

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

<<ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ>>

На правах рукописи

САЛАХОВ ОРХАН ХАНМИРЗА ОГЛЫ

На тему:

**ПУТИ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Шифр и название специальности: 060404_ << Экономика >>

Специализация: << Экономика труда >>

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель:
доцент АЗИЗОВА Э.Д.

Руководитель магистерской программы:
доцент АЗИЗОВА Э.Д.

Заведующий кафедрой:
профессор Кулиев Т.А.

БАКУ – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава I. Роль и значение кадрового потенциала предприятия в современных условиях	7
1.1. Понятие, роль и значение кадрового потенциала	7
1.2. Развитие кадрового потенциала как одно из направлений кадровой политики предприятия	15
Глава II. Анализ зависимости эффективного использования кадрового потенциала от методов его анализа и оценки ...	28
2.1. Необходимость применения анализа кадрового потенциала и используемые методы	28
2.2. Оценка кадрового потенциала и ее основные принципы и методы	36
Глава III. Современные подходы к эффективному использованию кадрового потенциала	45
3.1. Влияние кадрового планирования и управления на эффективное использование кадрового потенциала	45
3.2. Совершенствование кадрового потенциала и повышения эффективности деятельности предприятия	63
Заключение	76
Список использованной литературы	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. С начала XX века кадры стали рассматриваться как главный ресурс, определяющий эффективность работы всего предприятия. Новая роль человека на предприятии и качественные изменения в экономике, по-новому поставили задачу эффективного использования кадров.

Рыночные отношения в корне изменили подходы к решению многих экономических проблем и, в первую очередь тех, которые связаны с человеком.

Успешная деятельность любого предприятия обеспечивают квалифицированные кадры, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и имеющие образование, трудовые навыки, опыт работы в избранной сфере деятельности. Только те кадры, которые понимают смысл своей деятельности, стремятся к достижению целей предприятия, могут показать высокие результаты.

Систему управления кадрами образует кадровая политика предприятия в комплексе с функциями ее руководителей и работников подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, умеющего в нужное время реагировать на так часто меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития предприятия.

Система управления кадрами предполагает формирование основных целей, функций, организационной структуры управления кадрами, процедуры принятия и реализации управленческих решений.

В последние годы повышается значительность кадрового потенциала, поскольку все больше руководителей предприятия понимают, что кадры являются главным ресурсом предприятия и от их квалификации и активности во многом зависят конечные результаты деятельности.

Главным фактором эффективной деятельности предприятия считается отношение к кадрам. Для того, чтобы иметь квалифицированных специалистов,

создать у них стимул к успешной работе, руководители применяют систему управления кадровым потенциалом.

Эффективное использование кадрового потенциала предприятия можно считать важным резервом повышения эффективности деятельности предприятия.

Оптимальным использованием кадрового потенциала предприятия является успешная результативность производства, полная социальная защищенность, создание хорошего морально-психологического климата, благоприятных условий труда, создание возможностей для самореализации человека. В итоге, это достойное качество жизни, что совпадает с потребностями человека.

Использование кадрового потенциала любого предприятия можно считать, как основной резерв повышения эффективности деятельности предприятия. Поэтому, анализ кадрового потенциала и исследование возможностей коллектива приобретают особую важность. Помимо анализа большую значительность имеет оценка кадрового потенциала, направленная на интенсификацию труда персонала.

Оценка кадрового потенциала позволяет устанавливать знания, навыки и умения, необходимые для выполнения конкретного задания на рабочем месте.

Все вышеперечисленное подтверждает актуальность выбранной темы диссертационной работы.

Целью настоящего исследования является разработка научно обоснованных рекомендаций по эффективному использованию кадрового потенциала на предприятии.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- определить роль и значение кадрового потенциала предприятия;
- исследовать и выявить зависимость эффективного использования кадрового потенциала от методов его анализа и оценки;
- разработать конкретные рекомендации по эффективному

использованию кадрового потенциала предприятия.

Объектом исследования является система управления и использования кадрового потенциала на уровне предприятия.

Предметом исследования являются процессы формирования и использования кадрового потенциала на предприятиях.

Информационной базой исследования послужили законодательные акты, информационно-аналитические материалы.

Методами исследования явились системный и экономический анализ, методы сравнений, обобщений, выборочных наблюдений.

Новизна работы заключается в следующем:

- на основе изучения различных мнений азербайджанских и зарубежных ученых экономистов сформулировано новое определение понятия кадровый потенциал;
- предложены основные положения программы управления кадровым потенциалом предприятия;
- обоснована необходимость и предлагаются новые подходы к использованию методов анализа кадрового потенциала предприятия;
- определены современные методы и принципы эффективной оценки кадрового потенциала предприятия;
- выявлены закономерности изменения (увеличения) производительности труда при изменении (повышении) квалификации персонала;
- разработаны научно обоснованные рекомендации по эффективному использованию кадрового потенциала предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты и разработанные рекомендации могут быть использованы на предприятиях в процессе формирования, управления и использования кадрового потенциала.

Объем и структура исследования. Диссертационная работа состоит из

введения, трех глав, включая 6 параграфов, заключения, списка использованной литературы, содержит 81 страниц машинописного текста, включая 9 таблиц, 17 рисунков.

ГЛАВА I. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Понятие, роль и значение кадрового потенциала

В современных условиях достижение хороших результатов деятельности предприятия во многом зависит от кадрового потенциала.

Понятие «кадровый потенциал» определяется, как полный численный состав постоянных работников предприятия, обладающих нужными профессиональной подготовкой и квалификацией, личностными качествами и особенностями с целью участия в производственном процессе.

С понятием «кадровый потенциал» связана категория «потенциал». Термин «потенциал» происходит от латинского слова *potential*, что понимается, как скрытые возможности, мощь, силу. Более широкая трактовка содержания понятия «потенциал» состоит в том, что в его рассмотрении как источника возможностей, средств, запаса, которые способны приводить в действие, могут применяться при решении какой-либо задачи или достижения определенной цели.

Человеческий капитал – это совокупность физиологических, интеллектуальных, психологических возможностей человека, которые он может реализовать в процессе жизнедеятельности. А кадровый потенциал реализуется лишь в трудовой деятельности [1].

В данной связи стоит дать определение трудового потенциала. Трудовой потенциал это трудоспособные работники, обладающие определенной структурой, умеющие трудиться на предприятии с необходимыми организационно-техническими условиями.

Многие экономисты понятие «потенциал» обозначают средства, ресурсы, запасы, источники, которые могут быть использованы в производственных процессах (бизнес-процессах), а также различного рода возможности работника, коллектива или общества материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы в конкретной обстановке [21]

Известный азербайджанский экономист-профессор Т.А.Кулиев считает, что кадровый потенциал – это характеристика профессиональных возможностей трудоспособных граждан участвовать в профессиональных видах деятельности общества, организации и предприятия [15].

Российские экономисты В.Я.Афанасьев и И.К.Корнев определяют кадровый потенциал «как совокупность способности всех людей, которые заняты данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта» [5].

По мнению С.В.Андреева, «кадровый потенциал предприятия – это обобщающая характеристика совокупных способностей работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших подготовку и обладающих специальными знаниями, опытом работы в определенной сфере деятельности способные эффективно выполнять функциональные обязанности и давать экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия» [3].

Понятие кадрового потенциала, как было отмечено выше, следует рассматривать в контексте с термином потенциал. В данной связи кадровый потенциал можно понимать, как способности определенной категории рабочих, специалистов и других работников, которые могут быть приведены в действие по ходу трудовой деятельности со своими функциональными обязанностями и коллективными целями. Именно этот подход к понятию кадрового потенциала даст возможность глубокого анализа всех категории работников основываясь

на объективных экономических законах в соответствии с объектом, предметом исследования, целями и задачами.

В узком смысле под термином кадровый потенциал можно понимать временно свободных или резервных рабочих мест, которые могут быть заняты работниками в итоге их развития и обучения.

В потенциал предприятия в качестве компонентов включаются потенциалы ключевых работников и управляющий персонал.

Наличие кадрового потенциала позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях [13].

По качественному и количественному составу кадровый потенциал должен отвечать функционирующим организационно-штатным структурам с учетом их развития на будущее.

Формирование кадрового потенциала осуществляется на основе заключения аттестационной комиссии, базирующейся на оценке информации о деловых и личностных характеристиках. В основу заключения аттестационной комиссии должен быть положен анализ итогов конкретной деятельности. Главное внимание здесь уделяется степени профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским способностям, личной ответственности за итоги работы.

Руководителю кадровой службы предприятия необходимо вовремя проводить подготовительную работу по выявлению кадрового потенциала. Управление персоналом последовательно осуществляется по ходу выполнения действий и предполагает такие основные этапы и функции как: определение целей и направлений работы с кадрами, совершенствование системы кадровой работы на предприятии, определение средств, форм и способов выполнения целей, организации работы по принятым решениям, периодический контроль за

выполнением плановых мероприятий.

Весь комплекс целей, направлений, форм и способов управления персоналом можно сложить в единую систему кадровой работы. Основными подсистемами кадровой работы являются следующие:

- подсистема анализа, планирования и прогноза кадров;
- подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров;
- подсистема рационального использования кадров на предприятии.

Методы управления кадрами делятся на три группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К экономическим методам можно отнести прогнозирование и планирование работы с кадрами, расчет баланса рабочих мест, определение потребности в кадрах, источников ее обеспечения и др.

К организационно-распорядительным методам относятся использование различных методов влияния на работников и основываются на применении установленных организационных связей, нормативных и правовых положений.

Социально-психологические методы предполагают приемы и методы влияния на формирования и развития коллектива и отдельных работников, поэтому они делятся на социальные и психологические. Социальные влияют на коллектив целом, а психологические воздействуют на отдельных работников.

Сложность управления кадрами вызывает необходимость многоаспектного подхода к этой проблеме. Различают следующие аспекты управления кадрами: [27].

- технико-технологический (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- организационно-экономический (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией

делопроизводства и т.д.);

- правовой (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);
- социально-психологический (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);
- педагогический (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Особо важным в управлении считается принцип подбора и расстановки кадров по их личностным и деловым характеристикам, который предусматривает:

- преемственность кадров на основе постоянного подбора и подготовки новых работников;
- создание условий для повышения квалификации кадров;
- определение прав и обязанностей каждого работника;
- совмещение работников со стажем с молодыми кадрами;
- создание условий для профессионального продвижения кадров на базе обоснованных оценок их деятельности и личностных характеристик.

Механизм управления кадрами содержит различные государственные и общественные формирования:

- местные государственные администрации, предоставляющие на подведомственной им территории решение задач по управлению человеческими ресурсами региона;
- профсоюзы, контролирующие соблюдение управляющими разных организаций и предприятий прав работников.

Работа по подготовке кадрового потенциала должна носить целенаправленный, системный и плановый характер. Организацию этой работы необходимо направить на обеспечение качественной и интенсивной подготовки

каждого работника.

Различия структуры и состава кадрового потенциала, подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода в процессе выбора форм методов работы, их последовательности и продолжительности.

Очень важным является управление кадровым потенциалом, которое способствует упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и оптимальному развитию кадров.

Важные положения программы управления кадровым потенциалом следующие: (см. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основные положения программы управления кадровым потенциалом предприятия

1. Цели и задачи управления кадровым потенциалом. Главная цель состоит в обеспечении эффективной работы предприятия. В качестве задач,

воздействующих на масштабы кадрового потенциала, его оптимальное использование, можно предложить:

- квалифицированное развитие кадров;
- привлечение высококвалифицированных специалистов;
- создание хороших условий для успешной работы кадров.

2. Определение участников управления кадровым потенциалом.

Определяющим условием для решения управленческих задач считается наличие квалифицированных кадров, способных к овладению новыми знаниями. В данной связи, повышается значимость управления кадровым потенциалом.

Субъектами процесса управления кадровым потенциалом считаются: руководители предприятия и структурных подразделений, отделы кадров, - юридические и финансовые отделы, отдел подготовки кадров.

Представленное выше построение системы управления кадровым потенциалом предполагает реализацию участниками процесса управления личных функций. К примеру, руководители предприятий, а также линейные руководители, как правило, участвуют в планировании карьеры своих кадров, создают мотивирующие условия, финансовый отдел предприятия устанавливает нормативы труда, регулирует оплату труда и выплаты социальных льгот. Отдел подготовки персонала создает условия для обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Главным направлением работы служб персонала, как правило, считается планирование кадров, его профессиональный рост, решение социально-бытовых проблем. Здесь выясняется, что деятельность всех вышеназванных субъектов носит разрозненный и эпизодический характер. Координация работы всех трудящихся предприятия в границах программы управления кадровым потенциалом отвечает главной цели – эффективной работы предприятия в современных условиях.

Отмеченная программа во многом способствует продвижению персонала

и его развитию, а также результативности мероприятий по повышению квалификации.

При разработке данной программы управления нужно учитывать целесообразность выделения понятия «долгосрочный кадровый потенциал».

Долгосрочный кадровый потенциал включает работников, способных решать все задачи успешного развития производства. Следует выделить две важные составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный. Текущий изначально рассматривается администрацией для выполнения основных операций производства. Целевой накопительный необходим для выполнения стратегического развития, расширения производства, повышения его конкурентоспособности.

С позиции формирования и использования, можно более широко представить характеристику долгосрочного кадрового потенциала. Отметим, что это уже частично созданный в прошлом кадровый потенциал, необходимый для постоянного текущего процесса производства, а также это прирост всего кадрового потенциала, который имел место в течение определенного периода времени. В той или иной мере можно предположить, что этот прирост кадрового потенциала еще не полностью реализован и является наиболее перспективной частью общего потенциала. Эти их характеристики играют значимую роль при разработке программы управления кадровым потенциалом. Это касается, прежде всего, вопросов профессионального развития и обучения кадров.

Использование кадрового потенциала предприятия следует рассматривать как важный резерв роста эффективности деятельности предприятия.

С позиций вышесказанного понятие кадровый потенциал предприятия можно представить, как умения и навыки работников, которые могут применяться с целью повышения его эффективности в разных производствах, для получения дохода.

1.2. Развитие кадрового потенциала как одно из направлений кадровой политики предприятия

В настоящее время все более возрастает значимость роли кадров на предприятиях.

Одной из основных задач кадровой политики является эффективное использование кадрового потенциала предприятия. Эта задача разрешима путем предоставления каждому гражданину работы в соответствии с его способностями, образованием и квалификацией.

Цели и задачи кадровой политики определяются Конституцией Азербайджанской Республики.

Основные усилия в кадровой политике предприятия сосредотачиваются на создании хорошо подготовленного кадрового потенциала, способного в короткий срок освоить новый участок работ и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач.

Кадровая политика предприятия – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [13].

Кадровая политика связана с комплексом хозяйственной политики предприятия. С одной позиции, принятие решений в сфере кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах. А с другой, решения в сфере кадровой политики воздействуют на решения в этих функциональных подсистемах. Так как основной целью кадровой политики считается

обеспечение данных функциональных подсистем системы управления и производственной системы предприятия нужными работниками, то очевидно, что решения по найму, оценки, адаптации и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования карьеры, управления нововведениями, высвобождения персонала и т.д. главным образом влияют на принятие решений в сфере хозяйственной политики предприятия.

Стоит отметить, что не только предприятие имеет свои цели, но и индивидуальные цели имеет и каждый работник. С позиции необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей можно сформулировать главный принцип кадровой политики, который заключается в том, что необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при появлении трудовых конфликтов следует находить компромиссы, а не отдавать предпочтение целям предприятия. Понимание сущности кадровой политики возможно, если полностью учитывается это обстоятельство. Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы предприятия. Проще говоря, направления кадровой политики предприятия соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей на этом предприятии.

Формирование кадровой политики начинается с нахождения потенциальных возможностей в области управления кадрами и с определения тех направлений работы с ними, которые должны укрепляться для реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики оказывают воздействие внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы – это факторы, которые предприятие не в состоянии изменить, но должна учитывать для точного определения потребности в работниках и источников покрытия потребности, к которым относятся:

- положение на рынке труда;

- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс;
- нормативно-правовая среда.

Внутренние факторы – это те, которые легко поддаются управляющему влиянию со стороны предприятия. К ним относятся:

- цели предприятия;
- стиль управления;
- кадровый потенциал предприятия;
- стиль руководства.

Основными составляющими разработки кадровой политики предприятия являются: (см. рис. 1.2).

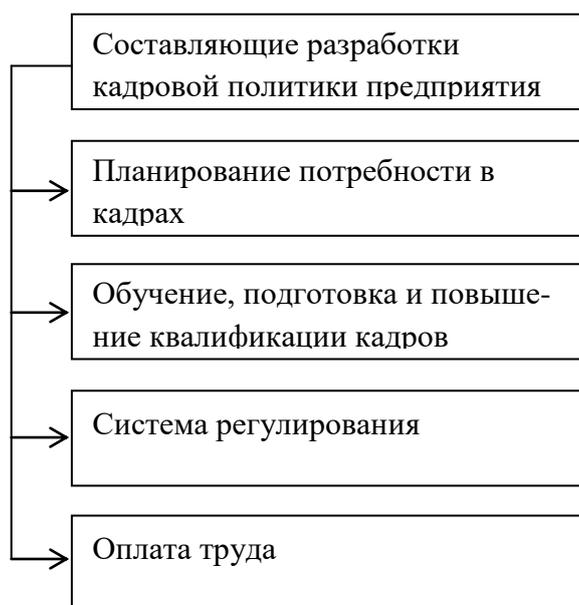


Рис. 1.2. Основные составляющие кадровой политики предприятия

- планирование потребности в кадрах – анализ действующих должностей, потребность в новых должностях, кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников;
- обучение, подготовка и повышение квалификации – повышение общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня,

обучение в процессе работы на местах, ротация по должностям, стажировка, самообразование и др.;

- система регулирования – целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка способностей работников, планирование карьерного роста;
- оплата труда – общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, трудового стажа социальное обеспечение и др.

Ежедневная реализация кадровой политики и помощь руководству при выполнении им задач управления предприятием лежат в оперативной области управления кадрами. Управление кадрами на предприятии осуществляют менеджер по кадрам и линейные руководители. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры, а линейный руководитель несет ответственность за своих сотрудников, изучает положение дел в организации, дает заключения и информирует руководство. Изучив различные показатели работы коллектива можно определить существующие и потенциальные трудности. Линейный руководитель также консультирует и дает советы по работе с кадрами [27].

В таблице 1.1 представлены основные принципы отдельных направлений кадровой политики предприятия и их характеристика

Таблица 1.1

Характеристика основных принципов направлений кадровой политики предприятия

Направления	Принципы	Характеристика
1	2	3
Управление персоналом предприятия	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость нахождения честных компромиссов между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам предприятия

Продолжение таблица 1.1.

1	2	3
Подбор и расстановка кадров	Соответствия Профессиональной компетенции Практических достижений Индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям работника Степень знаний, соответствующим требованиям должности Необходимый опыт, руководящие способности Интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности Ротации Индивидуальной подготовки Проверки делом Соответствия Регулярности оценки индивидуальных качеств и способностей	На конкурсной основе отбор кандидатов Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
Оценка и аттестация	Отбора показателей оценки Оценки квалификации Оценки осуществления заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний, нужных для выполнения данного вида работы Оценка результатов труда
Укрепление и развитие кадров	Принцип повышения квалификации Самовыражения Саморазвития	Необходимость пересмотра должностных инструкций для развития персонала Самостоятельность и самоконтроль Умение и возможность саморазвития
Мотивация и стимулирование, оплата труда кадров	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы Равномерного сочетания стимулов и санкций Мотивации	Оптимальная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, воздействующие на рост эффективности труда

Кадровая политика предполагает, прежде всего, формирование стратегии управления персоналом предприятия, учитывающая стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предусматривает:

- определение основных целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в области управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты, потребности и интересы работников;
- формирование принципов и идеологии кадровой работы, т.е. идеология должна быть отражена в виде документа и выполняться в повседневной работе руководителями структурных подразделений предприятия;
- определение условий для создания баланса между экономической и социальной эффективностью использования кадров на предприятии.

Стратегия управления кадровым потенциалом находится в полной зависимости от стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления кадровым потенциалом, как правило, определяется стратегией предприятия. Она выполняет обслуживающую функцию, заключающуюся в поддержании работоспособности нужного для кадров предприятия.

2. Стратегия управления кадровым потенциалом является самостоятельной функцией. Занятые на предприятии кадры рассматриваются как самостоятельные ресурсы, посредством которых решаются различные задачи.

3. Последняя третья концепция является синтезом двух предыдущих. Здесь стратегия предприятия сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами. В итоге такого сопоставления может быть изменена вся стратегия предприятия.

Важными направлениями кадровой политики предприятия являются: маркетинг в области персонала; планирование потребности в кадрах; прогнозирование создания новых рабочих мест; организация привлечения, отбора, найма, оценки, аттестации, профориентация и адаптации кадров;

подбор и расстановка кадров; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов усиления заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда и т.д.

Одним из важных направлений считается определение потребности в кадрах. Потребность в кадрах бывает следующей:

- общая (состав кадров по отдельным категориям работников, нужной предприятию);
- дополнительная (состав каждой категории работников, дополнительно к существующему составу);
- качественная (потребность кадров по специальностям и профессиям).

Количественная потребность в персонале сводится к выбору метода расчета численности работников, установлению исходных данных для расчета и нужной численности.

Качественная потребность, сводится к уровню квалификационных требований и рассчитывается исходя из общей организационной структуры и структур подразделений; профессионально-квалификационного деления работ; требований к должностям и рабочим местам; штатного расписания.

Разработка качественной потребности в персонале является преимущественно разработкой требования к персоналу.

Требования:

- результативность труда;
- способности;
- свойства;
- профессиональное поведение;
- мотивационные установки сотрудника.

Основной целью службы управления персоналом является обеспечение предприятия необходимыми кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, умеющими эффективно решать задачи предприятия. Новая кадровая политика

предполагает трансформацию работы службы управления персоналом предприятия.

Служба управления персоналом предприятия должна разработать ряд мероприятий, а именно:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;
- обновить положения кадровой службы;
- провести нужные перестановки, в руководящем составе предприятия опираясь на данные аттестации;
- применять контрактную систему найма;
- перейти на новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и трудовой адаптации персонала;
- внедрить новую систему вознаграждения и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению текучестью кадров и трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и др.

Для решения этих мероприятий и поддержания эффективной работы следует усовершенствовать организационную структуру службы управления персоналом предприятия. Данная служба должна иметь подразделения, имеющие целью осуществление возложенных на неё функций.

Руководителю кадровой службы предприятия следует проводить подготовительную работу по выявлению кадрового потенциала. Затем составляется их предварительный список, который обсуждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем предприятия.

С целью проведения планомерной работы с кадровым потенциалом предприятия создаются постоянно действующая комиссия по работе с кадрами. Данная комиссия должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в кадровый потенциал предприятия.

Члены комиссии определяются и утверждаются руководителем предприятия.

Работа со специалистами, включенными в состав кадрового потенциала проводится по плану, предусматривающему конкретные мероприятия по приобретению необходимых знаний, освоению характера работ, по выработке у работника умения и навыков руководства на уровне современных требования.

Планирование кадрового потенциала имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Планирование кадрового потенциала требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

На наших предприятиях разработан специальный экспертный лист, с помощью которого отбираются кандидаты при формировании плана кадрового потенциала управленческого персонала.

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- текущая работа с кадрами;
- кадровое планирование;
- руководство кадрами;
- мероприятия по его развитию подготовке и повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- стимулирование и мотивация.

В итоге применения этих инструментов меняется поведение работников, растет эффективность их работы, совершенствуется структура коллектива.

Этапы кадровой политики следующие:

- анализ ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия.

Определение стратегических целей предприятия;

- составление единых принципов кадровой политики и определение приоритетов;
- утверждение кадровой политики предприятия;
- пропагандирование. Проектирование системы кадровой информации для информирования коллектива о кадровой политике;
- оценка финансовых ресурсов – разработка принципов распределения средств, создание эффективного механизма стимулирования труда;
- составление плана оперативных мероприятий: планирование потребности в кадрах, прогноз их численности, определение штата, назначение, создание кадрового резерва;
- выполнение кадровых мероприятий: реализация программы развития, отбор, подбор и найм работников, профессиональная ориентация и трудовая адаптация работников, выбор команд, подготовка и обучение кадров;
- оценка итогов деятельности – анализ состояния кадровой политики, реализованных мероприятий и стратегии предприятия, определение имеющихся проблем в кадровой деятельности и оценивание кадрового потенциала.

Виды кадровой политики следуют разделят на два направления:

- по признаку масштаба кадровых мероприятий;
- по уровню открытости.

Виды кадровой политики по признаку масштаба мероприятий.

Первое основание связано со степенью осознанности правил и норм, лежащих в основе мероприятий, и связанным с этой степенью воздействия управленческого аппарата на кадровое положение на предприятии. По этому основанию следует выделить нижеследующие виды кадровой политики:

- активная;
- пассивная;

- реактивная;
- превентивная.

Понятие о пассивной политике представляется алогичным. Но можно встретиться с положением, в котором руководство предприятия не имеет программы персонала, а вся кадровая деятельность сводится к разрешению негативных последствий. Для аналогичного предприятия характерно то, что у них нет прогноза потребностей в кадрах, а также средств оценки их труда. Руководство в таком положении осуществляет свою работу в режиме экстренного реагирования по появляющимся конфликтам.

При такой кадровой политике руководство предприятия проводит контроль за негативным состоянием в работе с кадрами: возникновение конфликтов, неимение квалифицированных рабочих, отсутствие мотивации. В таких случаях руководство предприятия принимает меры по локализации сложившегося кризиса, проводить анализ причин, которые привели к кадровым проблемам. Службы управления персоналом соответствующих предприятий должны быть обеспечены средствами диагностики. Как правило, в программах развития предприятия кадровые проблемы постоянно рассматриваются, однако возникают сложности в среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика появляется в случае, когда руководство предприятия имеет в наличии прогнозы развития ситуации. Но предприятие, с превентивной кадровой политикой, чаще всего остаются без средств влияющих на нее. В состав программы развития предприятия включают краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах. Главная проблема таких предприятий является разработка целевых программ по кадрам.

В случае если руководство имеет прогноз, и средства влияния на ситуацию, а служба управления персоналом может создать программы по кадрам, проводить мониторинг положения и корректировать выполнения программ, то можно назвать ее, как активную политику.

Следующим основанием для дифференциации такой политики можно считать ориентацию на внутренний персонал, либо на внешний. По данному

основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- открытую;
- закрытую.

Открытая характеризуется тем, что предприятие для потенциальных работников на любом уровне, может начать работать как с низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Закрытая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на прием новых работников, только лишь с низкой должности

В таблице 1.2 представлена сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики.

Таблица 1.2

Характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор	Положение высокой конкуренции на рынке труда	Положение дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих
Трудовая адаптация	Условия быстрого включения в конкретные отношения, внедрение новых для предприятия подходов, предложенных новичками	Хорошая адаптация за счет института наставников, сплоченность коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие	Постоянно проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Постоянно проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение	Осложнена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам предприятия, проводится планирование карьеры
Трудовая мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам трудовой мотивации
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и предприятия	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Следовательно, кадровая политика предприятия – это единая кадровая стратегия, состоящая из различных форм кадровой работы и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика расширяет возможности предприятия реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в перспективе. Её свойствами являются:

- связь с кадровой стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- важность роли кадров;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

С позиции руководства, кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики предприятие. Она предполагает сплоченность ответственной и высокопроизводительной рабочей силы. Здесь следует учитывать положения и правила в сфере трудовых отношений, и важность роли профсоюзов. С позиции работников, кадровая политика создает хорошие условия труда, возможности продвижения по службе и нужную уверенность. Именно поэтому, основная задача эффективной кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ЗАВИСИМОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТ МЕТОДОВ ЕГО АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ

2.1. Необходимость применения анализа кадрового потенциала и используемые методы

В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятия первостепенное значение имеет проведение его всестороннего анализа.

Целесообразность проведения анализа кадрового потенциала проявляется, как правило, на стадии разработки планов, принятии решений, связанные с изменениями деятельности, новых инновационных проектов, структуры самих предприятий, при приеме на работу, планировании перемещений, проведении оценки аттестации. Необходимо отметить, что проведение анализа кадрового потенциала следует проводить регулярно. Эту работу должны выполнять кадровики либо службы управления персоналом. Так как анализ кадрового потенциала касается людей, которые являются главным ресурсом любого предприятия, то во внимание принимаются, прежде всего, экономические и социально-психологические факторы. Для решения проблем по определению источников и направлений удовлетворения предприятия человеческими ресурсами следует брать за основу критерии пригодности работников к занятию того или иного рабочего места или должности.

Необходимость в проведении анализа кадрового потенциала предприятия заключается в определении уровня обеспечения предприятия кадровым

составом, нужным для выполнения текущих задач предприятия и в расчете на перспективу. Именно поэтому возрастает актуальность методов анализа кадрового потенциала предприятия.

В данной связи кадровый потенциал можно определить, как сумму работников, которая включает используемые и не задействованные в производстве возможности работающих. Кадровый потенциал следует анализировать в статике и динамике, т.е. с позиций достигнутого на данное время уровня и с учетом его развития и совершенствования в перспективе.

Кадровый потенциал следует рассматриваться как общий уровень кадрового обеспечения способностей существования и развития предприятия.

Кадровый потенциал включает: (см. рис. 2.1).

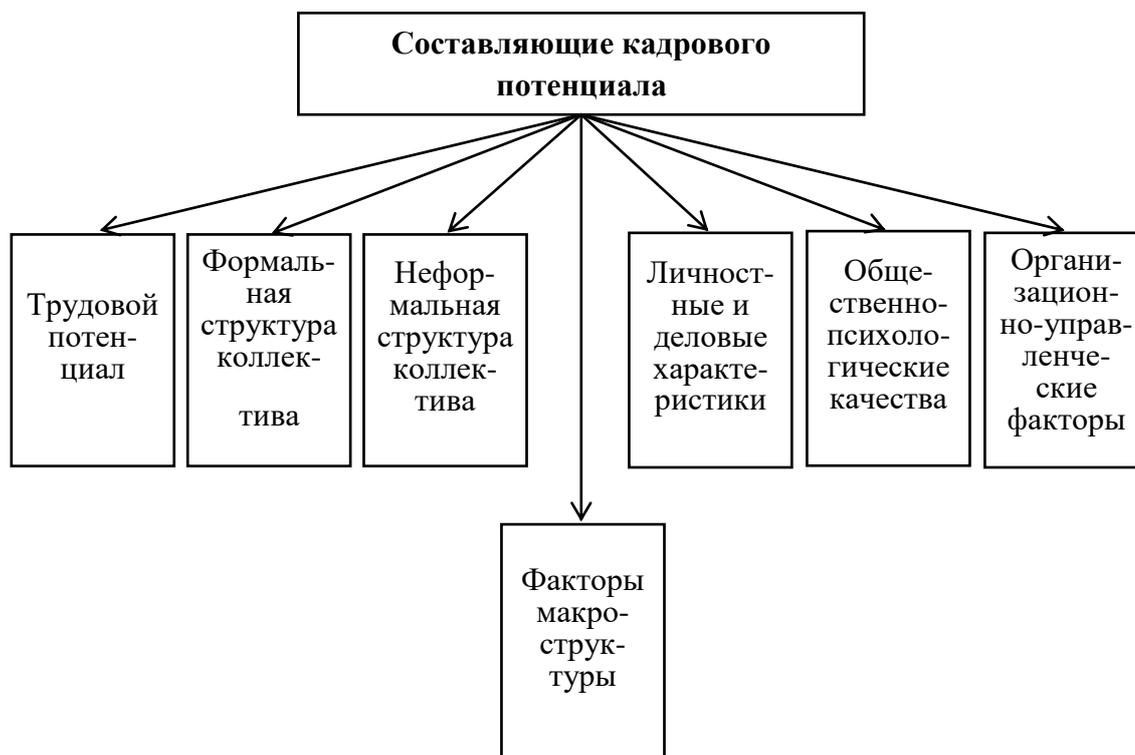


Рис. 2.1. Составляющие кадрового потенциала

- личные и деловые характеристики;
- социально-психологические качества;
- трудовой потенциал;
- формальную структуру коллектива;

- неформальную структуру коллектива;
- организационно-управленческие факторы;
- факторы макроструктуры.

Все выше перечисленные факторы в разной степени, влияют на кадровый потенциал, определяя трудовое поведение работника.

Главными переменными анализа кадрового потенциала являются:

- возраст;
- состояние физического здоровья работников;
- квалификация, качество подготовки;
- правильность подбора и расстановки кадров;
- опыт и мастерство рабочих и служащих;
- сплоченность трудового коллектива;
- морально-психологический климат в коллективе;
- удовлетворенность трудом;
- социальная защищенность работников.

Для глубокого всестороннего анализа кадрового потенциала, предварительно надо иметь представление о качественном составе кадров предприятия, поскольку уровень качественного состава кадров определяет уровень эффективности деятельности предприятия. Поэтому до начала проведения анализа кадрового потенциала следует провести работу по выявлению качественного состава кадров предприятия. Отметим, что от личных характеристик работников, их общеобразовательного ценза и профессионально-квалификационного уровня во многом зависит качество принимаемых решений и итогов их реализации.

Анализ качественного состава кадров следует начинать с изучения социально-демографических данных – пола, возраста, образование, стажа работы, квалификации и др.

Уровень оптимального состава кадров руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной

хозяйственной системы, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации. Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим.

Одним из главных факторов качественного состава кадров считается правильное соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах. В настоящее время общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях следующие: мужчины намного легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины лучше справляются на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Анализ качественного состава кадров по признаку их образования и квалификации определяет количественный состав работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, уровня оптимального использования специалистов с высшим образованием и др.

Оценка качества расстановки кадров по должностям рассчитывается как частное от деления количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, на общее количество должностей, требующих замещения специалистами.

Важное значение в анализе качественного состава кадров управления имеет определение показателей качества расстановки кадров по специальностям и степени оптимальности их использования, способствующее повышению качества планирования кадровой работы, определению дополнительной потребности в специалистах и считается основой для разработки и осуществления, основных по совершенствованию

профессионально-квалификационного состава и расстановки управленческих кадров. Своевременное проведение анализа отражающего в динамике показали качественного состава, расстановки и использования специалистов, является условием успешной организации работы с кадрами [27].

Качественный состав управленческих кадров необходимо изучать со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа карьерного роста.

Важными направлениями совершенствования качественного состава кадров являются:

- хорошо организованная работа по профессиональной ориентации и профессиональному отбору кадров, изучение личных и деловых качеств работников на базе научно обоснованных оценок их способностей и итогов работы;
- организация профессиональной подготовки управленческих кадров в составе резерва для выдвижения, регулярного повышения деловой квалификации и уровня образования каждого работника;
- организация грамотной расстановки кадров на основе использования современных форм и методов кадровой работы (проведение конкурсов проектов и аттестации на должность, изучение общественного мнения, организация профессионального продвижения, повышение эффективности процедур выдвижения работников и др.);
- рост уровня воспитательно-идеологической работы с кадрами на базе учета специфики различных категорий работников (молодых специалистов, мастеров, заместительской группы и т.д.), грамотная организация их производственной и социальной адаптации.

В последние годы при проведении исследования кадрового потенциала широко распространенными являются методы системного анализа (метод декомпозиции и метод последовательной подстановки, метод сравнений и метод структуризации целей), экспертно-аналитический метод и метод главных

компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота. Рассмотрим последовательно все эти методы более подробно.

В управлении персоналом большую значимость приобретает системный подход, который построен на системном анализе. Применение системного подхода применительно к управлению персоналом предполагает изучение в целом всей системы управления и исследование частей ее составляющих: функций, целей, организационной структуры кадров, технических средств управления, основных категорий работников и методов управления ими, информации, технологии управления, управленческих решений на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую картину.

Систему управления персоналом следует разделить на подсистемы, подсистемы на функции, функции на процедуры. После этого процедуры – на операции, операции – на элементы. Затем после разделения следует провести исследование каждой из частей, в завершение части моделируют и синтезируют.

Для анализа потенциала сотрудника используется система компетенций. К примеру, для изучения воздействия на функционирование персонала каждого компонента, следует стараться исключить влияние прочих факторов, при этом нужно применять метод последовательной подстановки. Это метод позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

При системном анализе не исключается и метод сравнений. Метод сравнений позволяет проводить сравнение действующей система управления персоналов предприятия с другой аналогичной системой передового предприятия или нормативным состоянием, который сформирован на положительном опыте других организаций и предприятий. Использование этого метода делает возможным, к примеру, анализировать управление

персоналом, учитывая при этом фактор времени, сравнивая желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием за прошлый период. Что в конечном итоге исключает несопоставимость и расширяет возможности для сравнений.

Использование метода структуризации целей является важным и необходимым условием системного анализа, с помощью которого можно предусмотреть количественные и качественные обоснования целей подсистемы управления персоналом в соответствии их целям организации. Применяя данный метод, можно охватить анализ целей, ранжирование и развертывание их в систему. Этот метод позволяет обеспечить увязку и сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Применительно к анализу кадрового потенциала с помощью экспертно-аналитического метода необходимо привлечение высококвалифицированных специалистов-профессионалов в области управления персоналом, управленческого персонала к процессу совершенствования.

При применении этого метода главным является проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. Экспертно-аналитический метод выявляет основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков.

Метод главных компонентов тесно связан с системным анализом, этот метод позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих других показателей, которые характеризуют определенное явление.

Использование опытного метода связан с системой и ситуационным анализом. Основывается этот метод на опыте предшествующего периода конкретной или ей подобной системы управления.

При помощи метода подстановки происходит отбор существенных элементов операций, остальные ранжируются в зависимости от степени важности. Таким же образом в обратном порядке отбираются операции,

процедуры, функции, происходит формирование эффективных подсистем, а в результате формируется система управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка идей») основывается на применении «мозгового штурма» и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском решений, в которых проявляется наибольшая эффективность использования кадрового потенциала.

В таблице 2.1 представлена классификация методов анализа кадрового потенциала и построения его системы.

Таблица 2.1

**Классификация методов анализа кадрового потенциала
и построения его системы**

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообслуживание	Системный анализ	Системный подход	Метод аналогий Метод сравнений	Обучение, переподготовка и повышение квалификации
Интервьюирование, беседа	Метод декомпозиции	Метод аналогий	Экспертно-аналитический	
Наблюдение в течении рабочего дня	Метод сравнений и последовательной подстановки	Экспертно-аналитический, параметрический, блочный	Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	Привлечение общественных организаций
Моментные наблюдения	Динамический и метод структуризации	Моделирование и функционально-стоимостной анализ	Расчет количественных и качественных показателей экономической эффективности предлагаемых вариантов	Функционально-стоимостной анализ
Фотография рабочего дня	Экспертно-аналитический и нормативный	Метод структуризации целей	Функционально-стоимостной анализ	
Анкетирование	Параметрический	Опытный метод		
Изучение документов	Функционально-стоимостной анализ	Метод коллективного блокнота		

На практике другие методы применяются реже. Наибольший эффект и лучшее качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствование со всех сторон, что помогает достигнуть оптимального результата.

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

2.2. Оценка кадрового потенциала и ее основные принципы и методы

Осуществление оценки кадрового потенциала для многих предприятий является сложной и проблемной, что негативно отражается на результатах их деятельности.

В настоящее время методов оценки кадрового потенциала достаточно много. Главной их целью является улучшение результатов работы, отдельных исполнителей, отделов, подразделений и предприятия в целом.

Итоги оценки могут иметь следующие последствия для предприятия: сокращения, увольнения, или увеличения штата сотрудников, изменения в организационной структуре, предприятия, изменения в системе нормирования и оплаты труда, изменения психологического климата в коллективе, уровня удовлетворения работников условиями и итогами труда, увеличение, или снижение конфликтности. Оценка кадрового потенциала обеспечивает руководство предприятия необходимыми для управления статистическими данными. В целом же процесс оценки решает поставленные задачи по улучшению текущей деятельности персонала, определению перспектив и

планов развития персонала, созданию хорошего психологического климата коллективе. Несмотря на всё многообразие методов оценки, они не являются идеальными, имеют определенные достоинства и недостатки, что явилось основанием для их исследования.

Оценка основных параметров деятельности следующая:

- комплексная;
- локальная;
- пролонгированная;
- экспрессивная.

Комплексная оценка наиболее трудная. Психологическая трудность этой оценки заключается в получении общего впечатления о деятельности.

Локальное оценивание осуществляется на основании результатов выполнения какой-либо одной функции или даже ее части. При такой оценке часто ограничиваются констатацией факта выполнения или невыполнения функции. Конечно, это необходимо, не ограничиться только фиксацией факта выполнения или невыполнения функции – значит не вскрыть причины невыполнения.

Пролонгированное оценивание проводится на основе изучения длительного периода трудовой деятельности.

Экспрессивная оценка, наоборот, относится только к деятельности текущей.

Оценка кадрового потенциала необходима для приведения в соответствие интересов и потребностей работников в их развитии с потребностями в развитии предприятия.

Оценка кадрового потенциала включает:

- диагностику основной ориентации управленческого персонала;
- распределение управленческих ролей;
- умение проектировать это распределение;
- умение учитывать и создавать инновационный потенциал.

Оценивание дает возможность выявлять наличие резерва на выдвижение.

Проблема получения точной стоимостной оценки потенциального работника на рынке труда, претендующего на определенную должность, является весьма актуальной. Это обусловлено тем, что наша экономика начинает развиваться быстрыми темпами. Итогом такого положения является увеличение спроса на рынке квалифицированного труда. По ряду специальностей продолжает наблюдаться дефицит. Как известно, человеческие ресурсы обладают определенной стоимостью, если они способны приносить в будущем доход. Или, иначе можно утверждать. Что стоимость персонала (рабочей силы), как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг, и соответственно, доходов.

На рисунке 2.2 представлены основные принципы эффективной оценки кадрового потенциала.

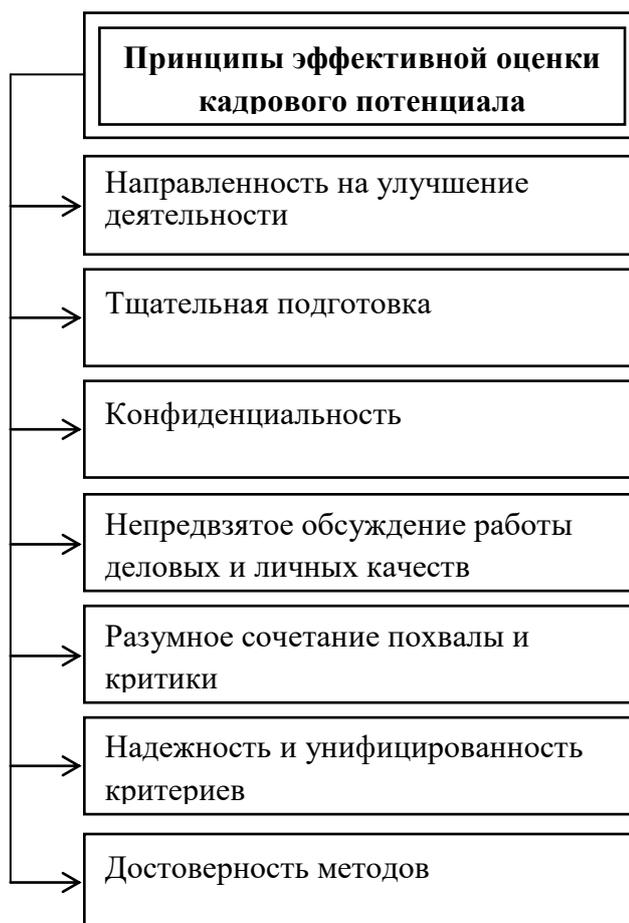


Рис. 2.2. Основные принципы эффективной оценки кадрового потенциала

К показателям оценки кадрового потенциала предъявляются следующие требования: полнота и достоверность отражения результатов; конкретность; обеспечение сопоставимости, как с предыдущим периодом, так и с достижением других лиц (предприятий) [25].

На рисунке 2.3.показаны методы и подходы оценки кадрового потенциала.

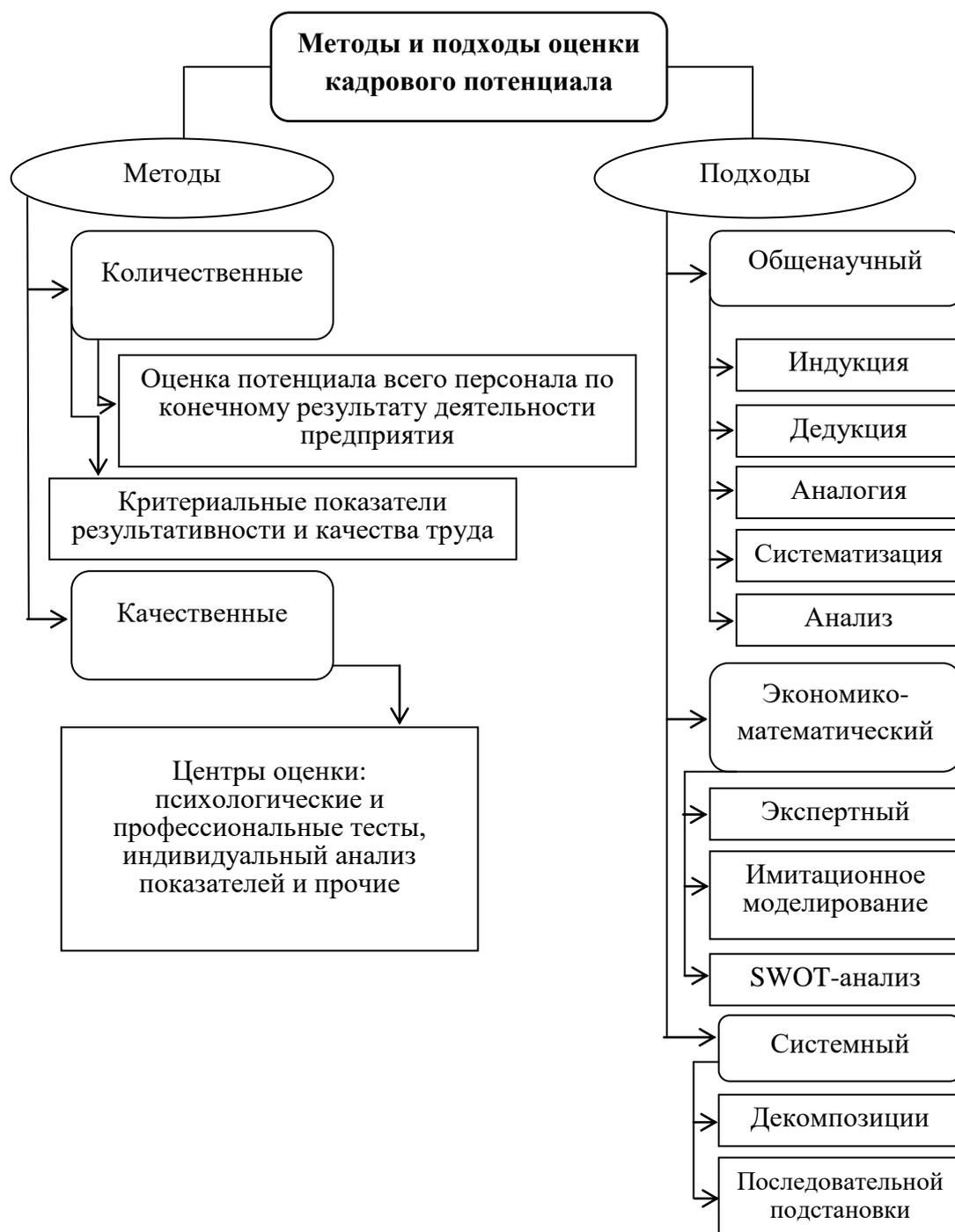


Рис. 2.3. Методы и подходы оценки кадрового потенциала предприятия

Первый подход – общенаучным. Из имеющего многообразия общенаучных методов, в оценке кадрового потенциала предприятия применяются:

- индукция – позволяет предвосхищать результаты наблюдений и экспериментов на основе данных прошлого опыта. Индукция означает, что оценка инструментов методик, способов, т.е. всего того, что использовалось в процессе работы кадровой службы предприятия в прошлые периоды, позволит сделать выводы об уровне эффективности проведенной работы;
- дедукция – переход по тем или иным правилам логики от некоторых данных предложений к их следствиям. Применение дедукции в оценке кадрового потенциала позволит сделать выводы об эффективности применения инструментов оценки;
- аналогия – подобие, сходства явлений в каких-либо свойствах, а также познание путем сравнения. Метод позволяет, к примеру, выявить наиболее эффективный способ подбора и расстановки кадров за счет сравнения положительных и отрицательных сторон того или иного способа;
- систематизация – процедура объединения изучаемых объектов по группам однородных сведений. Метод применяется на конечном этапе оценки кадрового потенциала предприятия, когда необходимо сделать окончательные выводы;
- анализ – позволяет изучить составные части, элементы исследуемой системы, выявить сущности, закономерности, тенденции экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях и в разных сферах экономики. Служит исходной отправной точкой прогнозирования, планирования, управления кадровым потенциалом предприятия и его развитием. Применение методов системного подхода в оценке кадрового потенциала предполагает применение метода декомпозиции, позволяющего разделять сложные

явления на более простые, чем облегчает их изучение. Так система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции, операции – на элементы. После разделения происходит процесс изучения каждой части, а затем их моделирование и синтез.

Метод декомпозиции связан с методом последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на кадровый потенциал персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Экономико-математический подход включает следующие методы. Экспертный метод, применяющий профессиональные тесты способностей или личностные опросники. Только в руках обученного и опытного специалиста (эксперта) тесты служат инструментом, позволяющим проанализировать и спрогнозировать поведение человека в различных ситуациях, а также кадрового потенциала предприятия в целом.

Чтобы получить достоверный результат следует соблюсти все условия и стандарты процедуры тестирования: необходима мотивация персонала, снятие эмоционального напряжения. Помимо этого, интерпретация результатов требует профессиональной подготовки и практического опыта, особенно если необходимо совместить результаты различных тестов [4].

К недостаткам, этого метода относится нехватка специалистов для правильного подбора тестов и грамотной интерпретации результатов. К достоинствам относится: большая вероятность получения результатов, которые в последствие окажут положительное влияние на повышение кадрового потенциала предприятия.

Имитационное моделирование предполагает применение кейс метода или метода конкретных ситуаций. Достоинствам этого метода относится: возможность проверки, справляется ли тот или иной специалист с выполнением поставленных перед ним задач (управленческих, стратегических). Это

позволяет узнать, на сколько кадры способны решать различные бизнес-ситуации, для избежания в дальнейшем ошибок в принятии решений, а значит и неоправданных рисков для предприятия. Следовательно, эта методика способствует определению неквалифицированных специалистов, которых необходимо уволить или недостаточно квалифицированных, которых необходимо направить на обучение.

Один из наиболее распространенных видов управленческого анализа, является SWOT-анализ позволяющего с учетом конкретной ситуации выявлять и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, ее потенциальные возможности и угрозы, устанавливать связи между ними и делать нужные выводы и решения для ликвидации слабых сторон кадрового потенциала предприятия [14].

К недостаткам метода относится сложность в правильном разграничении показателей или критериев, которые можно считать сильными или слабыми сторонами, в кадровом потенциале предприятия, а также в определении угроз и возможностей.

Методы, применяемые кадровыми службами в оценке потенциала система управления персоналом и потенциала самого персонала можно представить как:

- количественные методы, которые можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой [8].

Одним из таких подходов является оценка потенциала всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами работы предприятия в оцениваемом периоде. В качестве показателей предлагается

использовать объемы товарной, реализованной, чистой продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений дивидендов на одну акцию и другие.

Этот подход имеет свои преимущества, так как результативность труда персонала, прежде всего, определяется итоговыми результатами деятельности предприятия в целом. Однако, он не учитывает того, как, какими методами и средствами достигнуты конечные результаты.

Метод, основанный на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве показателей используются продуктивность труда и динамика ее изменения, уровень оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициент сложности работ, степень производственного травматизма и т.д.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно променяет дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ.

При таком подходе не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия, поэтому только трудовых показателей недостаточно. Качественные методы являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Данный подход предлагает, оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, то есть от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются: структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д.

Этот подход отличается большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е. учетом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах [22].

Конкретным примером такой методики служит процедура центра оценки, которая широко применяется в зарубежных компаниях для оценки потенциала персонала. Такая методика позволяет наиболее точно спрогнозировать успешность деятельности сотрудника, опираясь на наблюдения, полученные в ходе оценки, это является главным достоинством метода.

В центрах оценки используются различные технологии, позволяющие произвести комплексную оценку не только потенциала самого персонала, но и организации в целом: психологические и профессиональные тесты; экспертное наблюдение; индивидуальный анализ конкретных ситуаций; анализ основных показателей (производительность труда, текучесть кадров и прочие).

Метод представляет собой комплексное всестороннее исследование потенциала системы управления персоналом на уровне высшего руководства, службы управления персоналом, а также линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, потенциала системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по его повышению [8].

Недостатки метода: большие финансовые затраты и трудоемкость процесса оценки.

Исследование показало множество подходов и методов к оценке кадрового потенциала.

Предприятие выбирает один из них или использует несколько методов одновременно для более эффективной оценки кадрового потенциала.

В зависимости от того, какой метод будет выбран, и насколько качественно его используют, будет зависеть его эффективность, а значит и правильность принятых управленческих решений, основанных на результатах оценки.

ГЛАВА III. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

3.1. Влияние кадрового планирования и управления на эффективное использование кадрового потенциала предприятия

Кадровое планирование является целенаправленной деятельностью предприятия имеющая целью обеспечение рабочих мест в необходимый момент времени и в нужном количестве в соответствии со склонностями работников и современными требованиями.

Кадровое планирование считается комплексной задачей, которое включает огромное число переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в предпринимательство иностранная конкуренция и, в первую очередь, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование включает обратную связь, так как если план не выполняется, возникает необходимость в поправке задач предприятия для того, чтобы они были выполнимыми с позиций человеческих ресурсов.

Главные цели кадрового планирования должны осуществляться регулярно. Сюда относятся цели предприятия и цели ее кадров. Планированию целей предполагает правовые нормы и принципы политики предприятия. Схематично это представлено на рисунке 3.1.

Ключевым средством управления системой работы кадровым потенциалом и кадрами в целом на производстве является планирование, к которому в настоящее время предъявляются самые высокие требования.



Рис. 3.1. Цели и задачи кадрового планирования на предприятии

Теоретической основой планирования кадровой работы являются правительственные решения по вопросам социально-экономической политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой

планирования работы с кадрами являются планы экономического и социального развития коллективов объединений, предприятий и организаций [28].

В состав термина «планирование кадрового потенциала» входят разные аспекты использования кадрового потенциала персонала, возникновение которых будет возможно в будущей жизнедеятельности предприятия. В первую очередь, это целевое планирование потребностей в сфере персонала, во-вторую очередь, это проведение мероприятий, по его созданию, развитию, сохранению, оплате труда и по высвобождению.

Следует учесть, что планирование кадрового потенциала считается составляющей текущего и перспективного планов предприятия. Допущенные в планировании кадрового персонала ошибки, явный путь к кризису и банкротству. Для избежания или снижения риска просчетов, в практику планирования, должны быть включены опробованные формы подбора управленческих кадров. К примеру, такие, как схемы должностного развития и замещения должностей, планирование карьеры, ротация кадров, скорость движения которых, должны предполагать не резкие «скачки» управленцев на новые руководящие должности, а планомерное движение, нужное для выхода работников на управленческие должности высокого ранга в продуктивном возрасте.

Планирование кадрового потенциала осуществляется как в интересах предприятия, так и его персонала. Для предприятия очень важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который нужен для решения поставленных задач и достижения ее целей.

Планирование кадрового потенциала должна создавать условия для мотивации повышенной производительности труда и удовлетворенности своим трудом. Людей привлекают, прежде всего, те рабочие места, на которых созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и

постоянный заработок. Одной из задач планирования кадрового потенциала является учет интересов всех кадров предприятия. Этот вид планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования предприятия.

Эффективное планирование кадрового потенциала должно отвечать на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
- как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
- как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
- каким образом обеспечить условия для развития персонала?
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Одним из главных пунктов планирования кадрового потенциала, которое необходимо принимать во внимание является характеристика использования кадров, в частности:

- количество работников разных категорий;
- расчет текучести кадров и анализ ее показателей на эффективность работы предприятия;
- объем выполненной сверхурочной работы;
- оценка эффективности работы действующих кадров и его потенциала;
- размер заработной платы в сравнении с размером заработной платы на других предприятиях.

После проведения анализа, рассмотрения и координации всего многообразия факторов можно приступить к составлению плана кадрового потенциала, который будет подробно отражать, сколько именно работников по численности, функциям, квалификации, местам работы и размещению нужно использовать на разных стадиях будущего периода. В плане должно быть:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться,

претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;

- в какой степени возможна перестановка или переподготовка кадров;
- необходимые изменения на уровне руководителей, как среднего, так и высшего звеньев;
- потребности в профессиональном обучении;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач предприятия;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы.

До начала разработки плана работы с кадровым потенциалом посредством анкет можно получить следующие данные:

- о составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
- о структуре кадров (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д.);
- о текучести кадров;
- о потере рабочего времени;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну или несколько смен, продолжительность отпусков);
- о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- об социальных услугах, предоставляемых государством и предприятием (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производительными целями они могли служить кадровому планированию.

Информация о кадровом потенциале должна быть:

- актуальной – сведения должны быть новейшими, оперативными и

своевременными;

- простой – содержать такой объем данных, который необходим в данном конкретном случае;
- наглядной – сведения следует представлять в таком виде, чтобы дать возможность оперативно определить важное, а не скрывать его за многословием. Для этого необходимо использовать таблицы, графики и т.д.;
- однозначной – сведения должны быть четкими, в их толковании должна быть логическая однозначность;
- сопоставимой - сведения следует приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам внутри предприятия и вне ее;
- преемственной – сведения о кадровом потенциале, подаваемых за разные отрезки времени, должны иметь одну методику подсчетов и представления.

В систему планирования кадрового потенциала должны входить следующие показатели: численность кадров по категориям и должностям; удельный вес управленческих работников, в общей численности работающих, а также затраты на их содержание; численность рабочих, специалистов и руководящих работников, которые должны обучаться в учебных заведениях, в том числе данные о подготовке резерва кадров управления; количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами; оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп; потери рабочего времени. Это позволит охватить комплексно планированием все звенья, проблемы и процессы работы с кадровым потенциалом. Главное место в этой системе должно отводиться разработке планов потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.

Планирование кадрового потенциала состоит из научно обоснованного

определения перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации, определение эффективности использования кадров на производстве, форм и видов их подготовки и повышения квалификации; определение оптимальной расстановки, перемещения и выдвижения руководящих работников и специалистов; развитие демократических начал в управлении кадрами предприятия, организации, отрасли; проведение организационно-воспитательной работы в трудовых коллективах [25].

Характерным для планирования кадрового потенциала считается текущий план, который конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадровым потенциалом.

Начальным этапом целевого планирования кадрового потенциала является планирование потребностей в персонале, которое проводится на базе данных об наличных и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, плане замещения вакантных должностей и штатном расписании предприятия.

Планирование кадрового потенциала проводится по четырем категориям работников:

- работающий персонал;
- новички, принятые на работу;
- потенциальные работники;
- покинувший предприятие персонал.

Для каждой из таких категорий менеджмент предприятия должен принимать различные решения (см. таб. 3.1).

К достоинствам планирования кадрового потенциала относятся:

- предприятие намного лучше подготовлено для преодоления всех последствий изменения внешней среды;
- грамотное определение будущих потребностей в кадрах помогает предприятию в поиске новых и более оптимальных способов

управления персоналом;

Таблица 3.1

Решения, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Работающий персонал	Оценка производительности труда, распределение кадров, обучение и развитие. Оплата и стимулирование. Карьерное продвижение
Новички, принятые на предприятие	Различные методы найма. Процедуры отбора. Назначение в должность. Заключение договоров. Процесс трудовой адаптации. Обучение
Потенциальные работники	Методы найма. Внешние связи. Размер оплаты труда. Предоставляемые бонусы
Покинувший предприятие персонал	Увольнение со стороны администрации. Уход на пенсию. Текучесть кадров

- предприятие может избежать избытка и дефицита работников;
- планирование будет способствовать созданию и в перспективе развитию программы обучения персонала;
- руководство будет вынуждено критически оценить все сильные и слабые стороны персонала предприятия;
- поможет избежать дублирования усилий работников предприятия и оптимизировать их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Одним из основных видов планирования работы с кадрами является долгосрочное планирование, которое охватывает период от 10-15 и более лет и имеет форму комплексной программы «Кадры». Эта программа предусматривает такие основные направления работы с кадрами, как: совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники; совершенствование систем комплектования, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры; укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе постоянного

сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; повышение творческой инициативы и трудовой активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством [26].

При составлении программы «Кадры» следует брать во внимание положение современной кадровой политики; состояние демографической ситуации и ее особенности связанные с балансом трудовых ресурсов. Цель программы «Кадры» создать условия для привлечения и обеспечения предприятия и подразделения постоянными кадрами для повышения производительности труда за счет выполнения мероприятий этой программы, снижения текучести кадров, потерь рабочего времени и т.д.

На базе долгосрочных планов работы с кадрами разрабатываются перспективные и текущие планы, которые в комплексе представляют единую систему планирования кадровой работы, на предприятии позволяющую реализовать процессы формирования кадровых потенциалов предприятия.

Предварительным этапом планирования кадровой работы является прогнозирование, являющееся базой подготовки плановых решений и заданий. Прогнозирование используется с целью предвидения изменения структуры и динамики кадровой работы на основе анализа прошлого и настоящего. Тенденция развития предприятия обусловлена большим числом факторов, действующих на эти хозяйственные системы, наличием подвижных связей между отдельными звеньями структуры управления. Именно поэтому, сущность прогноза структуры кадров, путей ее совершенствования определяется предвидением изменений в системах подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров, состоянием демографических изменений, возрастанием требований к кадрам и кадровой работе.

Широко распространенными методами планирования кадровой работы являются: балансовый метод, метод сравнительного анализа, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование, экономико-математические методы

(см. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основные методы планирования кадрового потенциала

На базе вышеперечисленных методов планирования анализируется динамика социальных и кадровых процессов в трудовых коллективах предприятия выявляются закономерности в их развитие, определяются направления оптимизации этих процессов. К примеру, балансовый метод планирования заключается в установлении динамического равновесия между трудовыми ресурсами и их распределением в соответствии с потребностями производства.

Методы системного анализа применяются при разработке программ развития кадровой работы на перспективу и предполагают изучение и изложения принципов работы системы управления кадрами на предприятии; анализ особенностей важных компонентов системы взаимосвязей и взаимозависимостей; установление сходства и различия исследуемой системы.

Экспертные оценки представляют собой вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов, и определяются на основе суждений, высказанных экспертами [16].

Следует отметить, что современная экономика настоятельно требует разработки планов с кадрами, которые являются основной составляющей системы кадровой работы на предприятии. Путем этих планов реализуется одно из главных требований современной кадровой политики, отражающаяся в упреждающем принципе подбора, подготовки, расстановки и дисциплинарного воспитания всех категорий работников.

Одним из направлений эффективного использования кадрового потенциала является управление им.

Управление кадрами происходит в процессе целенаправленных действий и состоит из таких этапов и функций, как: определение целей и направлений работы с кадрами, регулярное улучшение системы кадровой работы на предприятии; нахождения средств, форм и способов для решения поставленных целей, координация и контроль осуществления запланированных мероприятий.

Все цели, формы и методы управления кадрами образуют единую систему кадровой работы. Основными подсистемами этой работы являются:

- подсистема анализа, планирования и прогноза кадров;
- подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров;
- подсистема рационального использования кадров на предприятии.

Методы управления кадрами состоят из трех групп:

- экономические;
- организационно-распорядительные;
- социально-психологические.

Многообразие вопросов, решаемых участниками процесса управления, вызывает необходимость его оптимизации. Именно поэтому, для роста эффективности управления кадровым потенциалом нужно:

- регулярное участие в управлении кадровых служб и руководителей структурных подразделений предприятия;
- точное распределение должностных функций между участниками

управления персоналом и координация их действий;

- разработать нормативно-методическую базу, регламентирующую деятельность участников процесса управления;
- определение приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

Хорошо организованное управление кадровым потенциалом, влияет на достижение успеха каждого работника и соответственно на эффективность деятельности предприятия. Следовательно, главной задачей управления кадровым потенциалом становится закрепление и развитие персонала.

Эта задача включает в себя следующее:

- оптимальное распределение функциональных обязанностей;
- должностное и профессиональное продвижение кадров с учетом индивидуальных особенностей и результатов оценки их работы;
- постоянное повышение квалификации специалистов;
- организацию условий, мотивирующих работников к производительному труду;
- планирование карьерного роста.

Таким образом, в основе политики управления кадровым потенциалом должны быть три основных фактора:

- привлечение на предприятие квалифицированных специалистов;
- создание условий, влияющих на профессиональное развитие и закрепление на предприятии квалифицированных и опытных работников;
- улучшение организации управления.

В перспективе становится актуальной задача управления кадровым потенциалом посредством внедрения новейших технологических процедур оценки кадров и развития информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений.

Управление кадровым потенциалом предприятия основывается на принципах:

- предоставление условий для профессионально-квалификационного роста кадров, карьерного роста и их навыков;
- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности осуществляемых функций и типов работ;
- приверженность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- рациональное использование трудового потенциала.

Исследования показали, что более оптимальным методом управления кадровым потенциалом считается его оценка по всем параметрам, которые характеризуют профессиональный успех работника.

Кадровый потенциал является особой частью любого предприятия и одним из важных ресурсов инновационного развития. Новые подходы к управлению развитием кадрового потенциала является главным условием успешного функционирования предприятия. Достижение этой цели возможно путем перехода к инновационным методам кадрового управления, что сегодня является самой актуальной задачей.

Значимым и решающим фактором эффективного внедрения инновации считается персонал предприятия и его отношение к ней. Именно поэтому, главной задачей руководителей при внедрении инновации является сформировать психологическую подготовленность персонала, проявляющуюся в осознании производственной и экономической надобности осуществления нововведения. Выделяют шесть форм отношения работников к нововведениям: принятие нововведения и активное участие в его реализации; пассивное неприятие нововведения; активное неприятие нововведения, выступления против; активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению; крайние формы неприятия нововведения. Эти позиции формируются на основе психологических барьеров, которые необходимо учитывать при внедрении инновации [17].

Соппротивление работающих нововведениям обусловлено тремя главными

причинами: неопределенность, чувство потерь и убеждение, что перемены к хорошему не приведут. Именно поэтому в инновационном процессе нужна большая поддержка кадров со стороны руководства и обеспечение его достоверной информацией о предстоящих изменениях. Следует, также учитывать факторы, которые влияют на инновационную деятельность кадров. К поддерживающим факторам можно отнести: предоставление свободы при разработке нововведения, обеспечение новаторов нужными ресурсами и оборудованием. Усиливающими факторами являются: стремление работников к регулярному повышению квалификации; высказывание личного мнения о новых изменениях; преодоление препятствий и «размывание границ» между должностными обязанностями; проведение совещаний рабочих групп; поддержка атмосферы восприимчивости к новым изменениям.

Преграждающими осуществления инновационной деятельности факторами являются; недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу идеям; необходимость большого числа согласований по новым идеям; вмешательство других подразделений в процесс оценки новаторских предложений; контроль новатора; кулуарное принятие решений по новаторскому предложению.

Инновации в управлении персоналом понимаются, как отказ от применения основных традиционных методов управления, методик и процессов, что в большой мере способствует изменению принципа работы менеджеров по человеческим ресурсам.

Три условия, при которых инновации в управлении персоналом создают долгосрочные преимущества, являются:

- инновации, которые базируются на принципах, несоответствующих традиционному управлению;
- инновации должны быть системными, в которые входят большой спектр методов и процессов;
- инновации являются частью регулярного процесса нововведений.

Инновационные методы управления кадрами всё более отходят от

приоритетного применения материального поощрения. Уже нет необходимости утверждать, что обещанное поощрение способствует концентрации усилий и помогает достижению некоторых успехов в тех сферах производства, где усилия работников сконцентрировано на достижении цели. Однако, если необходимо использование нестандартного решения, поощрение будет считаться фактором, который приведет к отрицательному результату – снижению эффективности результатов труда.

Инновационное управление персоналом очень необходимо для предприятий, поскольку без инноваций усложняется сохранение конкурентоспособности. В тоже время инновации невозможны без инновационной деятельности работников. Сегодня предприятия нуждаются в новой системе управления. Формирование инновационной системы предполагает использование таких методов, как инновационные технологии управления кадрами. Они создаются для разрешения актуальных проблем предприятий. Для эффективного внедрения нововведений, нужен соответствующий статус службы управления человеческими ресурсами.

Следует отметить, что инновационные технологии – это, в первую очередь комплекс методов, направленные на поддержание всех этапов внедрения и реализации нововведения. Проще говоря, инновационной следует назвать всякую не получившую распространения технологию минимизации издержек и роста производительности системы. Известны следующие виды инновационных технологий: тренинг, внедрение, консалтинг, инжиниринг и трансферт.

Понимание значительности и большой роли человеческих ресурсов предприятия в обеспечении ее конкурентоспособности обычно связывают с анализом причин, который обосновывает необходимость разрабатывать и внедрять инновационный менеджмент в управлении персоналом.

В настоящее время кадровые службы предприятий должны эффективно решать такие связанные с управлением персоналом, кадровым потенциалом

проблемы как:

- планирования трудовых ресурсов – определения потребности в кадрах;
- создания резерва персонала, подбора кандидатов;
- отбора персонала из групп резерва;
- оформления трудовых контрактов;
- оценки труда каждого работника;
- перевод, повышение, увольнение в зависимости от итогов труда работника;
- профессиональной ориентации и трудовой адаптации – принятия и введения новых кадров в трудовые коллективы, в производственные процессы;
- определения заработной платы и льгот для привлечения, сохранения и закрепления кадрового состава;
- обучение кадров;
- подготовки руководящих кадров и др.

Для эффективного решения вышеназванных проблем нужны иные инновационные навыки. В отличие от ранее востребованных для процедур связанных с ведением документации и написанием отчетов, выдачей справок, оформлением пенсий, составлением приказов о поощрении и наказании и т.д. Для того, чтобы успешно развиваться, предприятие должно управлять подбором, обучением, оценкой и поощрением, то есть умением создавать, применять и совершенствовать новые методы, процессы, программы действий этих процессов.

Управление кадровым потенциалом в инновационной организации позволяет с другой позиции посмотреть на проблему профессиональной успешности, поэтому формируется новая особая система отбора, переобучение и социальная адаптация работников.

Инновационное управление персоналом потребует от работников большую гибкость мышления, оптимальную систему восприятия, особую

форму самореализации и интеграции в социальную систему. Инновации ориентированы, прежде всего, на высококвалифицированные кадры, главным звеном которой считается новатор-ученый.

За рубежом при конкурсном отборе инновационных HR-менеджеров применяется тестирование с целью установления соответствия качеств работника необходимым требованиям условий труда, который исполняет инновационный управляющий. При этом пристальное внимание оказывается организаторским умениям соискателей инициативных предприимчивых, целеустремленных, проявляющих упорство в достижении целей. Наибольшее количество баллов набирает конкурсант, у которого качества лидера сочетаются с такими нужными качествами, как ответственность и дружелюбие к людям, а оперативность и точность оказывают воздействие на своевременное решение появляющихся проблем.

Управление кадрами в инновационной деятельности обеспечивает высокую степень реализации нововведений и непременно должно привязываться к творческим способностям и достижениям кадрового потенциала. Задачи, связанные с отбором кадров становятся сложными, так как имеющиеся в наличии сведения о кадрах относятся к прошлым достижениям кандидатов в инновационную организацию.

Инновационные способы и подходы управления кадрами должны учитывать его специфику, смысл которой заключается в следующем:

- у людей имеющих интеллект, позволяет им реагировать на внешнее воздействие, не механически, а с эмоциональной осмысленностью;
- человек способен регулярно совершенствоваться, что считается очень важным и долговременным ресурсом;
- у современного человека период трудовой жизни длится от 30 до 50 лет, что приносит долговременность отношений между работником и предприятием;
- осознанность людей поступающих на предприятие, с определенными

целями и рассчитывающих на получение помощи от предприятия в реализации своих целей.

Одним из направлений совершенствования работы с кадровым потенциалом является внедрение подсистем кадрового обеспечения АСУП. Опыт существующих подсистем показывает, что эта подсистема способствует решению вопросов, связанных с учетом кадров их движением на предприятии и отдельных его подразделениях. Кроме этого появляется возможность получить нужную и репрезентативную информацию о количественном и качественном составе кадров.

При непосредственном участии работников отдела кадров предприятия разрабатываются состав вводимой исходной информации по кадрам; состав и система кодирования классификаторов по кадрам; состав и формы входных и выходных документов; технологические схемы сбора, регистрации, передачи и получения информации; методы защиты массивов информации от несанкционированного доступа; мероприятия по внедрению системы в производственную эксплуатацию. Внедрение и функционирование автоматизированных систем по кадрам предполагает использование вычислительного центра, соединенного с кадровой службой надежными каналами связи [28].

Новые возможности в совершенствовании работы с кадрами, электронно-вычислительная техника, которая предъявляет большие требования к процессу управления. Изучение различных областей использования информации о кадрах требует расширения учетных сведений по сравнению с используемыми, что предусматривает выдачу полной информации о каждом работнике предприятия.

Опыт внедрения АСУ «Кадры» показывает, что разработка информационного обеспечения основывается на таких принципах:

- единство состава информационной основы;
- системность и совместимость информации по уровню управления;

- унификация и структуризация форм обмена персональной информацией;
- однородность ввода информации при многократном ее использовании [19].

3.2. Совершенствование кадрового потенциала и повышение эффективности деятельности предприятия

Сущность эффективного использования кадрового потенциала предприятия состоит в выявлении и реализации умения каждого работника, активизации творческого и содержательного характера труда, повышения профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в итоговые результаты деятельности. С позиции менеджмента оптимальное развитие кадрового потенциала рассматривается как основной резерв повышения эффективности работы предприятия. Стоит отметить, что инвестирование в развитие кадров играет чаще всего более значимую роль, чем инвестиции, которые направляются на модернизацию оборудования и пр.

Оценка кадрового потенциала современного предприятия является регулярным, организованным, управляемым процессом, нацеленным на интенсификацию и оптимизацию труда персонала.

При оценке кадрового потенциала затрагивается вопрос эффективности работы всего предприятия, т.е. она является базисом для принятия решений по развитию персонала и всей организации.

Для эффективного производственного процесса и выполнения планового задания необходимо определение потребности в кадрах с учетом специфики производства и трудовых функций. Вызов творческих стимулов к работе –

ответ на требование одной из основных закономерностей общественного развития – повышения роли социального фактора и его обратного влияния на труд [2, 24]. Расчет численности должен основываться на балансе фактического использования рабочего времени, потребности в работниках по профессиям, уровню квалификации и дополнительной численности. Помимо этого, в кадровой политике предприятия следует отразить прогнозирование спроса на рабочую силу, исходя из основных целей предприятия на предстоящий плановый период в соответствии с условиями производства продукции и ее реализации. Для чего необходимо определить общую и дополнительную потребность в персонале.

Общая потребность – это численность персонала, необходимая для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребность характеризует дополнительное количество персонала к уже имеющейся численности на начало периода для выполнения намеченных задач [18].

Важной, но до конца не решенной остается проблема оценки трудового потенциала, с помощью которой можно измерять и интенсивно использовать как личный трудовой потенциал, так и организации в целом [6]. Процесс оценки индивидуальной деятельности персонала и его прозрачность повышают мотивацию и авторитет руководителя. Выбор методов оценки – сложная задача, которая должна учитывать многочисленные факторы внешней и внутренней среды [20].

На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала [7, 10]: количественная оценка (производится, как правило, лишь в отношении отдельного работника по таким показателям. Как пол, возраст, стаж, уровень образования и т.д.), балльная оценка (производится 7-10 балльной шкале в отношении показателей, характеризующих возраст здоровье, подготовку работника и т.д.), объемную величину трудового потенциала организации можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человек-часах.

Величина трудового потенциала предприятия определяется по следующей формуле:

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\text{к}} - T_{\text{нп}}, \quad (1)$$

или

$$\Phi_{\Pi} = Ч \cdot Д \cdot T_{\text{см}}, \quad (2)$$

где Φ_{Π} – совокупный потенциальный фонд рабочего времени предприятия, час.;

$\Phi_{\text{к}}$ – величина календарного фонда рабочего времени, час.;

$T_{\text{нп}}$ – нерезервообразующие неявки и перерывы, час, (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми – выходные и праздничные дни и т.п.);

Ч – численность работающих, чел.;

Д – количество дней работы в периоде, дн.;

$T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочего дня, час.

Как известно, кадровый потенциал предприятия меньше трудового потенциала предприятия на величину потенциальных возможностей неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, нештатных работников и совместителей. В этом и состоит их основное отличие.

Трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле:

$$ТП = Ч_{\text{р}} \cdot C_{\text{р}} \cdot Z_{\text{р}} \cdot K_{\text{к}} \cdot K_{\text{п}}, \quad (3)$$

где $Ч_{\text{р}}$ – общая численность персонала, чел.;

$C_{\text{р}}$ – показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.);

$Z_{\text{р}}$ – показатель закрепляемости персонала.

Показатель закрепляемости персонала рассчитывается по формуле:

$$Z_p = d_3 + l(1 - d_3), \quad (4)$$

где d_3 - удельный вес закрепившихся работников;

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

K_k – показатель квалификации работников.

Показатель квалификации работников рассчитывается по формуле:

$$K_{\pi} = 1 + V(m - 1), \quad (5)$$

где V – удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

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

K_{π} – показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Следовательно, оценка кадрового потенциала рассчитывается на базе ряда показателей и требует изучения с целью улучшения организации труда и производства в условиях конкурентной борьбы между предприятиями.

Представим последовательность проведения оценки эффективного использования кадрового потенциала предприятия. Кадровый потенциал предприятия включает трудовой потенциал и вес состав ее кадров. С одной стороны, это совокупная способность физических и духовных средств отдельного работника, а с другой – способность совершенствоваться в ходе труда, решать новые задачи, которые возникают в итоге изменений в производстве.

Обеспеченность предприятия кадрами определяется посредством сравнения фактического числа работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Большое внимание при этом уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами важных профессий. Определяется наличие трудовых ресурсов по различным категориям работников предприятия,

а именно – среднесписочная численность производственного персонала, численность основных и вспомогательных рабочих, а также численность руководителей специалистов и служащих. По полученным данным проводится сравнительный анализ по годам.

На рисунке 3.3 наглядно демонстрируется динамика среднесписочной численности работников предприятия.

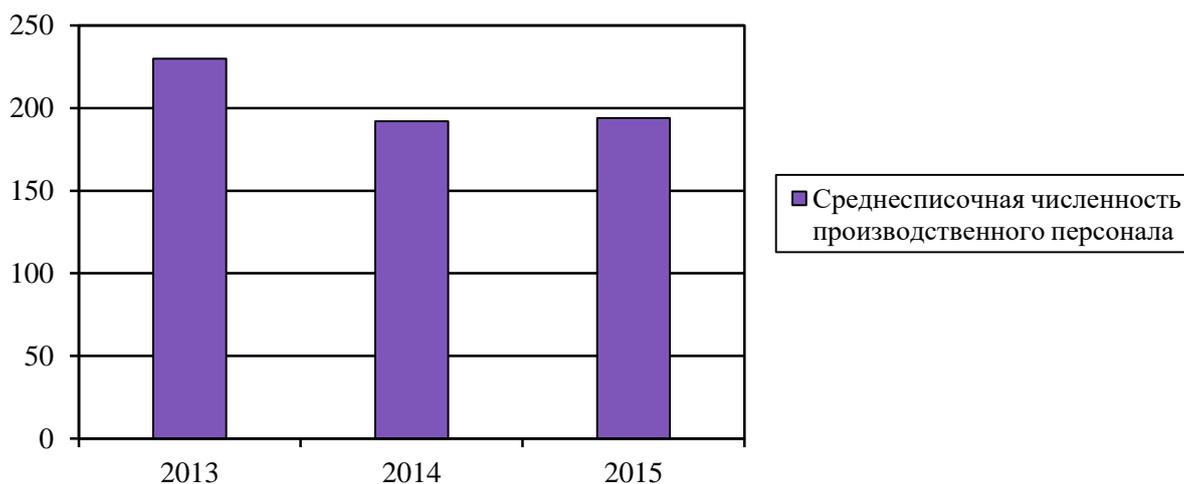


Рис. 3.3. Динамика среднесписочной численности работников

Затем по тем же категориям работников предприятия определяется структура трудовых ресурсов.

На рисунке 3.4 показан пример изображения структуры трудовых ресурсов предприятия.

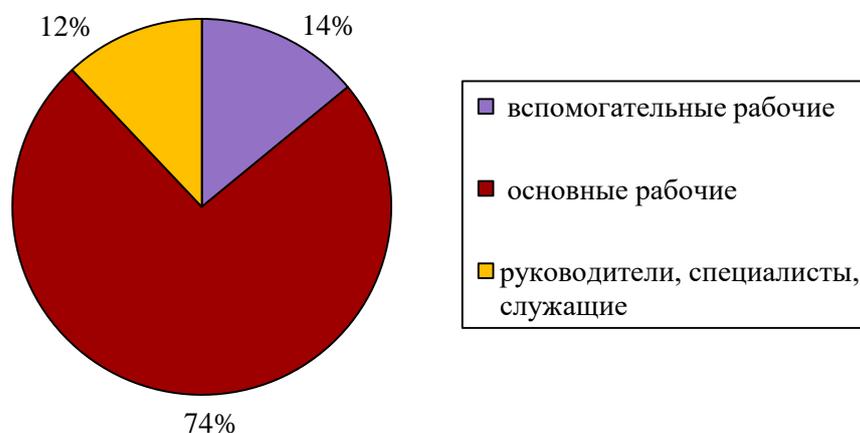


Рис. 3.4. Структура трудовых ресурсов

Необходимо также в рамках оценки кадрового потенциала проанализировать качественный состав трудовых ресурсов.

Анализ профессионально-квалификационного уровня рабочих производится через сопоставления численности по разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам и предприятию в целом.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ по участку, цеху и предприятию сравниваются средние тарифные разряды рабочих.

В таблице 3.2 представлен примерный состав рабочих по уровню квалификации.

Таблица 3.2

Состав рабочих по уровню квалификации

Разряд рабочих	2015	
	План	Факт
I		-
II	6	8
III	64	69
IV	77	77
V	39	15
VI	3	4
Итого:	189	173
Средний тарифный разряд рабочих	3,84	3,64

Как видно по данным таблицы 3.2 плановая потребность цеха в рабочих составляет 189 человек, а фактическое наличие рабочих составляет 173 человека, т.е. к примеру, цех кадрами обеспечен не в полной мере, имеет место дефицит кадров в размере 16 человек (173-189). Средний тарифный разряд фактический ниже планового на 0,2 (3,64-3,84), что свидетельствует о несоответствии квалификации рабочих уровню выполняемых работ (см. рис. 3.5).

Квалификационный уровень работников во многом зависит также от их возраста и образования. Поэтому в процессе анализа необходимо рассматривать

изменения в составе работников по возрастному признаку и образованию.

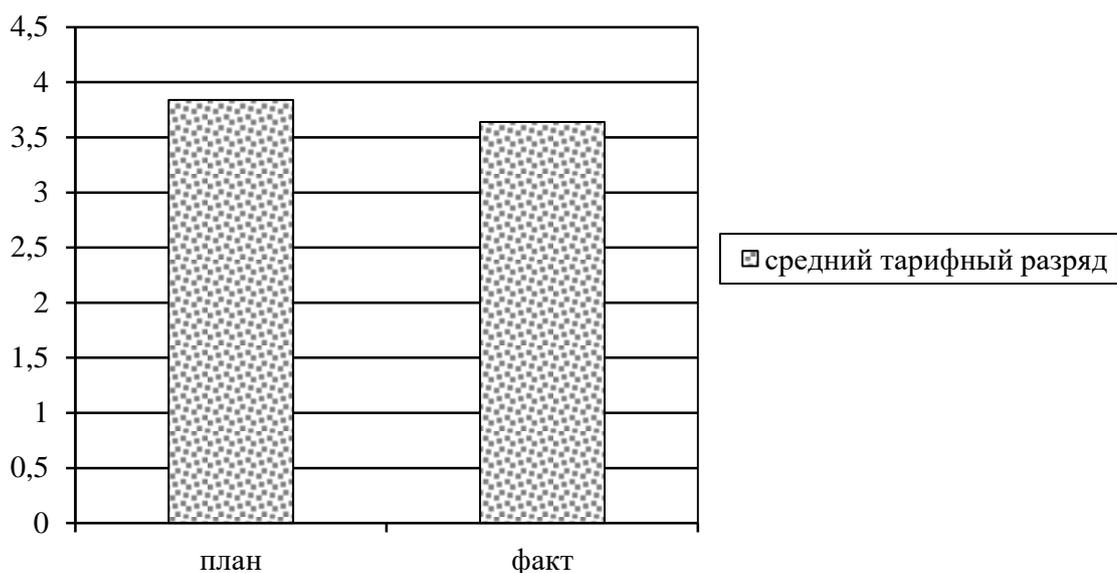


Рис. 3.5. Средний тарифный разряд рабочих в 2015 году

Графически структура работников по возрасту представлена на рис. 3.6.

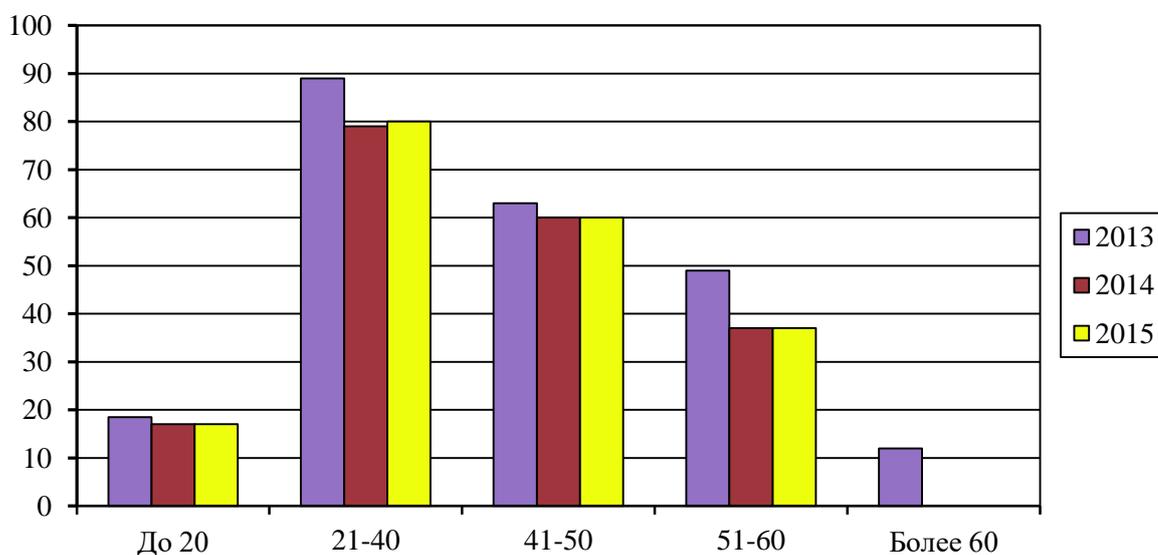


Рис. 3.6. Структура работников по возрасту

Данная диаграмма показывает, что происходит уменьшение численности специалистов во всех возрастных группах, положительным моментом является сокращение трудовых ресурсов в возрасте более 60 лет.

Структура работников по образованию представлена на рисунке 3.7.

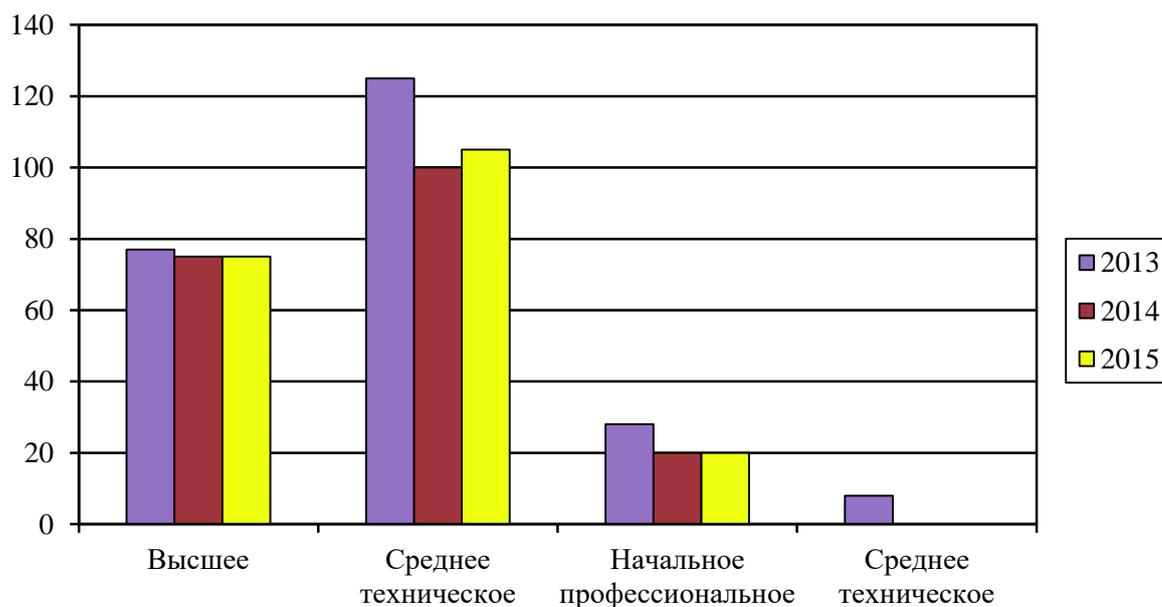


Рис. 3.7. Структура работников по образованию

Как видно из диаграммы 3.7 в 2015 году по сравнению с 2014 годом доля специалистов со средним техническим образованием увеличилась, происходит также повышение доли молодых специалистов.

В 2015 году наблюдается рост работающих со средним специальным образованием, сокращение числа работающих с начальным профессиональным образованием.

Примерная структура по полу представлена на рисунке 3.8.

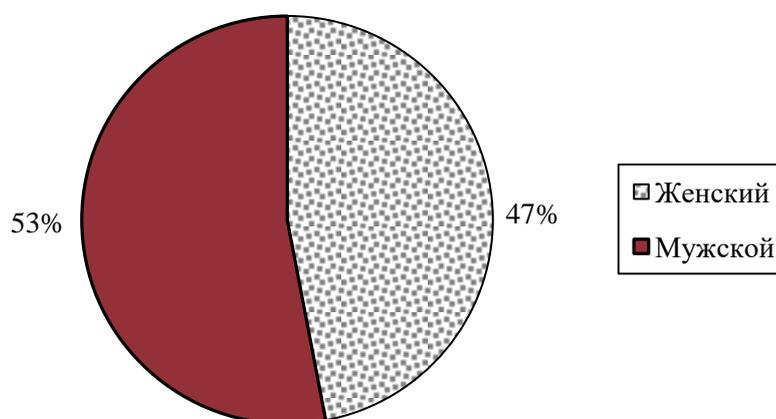


Рис. 3.8. Структура работников по полу в 2015 году

Так как изменения качественного состава осуществляется в итоге движения рабочей силы, то этому вопросу необходимо при анализе уделить особое внимание. Изменение качественного и количественного состава измеряется коэффициентами по приему и выбытию кадров, а также текучести и общего оборота рабочей силы.

Если показатели движения рабочей силы снижаются, это означает, что на снижение данных показателей повлияло сокращение общего числа принятых и уволенных работников за 2013-2015 гг.

Примерная динамика коэффициентов движения рабочей силы показана на рисунке 3.9.

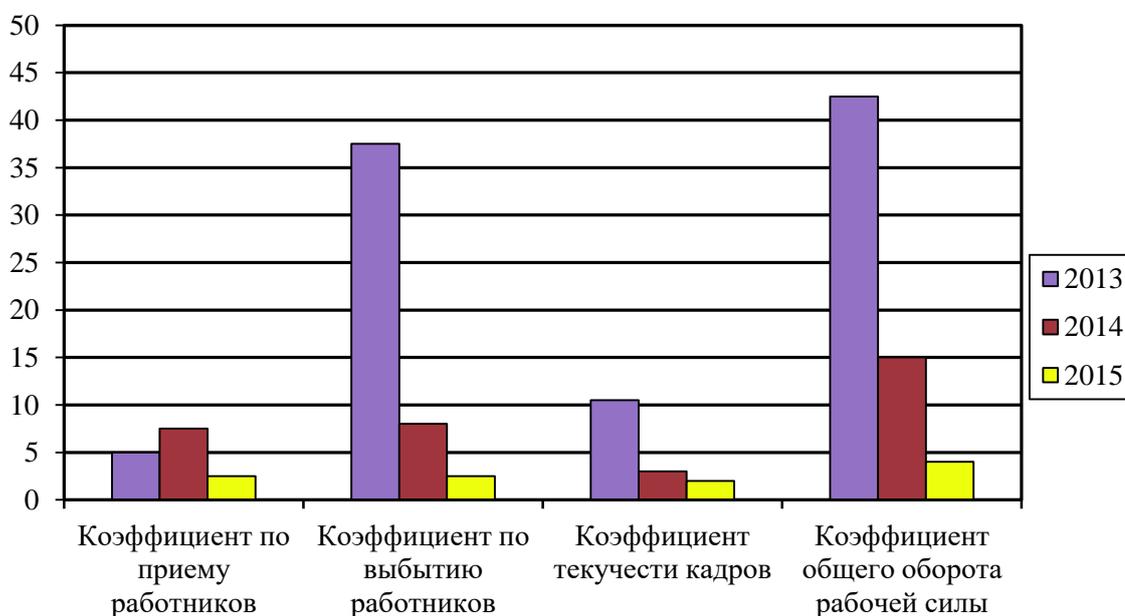


Рис. 3.9. Динамика коэффициентов движения рабочей силы

Один и тот же результат в процессе производства может быть получен при различной степени эффективности труда. Мера эффективности труда в процессе производства получила название производительности труда. иными словами, под производительностью труда понимается его результативность или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции.

На рабочем месте, в цехе, на предприятии производительность труда определяется количеством продукции, которую производит рабочий за единицу времени (выработка), или количеством времени, затрачиваемого на изготовление единицы продукции (трудоемкость). Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих и частных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная, среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Динамика производительности труда показана на рисунке 3.10.

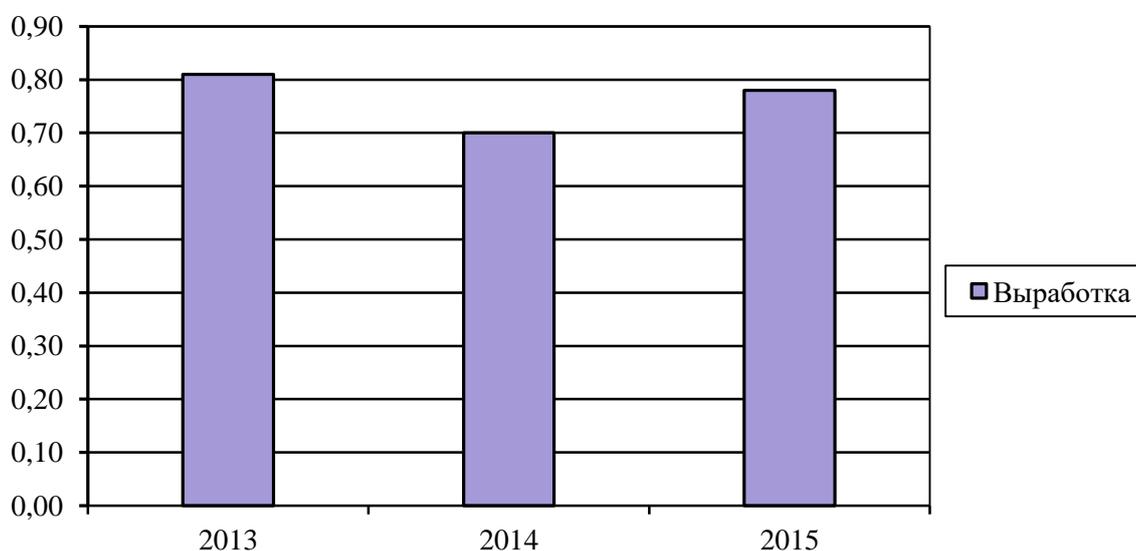


Рис. 3.10. Динамика производительности труда

Таким образом, можно сделать вывод о том, что производительность труда в 2014 году по сравнению с 2013 годом снизилась на 14,17%, а в 2015 году повысилась на 10,23%.

Для начала определим зависимость производительности труда от уровня квалификации работников. Для этого рассчитаем корреляционный коэффициент зависимости этих двух показателей (см. табл. 3.3).

Если коэффициент корреляции между уровнем квалификации и производительностью, к примеру, прессовщиков и коэффициент корреляции между уровнем квалификации и производительностью, к примеру,

Таблица 3.3

Данные для расчета коэффициента корреляции

Показатель	2015	
	Разряд 4	Разряд 5
Численность прессовщиков, чел.	6	1
Производительность труда, тыс. манат/чел.	237,4	365,6
Численность Электродчиков, чел.	12	4
Производительность труда, тыс. манат/чел.	291,0	386,1

электродчиков будет примерно одинаковым, то это свидетельствует о наличии тесной связи между уровнем квалификации и производительностью труда рабочих соответствующих профессий. Следовательно, повышая численность квалифицированных работников, увеличиваем и производительность труда, тем самым, повышается выпуск продукции (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Динамика показателей эффективности труда рабочих

Показатель	2015		Прогноз	
	Разряд 4	Разряд 5	Разряд 4	Разряд 5
Численность прессовщиков, чел.	6	1	1	6
Выпуск продукции, тыс. манат	1424,4	365,6	237,4	2193,6
Производительность труда, тыс. манат/чел.	237,4	365,6	237,4	365,6
Численность электродчиков, чел.	12	4	7	9
Выпуск продукции, тыс. манат	3492	1544,4	2031	3474,9
Производительность труда, тыс. манат/чел.	291,0	386,1	291,0	386,1

Затем считаем затраты на обучение рабочих эффект от которых, как правило, выражается в увеличении выпуска продукции.

Примерный расчет производительности труда работников представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Расчет производительности труда работников

Показатель	2015	Прогноз	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Объем продукции, млн. манат	149,8	150,85	1,046	0,69
2. Среднесписочная численность работников, чел.	195	195		
3. Выработка, тыс. манат/ чел.	770	775,4	5,4	0,70

Таким образом, производительность труда работников увеличится на 5,4 тыс. манат/чел. или на 0,7%. Повышение квалификации рабочих в конечном итоге повлияет на уровень производительности труда работников (см. рис. 3.11).

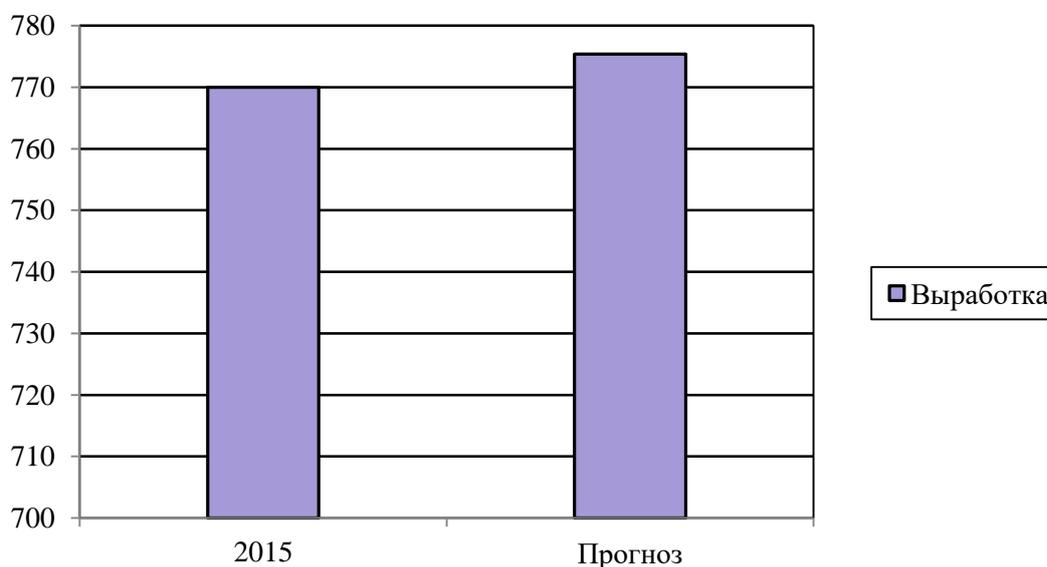


Рис. 3.11. Динамика выработки работников

В результате повышения квалификации рабочих изменится и средний тарифный разряд рабочих в цехе. Динамика среднего тарифного разряда представлена в таблице 3.6 и на рисунке 3.12.

Таблица 3.6

Состав рабочих по уровню квалификации

Разряд рабочих	Факт 2015 г.	Прогноз
I		-
II	8	8
III	69	69
IV	77	72
V	15	20
VI	4	4
Итого:	173	173
Средний тарифный разряд рабочих	3,64	3,67

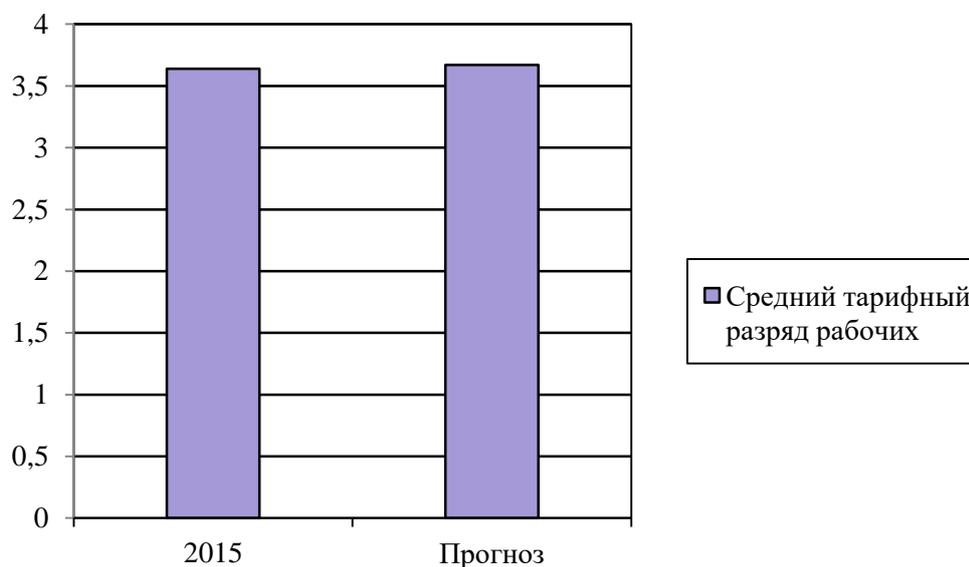


Рис. 3.12. Динамика среднего тарифного разряда рабочих

В результате повышения квалификации рабочих средний тарифный разряд рабочих увеличился на 0,03. А значит, повышение образовательного уровня работников, и, как следствие, результатов труда дает возможность совершенствования кадрового потенциала и повышения эффективности деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования данной диссертационной работы показали, что успешная деятельность предприятия в значительной степени зависит от кадрового потенциала, который определяется, как общий состав постоянных работников предприятия, имеющих необходимую профессиональную подготовку и квалификацию для участия в производственном процессе.

Использование кадрового потенциала предприятия следует рассматривать как важный резерв роста эффективности деятельности предприятия.

Основные усилия в кадровой политике предприятия должны быть направлены на создание хорошо подготовленного кадрового потенциала, способного в короткий срок освоить новый участок работ и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач.

Кадровая политика предприятия является производной от стратегии предприятия, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого на предприятии.

Для эффективного использования кадрового потенциала предприятия целесообразно проведение его всестороннего и качественного анализа. При этом, предварительно, т.е. до начала анализа кадрового потенциала следует сделать анализ уровня качественного состава кадров предприятия, так как этот уровень определяет уровень эффективности функционирования предприятия в целом.

Так как анализ кадрового потенциала затрагивает живых людей, то во внимание следует принимать факторы экономической направленности, также социально-психологические факторы, а принятие любого решения будет иметь определенный уровень вероятности и риска.

Особая важность анализа кадрового потенциала видится в определении уровня обеспеченности предприятия кадровым составом, необходимым для

выполнения текущих задач предприятия и в расчете на перспективу. В данной связи возрастает актуальность методов анализа кадрового потенциала, среди которых наиболее распространенными являются методы системного анализа, экспертно-аналитический, метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота. Однако, на практике наибольший эффект достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Одним из показателей эффективного использования кадрового потенциала является его оценка, которая обеспечивает руководство предприятия важными для управления данными.

Оценка кадрового потенциала необходима для приведения в соответствие интересов и потребностей работников в их развитии с потребностями в развитии предприятия.

К показателям оценки кадрового потенциала следует предъявлять такие требования как полнота и достоверность отражения результатов; конкретность, обеспечение сопоставимости, как с предыдущим периодом, так и с достижением других лиц (предприятий).

Исследование показало многообразие подходов и методов к оценке кадрового потенциала, однако предприятие должно выбирать один из них или использовать несколько методов одновременно для более эффективной его оценки.

Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию кадров.

При разработке программы управления кадровым потенциалом следует учитывать необходимость выделения понятия «долгосрочный кадровый потенциал», который должен включать работников, способных решать задачи развития производства.

Программа управления кадровым потенциалом способствует продвижению персонала, его развитию, повышению результативности

мероприятий по повышению квалификации, что в свою очередь будет влиять на эффективное использование кадрового потенциала.

Поскольку в состав планирования кадрового потенциала входят разные проблемы его использования, то допущенные в планировании кадрового потенциала ошибки и просчеты приведут предприятие к кризису и банкротству. Именно поэтому, для избежания или снижения риска просчетов, в практику планирования должны быть включены только апробированные формы подбора управленческих кадров, такие как схемы должностного развития и замещения должностей, планирование карьеры, ротация кадров, скорость движения которых предусматривает планомерное движение, нужное для выхода сотрудников на управленческие должности в продуктивном возрасте.

Для роста эффективности управления кадровым потенциалом необходимо регулярное участие в управлении не только кадровых служб, но и руководителей структурных подразделений предприятия, а также точное распределение должностных функций между всеми участниками управления персоналом.

В заключении можно отметить, что эффективное использование кадрового потенциала напрямую зависит от способности предприятия претворять свои цели в реальность, которая зависит от использования всей суммы физических, моральных, профессиональных качеств членов трудового коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азизова Э.Д., Байрамова С.Р. и др. Основы экономики труда. Учебник. Баку: 2012.
2. Акьюлов Р.И. Современные инструменты менеджмента и маркетинга в муниципальном управлении // Муниципалитет: экономика и управление. 2014, № 4(9).
3. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. М.: Изд-во Инс-та социологии. 1977.
4. Александрова В. Оценка персонала: роскошь или необходимость? (Электронный ресурс).
5. Афанасьев В.Я. Введение в государственное управление: (учебное пособие в 3 кн.) / В.Я.Афанасьев, И.К.Корнев, М.: Финстатинформ, 1998.
6. Балынская Н.Р. Роль средств массовой информации в создании имиджа территории: муниципальный уровень управления (пример Магнитогорска) // Экономика и политика. 2014, № 1(2).
7. Веснин Н.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 2003.
8. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала (Электронный ресурс).
9. Герчиков В.И. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: ИНФРА, 2008.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник. Изд. 6-е. Н.Новгород: НИМБ, 2007.
11. Зайцева Т.В. Управление персоналом. Учебник. М.: ИНФРА, 2006.
12. Исмаилзаде А.И. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Баку: 2013.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА, 2001.
14. Кузмина Н., Гурьянова А. Кадровый аудит в ЗАО «САЕНКО» (Электронный ресурс).
15. Кулиев Т.А. и др. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Баку: 2012.
16. Курошева Г.М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. Л.: 1985.
17. Пережогина К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. М.: 2015, № 4.
18. Попов Л.А. Анализ моделирование трудовых показателей. Учебник. Изд. 2-е. доп. и перераб. М.: Финансы и статистика, 2007.
19. Пушкарев Н.Ф. Работа с кадрами, организационное и техническое обеспечение. М.: Знание, 1988.
20. Сеницына О.Н. Бенчмаркинг персонала организации // Инновационный Вестник Регион. 2013, № 4.2.
21. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2005.
22. Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебник. М.: КНОРУС, 2009.
23. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело. 2003.
24. Тургель И.Д. Межмуниципальное сотрудничество в РФ: опыт экономико-статистического анализа // Муниципалитет: экономика и управление. 2014, № 1(6).
25. Шамина Л.К. Методология и методы управления адаптацией инновационных процессов на промышленной предприятии. Автореферат диссертации. Санкт-Петербург, 2012, 36 с.
26. Щекин Г.В. Основы планирования и прогнозирования кадровой

работы. Киев: Знание, 2001.

27. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. Киев: МАУП, 2002.

28. Щекин Г.В. Психологические методы работы с кадрами. Киев, Знание, 1989.