери и затраты на одного человека.

Опрос, проведенный среди линейных руководителей – начальников отделов показал, что в среднем период адаптации нового сотрудника длится 2 месяца в течение которых работник трудится с более низкой производительностью. Процент снижения производительности труда по данным опроса колеблется от 15% до 30%, средний уровень составил 21% (0,21). Эти данные позволяют рассчитать потери от снижения производительности труда в период адаптации по формуле:

$$\text{Пспн} = \text{Срз/п} \times 0,21 \times 2 \text{ месяца}, \quad (3.2)$$

где Пспн – потери от снижения производительности нового сотрудника;

Срз/п – среднемесячная заработная плата.

Средние затраты на подбор специалистов высокой квалификации кадровых агентств города Иркутска по информации, полученной из Интернета, составляют 25 000 руб.

ООО ГРК «Быстринское» активно ведет обучение своих сотрудников, затрачивая большие суммы. Причем ежегодно обучаются до 75% сотрудников. Поэтому, независимо от того, достаточна квалификация нового сотрудника для выполнения предназначенной ему работы затраты на обучение будут являться косвенными потерями, связанными с текучестью кадров.

В силу этого средние затраты на обучение одного сотрудника в год должны быть включены в расчет эффективности предложенного мероприятия. Данный анализ показал, что обучение в 2017 году прошли руководители, специалисты, служащие в общей численности 19 человек и рабочие – 32 человека. По данным 2017 года на обучение 51 человек потрачено 1 355 000 руб. таким образом, средние затраты на обучение одного сотрудника составили примерно 26 569 руб.

Средняя заработная плата специалистов и руководителей низшего звена (потенциальных участников кадрового резерва) составляет 32 000 руб.

По формуле 3.2 рассчитаем потери от снижения производительности нового сотрудника:

$$\text{Пспн} = 32\,000 \times 0,21 \times 2 = 13\,440 \text{ руб.}$$

По формуле 3.1 рассчитаем эффект от введения кадрового резерва на руководящие должности:

$$\text{Экр} = 4 \times (13\,440 + 25\,000 + 26\,569) = 260\,036 \text{ руб.}$$

Таким образом данный проект окупится 1,5 года, так как затраты на него исчисляются заработной платой кадрового аналитика, которая составит 360 000 руб. в год.

Эффективность резерва обеспечивается, прежде всего, созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на руководящие должности. Для того чтобы оценить эффективно ли введение на предприятие ООО ГРК «Быстринское» кадрового резерва на руководящие должности или нет специалисту, занимающемуся этим вопросом, необходимо вести статистику для дальнейшего ее анализа. В данной статистике нужно учитывать показатели, указанные в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели оценки эффективности кадрового резерва на руководящие должности ООО ГРК «Быстринское»

Уровень оценки	Показатели	Содержание показателей
Организационный	Изменение скорости адаптации участника кадрового резерва после назначения на должность	В случае если участник кадрового резерва адаптируется быстрее на новой должности, чем работник, не принимающий участия в программе кадрового резерва, значит, эта программа работает успешно.
Психологический	Динамика уровня мотивированности к труду (до включения кандидата в кадровый резерв и после включения)	Если уровень мотивированности к труду участника кадрового резерва возрастает и удерживается в течение 1 года, это означает о правильном проведении программы кадрового резерва на руководящие должности.
Компетентный	Рост уровня квалификации после включения в кандидата в кадровый резерв	Уровень квалификации кандидатов зависит как от активности самих работников, их мотивации к обучению, так и от действующей в организации программы обучения. Поэтому оценка данного показателя производится ситуационно.
Социологический	Изменение роли претендента в команде (при условии, что команда сформирована)	Определение роли претендента в команде может быть по методике Бэлбина. В случае перемещения работника по шкале «исполнитель-руководитель» динамика показателя считается положительной

С целью повышения эффективности кадрового резерва рекомендуется проводить ежегодную корректировку списков резерва, в ходе которой оценить результаты годовой подготовки, дать заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключения из резерва.

### 3.3 Рекомендации по совершенствованию формирования организационной культуры в ООО ГРК «Быстринское»

Организационная культура в ООО ГРК «Быстринское» развивалась стихийно без принятия специальных решений и проведения соответствующих мероприятий.

Эксперт в области менеджмента Чарльз Хэнди предлагает модель для анализа организационной культуры на предприятии. Данная модель различает четыре «идеологии» организационной культуры: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности. Данный подход подразумевает согласование организационной культуры и структуры с другими переменными – люди, задачи, окружающая среда, технология.

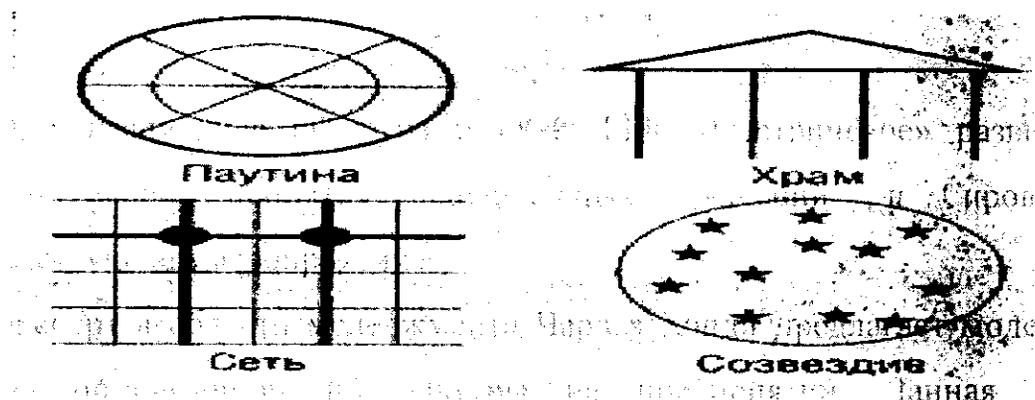


Рис. 3.4 - Типы структур по Чарльзу Хэнди

В культуре власти (паутины) доминирует руководитель, он оказывает определяющее влияние на деятельность организации. Чаще всего это маленькие, динамичные и инновационные организации, созданные этим руководителем. Организации, в которых доминирует такая культура, часто относятся к категории харизматичных.

Культура роли (процедуры), или культура храма. В этой культуре вся деятельность организации и ее членов четко регламентирована и формализована. В ней четко описаны должностные обязанности, правила и процедуры работы и принятия решений. Она чаще всего встречается в органах власти, промышленных гигантах и подобных им, а также других организациях, работающих в относительно стабильной и предсказуемой внешней среде.

Культура заданий, или культура сети. Внимание руководства и персонала сконцентрировано на выполнении задач и проектов, и организация строится вокруг команд и проектных групп. Такая культура характерна для венчурных, высокотехнологичных, исследовательских, консалтинговых организаций – организаций, где особую роль играют знания и профессионализм персонала.

Культура личности, или культура созвездия. Как правило, такая культура господствует в творческих, «звездных» организациях или общественных ассоциациях, ориентированных на возможно полное удовлетворение потребностей их членов. Можно сказать, что такая культура характерна для адхократических организаций.

Тестирование по методике Ч. Хэнди показало, что в организации преобладает культура роли с элементами культуры власти. Такая культура сформировалась стихийно и в случае сохранения «статус-кво» вполне соответствует стратегии и положению организации на рынке. Изменить ситуацию могут только нерыночные факторы (глобальное потепление, политическая нестабильность, техногенные катастрофы), к которым надо быть готовыми.

Таким образом, целесообразно нацелить управление организационной культурой на создание элементов культуры заданий (в виде субкультур) в подразделениях, работающих в наиболее нестабильных условиях. Такой тип культуры наиболее адекватен задачам, стоящим перед департаментом по управлению персоналом и организационному проектированию, в том числе в части развития кадрового потенциала.

Обычно первым шагом по управлению организационной культурой является внедрение кодекса корпоративного поведения, о чем говорится в следующем разделе.

Для создания же в организационной культуре ООО ГРК «Быстринское» элементов культуры заданий необходимо ввести должность менеджера по организационной культуре либо возложить обязанности данного работника на кадрового аналитика в силу его неполной загруженности, при условии принятия данного специалиста на работу.

Таблица 3.6

Сравнительный анализ вариантов реализации функции развития организационной культуры ООО ГРК «Быстринское»

Вариант решения проблемы	Полномочия	Достоинства варианта	Недостатки варианта	Цена, тыс. руб. в год
Введение штатной единицы «менеджера по организационной культуре»	Самостоятельное принятие решений по направлениям развития организационной культуры. Разработка и проведение мероприятий. Анализ поверхностного организационной культуры. Тип полномочий: распорядительные	Узкая специализация.	Дополнительные затраты. Низкий уровень принятия решений.	300 000
Введение штатной единицы «кадрового аналитика»	Разработка и координация проведения мероприятий по развитию организационной культуры Тип полномочий: рекомендательные и координационные.	Совмещение функций двух специалистов	Минимальные полномочия в принятии решения.	360 000

Затраты на введение той или иной должности рассчитаны исходя из уровня заработной платы ООО ГРК «Быстринское» на аналогичные должности.

Задача специалиста, занимающегося организационной культурой – в течение ближайших 2 лет провести корректировку организационной культуры и обеспечить ее соответствие стратегии организации.

В этих условиях второй вариант (введение штатной единицы «кадрового аналитика») представляется более предпочтительным, т.к. право принятия решений закрепляется за высшим руководителем и позволяет отразить в создаваемых ценностях и ритуалах личностные установки и ценностные ориентиры высшего руководителя. Рассматриваемая организация небольшая и потому личность руководителя, так или иначе, оказывает существенное влияние на нормы организационной культуры.

Сосредоточение функции формирования организационной культуры в руках кадрового аналитика и генерального директора не исключает возможности разового привлечения экспертов. По прошествии времени (2-3 года) и при условии результативности проводимой работы возможно введение должности менеджера по организационной культуре на штатной основе или по договору аутсорсинга. Штатный специалист особенно необходим, если управляющая компания ООО ГРК «Быстринское» возьмет на себя функцию управления организационной культурой подведомственных организаций.

Предложенные рекомендации призваны сделать процесс создания организационной культуры управляемым и обеспечить приращение кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый потенциал организации – это «золотой фонд», который необходимо беречь и приумножать. В ООО ГРК «Быстринское» этим занимается отдел по управлению персоналом и организационному проектированию.

В ходе исследования кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское» выяснилось, что одним из конкурентных преимуществ компании является исключительное качество работы персонала благодаря его высокой квалификации.

Исходя из анализа ПАО «ГМ «Норникель» находится в стадии нормальной финансовой устойчивости.

Анализ показал, о преобладании коллектива рабочих над ИТР (руководители, специалисты, служащие), соотношение первых и вторых примерно одинаковое 65% к 35%.

Причины движения рабочей силы разнообразны: вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию; призыв в армию и окончание военной службы; перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания; получение профессионального образования и трудоустройство по специальности; неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

Компания заботится о благосостоянии и социальной защищенности своих работников и их семей, предоставляет различные формы страхования и реализует социальные программы. ООО ГРК «Быстринское» поддерживает ветеранов, пенсионеров, инвалидов труда и семьи работников, пострадавших на производстве.

Большое внимание в Обществе уделяется повышению мотивации персонала, созданию системы материального и морального стимулирования работников, а также социальной защите сотрудников. Кадровая политика

ООО ГРК «Быстринское» является составной частью управленческой стратегии Общества.

Несмотря на все вышеперечисленное в кадровой политики ООО ГРК «Быстринское» были выявлены проблемы, для решения которых предложены следующие мероприятия: по формированию и подготовке кадрового резерва ООО ГРК «Быстринское», по совершенствованию организационной культуры управления.

Вследствие проведения этих мероприятий ожидается:

1. Усиление кадрового потенциала;
2. Улучшение имиджа компании;
3. Превращение конфликтов и проблем в источник и ресурс организационного развития;
4. Усиление мотивации карьерного роста работников и дополнительное стимулирование их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации;
5. Снижение текучести кадров.

Таким образом, цель, поставленная в выпускной квалификационной работе, выполнена, а именно был изучен кадровый потенциал ООО ГРК «Быстринское» и разработаны рекомендации по его совершенствованию.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии = Managing Performance: Performance Management in Action: [пер. с англ.] / М. Армстронг, А. Бэрон. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 248 с. – ISBN 978-5-9614-4781-1.
2. Балашов, А.П. Менеджмент [Текст] : Учеб. пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – ISBN 978-5-9558-0365-4. – ISBN 978-5-16-009669-8.
3. Варданын, И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала [Текст] / Варданын И. С. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 129-132. – ISSN 1028-5857.
4. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Текст] : учебное пособие / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 151 с. – ISBN 978-5-9614-1728-9.
5. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. – 576 с. – ISBN 978-5-9776-0164-1. – ISBN 978-5-16-004527-6.
6. Грибов, В.Д., Веснин, В.Р. Теория менеджмента [Текст] : Учеб. пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 357 с. – ISBN 978-5-16-009193-8.
7. Дорофеев, В.Д., Шмелева, А.Н., Шестопап, Н.Ю. Менеджмент [Текст] : Учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 328 с. – ISBN 978-5-16-009538-7.
8. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации [Текст] : Учеб. пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 297 с. – ISBN 978-5-16-009537-0.
9. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 378 с. – ISBN 978-5-16-006048-4.

10. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст] : Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с. – ISBN 978-5-16-009526-4.

11. Зайцева, Т.В., Зуб, А.Т. Управление персоналом [Текст] : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2017. – 336 с. – ISBN 978-5-8199-0262-2. – ISBN 978-5-16-002614-5.

12. Красильников, С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам [Текст] / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 3. – С. 50-57. – ISSN 0234-4505.

13. Леухин, А.О. Мотивация персонала: факторы и приоритеты качества трудовой жизни [Текст] / А. О. Леухин, К. Р. Максимова // Вопросы экономики и права. – 2018. – № 12. – С. 61-65. – ISSN 2072-5574.

14. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: Кнорус, 2017. – 272 с. – ISBN 978-5-406-013-6.

15. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Л.И. Лукичева ; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Издательство «Омега-Л», 2016. – 263 с. – ISBN 978-5-370-01892-3.

16. Маслова, Е. Л. Менеджмент [Текст] : Учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 336 с. – ISBN 978-5-394-02414-6.

17. Минасян, С.С. Мотивация персонала [Текст] / С. С. Минасян // Молодой ученый. – 2017. – №1. – С. 401-403. – ISSN 2072-0297.

18. Мицкевич, А.А. Анализ сбалансированности действующей системы оплаты труда [Текст] / Андрей Мицкевич, Денис Грошев // Экономические стратегии. – 2017. – № 6/7. – С. 146-153. – ISSN 1680-094X.

19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник / О.К. Минева, С.А. Арутюнян, Е.А. Белик [и др.]. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – ISBN 978-5-98281-419-7 («Альфа-М»). – ISBN

978-5-16-010493-5 («ИНФРА-М»).

20. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : Учеб. пособие / Под ред. проф. В.П. Пугачева – М. : ИНФРА-М, 2017. – 394 с. – ISBN 978-5-16-004575-7.

21. Скаженик, Е. Н. Выявляем мотивы для повышения эффективности работы подразделения [Текст] / Е. Н. Скаженик // Справочник кадровика. – 2016. – № 2. – С. 139-142. – ISSN 1609-3437.

22. Сугаренко, Е.Ю. Сотрудники производства: мотивация на результат [Текст] / Е. Ю. Сугаренко // Справочник кадровика. – 2016. – № 3. – С. 138-142. – ISSN 1609-3437.

23. Сушко, А.В. Оценка ценностей как один из инструментов управления мотивацией персонала [Текст] / Сушко А.В. // Российское предпринимательство. – 2017. – № 7. – С. 82-89. – ISSN 1994-6937.

24. Тебекин, А.В. Менеджмент [Текст] : Учебник / А.В. Тебекин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – ISBN 978-5-16-009321-5.

25. Удалов, А.С. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход [Текст] / Удалов А.С., Удалова Н.А. // Российское предпринимательство. – 2017. – № 9. – С. 42-51. – ISSN 1994-6937.

26. Управление организацией [Текст] : Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 736 с. – ISBN 978-5-16-009693-3.

27. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Текст] : Учеб. пособие / А.Г, Фаррахов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 272 с. – ISBN 978-5-16-009073-3.

28. Фонарева, С. Мотивация на лояльность [Текст] / С. Фонарева // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. – 2018. – № 3. – С. 14.

Карта специалиста резерва

Должность резерва \_\_\_\_\_

I. Анкетные данные

(заполняет специалист отдела управления персоналом)

1.1. Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

1.2. Дата рождения \_\_\_\_\_

1.3. Образование \_\_\_\_\_

(специальность по образованию, наименование учебного заведения, год окончания)

1.4. Занимаемая должность \_\_\_\_\_

1.5. Дата включения в резерв \_\_\_\_\_

1.6. Должности, занимаемые за время работы в ООО ГРК «Быстринское»

Начало работы	Окончание работы	Должность

II. Карьерный план

Наименование должности	Планируемая дата (год)	Фактическая дата (год)

III. Подготовка

3.1. Теоретическая подготовка

Наименование образовательного учреждения	Наименование курса обучения	Сроки обучения

3.2. Целевая стажировка (практическая подготовка)

Ф.И.О. руководителя

стажировки \_\_\_\_\_

Должность руководителя

стажировки \_\_\_\_\_

Наименование этапов стажировки	Срок		Отметка руководителя о прохождении
	Начала	окончания	

(краткие сведения об итогах стажировки)

Начальник отдела по управлению персоналом и орг. проектированию  
\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

(подпись)

#### IV. Заключение

(ежегодно заполняет руководитель специалиста)

---

(Рекомендации по повышению квалификации специалиста, корректировке индивидуального плана подготовки)

---

(Целесообразность исключения из резерва или продления срока состояния в резерве)

---

---

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна [tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702  
Проверяющий: Розова Татьяна ([tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru)) / ID: 6382702  
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

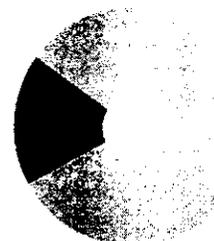
## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 3  
Начало загрузки: 20.02.2019 06:37:09  
Длительность загрузки: 00:00:01  
Имя исходного файла: Мячин А  
Размер текста: 129 кБ  
Символов в тексте: 125588  
Слов в тексте: 8033  
Число предложений: 668

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 20.02.2019 06:37:11  
Длительность проверки: 00:00:03  
Комментарии: не указано  
Модули поиска:

<b>ЗАИМСТВОВАНИЯ</b>	<b>ЦИТИРОВАНИЯ</b>	<b>ОРИГИНАЛЬНОСТЬ</b>
<b>17,84%</b>	<b>0%</b>	<b>82,16%</b>



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общепотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	4,16%	Положение о формировании и работе с резервом руководящих кадро...	<a href="http://hr-portal.ru">http://hr-portal.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[02]	0,3%	Принципы формирования кадрового резерва   HR-Portal	<a href="http://hr-portal.ru">http://hr-portal.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[03]	0,65%	Разработка проекта по совершенствованию работы с резервом кадро...	<a href="http://fan5.ru">http://fan5.ru</a>	23 Окт 2017	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17  
Еще заимствований: 12,71%

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Мячина Артема Владимировича

Ф.И.О.

группы 225УМ кафедры Менеджмента

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»

на тему Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового потенциала на ООО "ГРКБ"

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 86 страницах, 8 иллюстрированных материала.

1. Актуальность и значимость темы актуальность темы крайне высока, так как в современных рыночных условиях уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияет на достижение генеральных целей организации, в том числе: достижение максимальной прибыли; способность к конкурентной борьбе; обеспечение социального благополучия ее работников, следовательно в настоящее время проблемам совершенствования кадрового потенциала необходимо уделять особое внимание.

2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности

3. Положительные стороны работы Проведен анализ существующего кадрового потенциала ООО ГРК «Быстринское», для совершенствования которого предложены рекомендации по формированию кадрового резерва, по внедрению Кодекса корпоративного поведения. Также предложены рекомендации по совершенствованию формирования организационной культуры в ООО ГРК «Быстринское».

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны
5. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 28 литературных источника
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе
7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий
8. Недостатки работы значительных недостатков в работе не выявлено
9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы ПК-4 способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; ПК-13 способность участвовать в разработке стратегии УЧР организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию; ПК-39 владение навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Сербинович Вера Владимировна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

  
\_\_\_\_\_   
подпись руководителя

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Мечина Артёма Владимировича  
Ф.И.О.

группы 22.5 УМ кафедры Менеджмента  
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 "Менеджмент"  
полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка рекомендаций по совершенствованию  
кадрового потенциала на ООО "ТРКБ"  
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 86  
страницах, 8 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы Революционных изменений рыночно  
трудовые ресурсы Яссандринов как новую производственную  
силу, однако производственных цепей зависят от конкретных людей,  
поэтому необходимо уделять особое внимание совершенствованию  
кадрового потенциала. Тема актуальна.
2. Логическая последовательность Логическая последовательность в дипломной работе сохраняется,  
в первой главе приведен теоретические аспекты кадрового потенциала, во  
второй - проведен анализ ситуации управления персоналом, в третьей -  
разработаны рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала ООО "ТРКБ"
3. Положительные стороны работы это фундаментальное проведенное анализе  
кадрового состава ООО "ТРКБ", были предложены рекомендации  
по формированию кадрового ресурса, более совершенной  
организационной культуры, внедрению системы кадрового  
поведения на ООО "ТРКБ" "Будущее".
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и  
высказанные предложения конкретны и дают возможность  
выполнить оценку и разработать мероприятия по повышению  
эффективности использования кадрового потенциала ООО "ТРКБ".
5. Полнота проработки литературных источников При написании дипломного  
проекта были использованы научная литература таких  
авторов как М. Армидон, А.Т. Влоцкий, С. Крамнишев и др.  
всего 28 источников.
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Весь графический  
материал напечатан, работа оформлена в соответствии  
со всеми нормами и требованиями.

7. Недостатки работы Существенных недостатков в работе не найдено.

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Условно  
внедрить предложение о формировании кадрового резерва  
и предложение о совершенствовании существующей  
организационной структуры

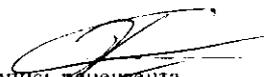
Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует)  
требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть  
рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Мещен  
Ф.И.О.

Артём Владимирович  
присвоения ему (ей) квалификации бакалавра

Рецензент Харитонов Олег Евгеньевич, нач. отд. по подбору персонала ООО "ТРКБ"  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«   »     20    г.

  
подпись рецензента