Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение   
высшего образования

**Кубанский государственный университет**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия,**

**регионального и кадрового менеджмента**

**Курсовая работа**

**Кадровый потенциал организации: виды, структура, содержание, использование**

Работу выполнила А.В. Клепальченко

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 4 5

Направление 38.03.01. Экономика о

Научный руководитель

канд.экон.наук, доцент Е.В. Слепцова

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Теоретические и методические аспекты кадрового потенциала

организации 5

1.1 Понятие, сущность и содержание кадрового потенциала 5

1.2 Виды и структура кадрового потенциала 9

1.3 Методика исследования кадрового потенциала в организации 17

2 Анализ кадрового потенциала в ООО «Кубарус-Молоко» 21

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 21

2.2 Анализ кадрового потенциала ООО «Кубарус-Молоко» 27

2.3 Оценка использования кадрового потенциала предприятия 30

3 Предложения и мероприятия по совершенствованию

использования кадрового потенциала ООО «Кубарус-Молоко» 32

Заключение 35

Список использованных источников 37

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях всеобщей интеллектуализации производства человек становится его основной движущей силой. Достижение определенного результата деятельности группы или организации зависит от многих факторов. Объективные социально-экономические процессы вынуждают организации ориентироваться на инновационное развитие, и особую роль в этом играет кадровый потенциал, своевременная оценка, развитие и управление которым может расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень, обеспечить устойчивое развитие.

В условиях жестокой конкурентной борьбы предприятия стремятся обеспечить себе стратегические конкурентные преимущества, в том числе за счет высокого уровня кадрового потенциала. В этой связи, актуальным представляется исследование теоретических вопросов в данной области деятельности хозяйствующих субъектов.

Именно кадры являются наиболее важной составляющей производственного и трудового процесса, так как от них зависит, насколько эффективно используются средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом.

Оценка кадрового потенциала позволяет установить знания, навыки и умения, необходимые для выполнения конкретного задания на данном рабочем месте. В настоящее время недостаточно внимания уделяется анализу кадровой ситуации и использованию кадрового потенциала предприятия. Проблему исследования кадрового потенциала описывали в своих работах В.Я. Афанасьев, Б.М. Генкин, М.В. Грачев, А.Я. Кибанов, И.К. Корнев, И.Л. Литвинов и др.

Цель работы заключается в исследовании и анализе кадрового потенциала на примере ОАО «Кубарус-Молоко».

В соответствии с данной целью будут решены следующие задачи:

‒ изучить теоретико-методические основы кадрового потенциала, его виды и структуру;

‒ провести экономический анализ хозяйственной деятельности

ОАО «Кубарус-Молоко»;

‒ проанализировать кадровый потенциал ОАО «Кубарус-Молоко»;

‒ разработать рекомендации по совершенствованию использования кадрового потенциала на предприятии.

Объект исследования ‒ производственно-хозяйственная деятельность предприятия ОАО «Кубарус-Молоко».

Предмет исследования ‒ кадровый потенциал предприятия.

Информационной базой для написания работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных учёных, посвящённые проблемам кадрового потенциала, методическая и учебная литература, а также финансовые данные ОАО «Кубарус-Молоко».

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретические и методические аспекты кадрового потенциала

организации

1.1 Понятие, сущность и содержание кадрового потенциала

Основу любой организации составляет кадровый потенциал, кадры являются движущей силой и активным элементом организации. От эффективного использования возможностей персонала зависит результат деятельности предприятия, его преимущество в социальной и экономической сфере, место организации на рынке. Существует несколько трактовок понятия кадрового потенциала. В.Я. Афанасьев и И.К. Корнев определяют кадровый потенциал как «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи». По их мнению, кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал в силу своих способностей, знаний и опыта [14]. О.В. Беспалова понимает под кадровым потенциалом возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для целей организации. Л.Т. Снитко и Ю.А. Чужикова добавляют к этому определению способности кадров. К.Г. Кречетников определяет кадровый потенциал как совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

В широком смысле слова кадровый потенциал представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения эффективности предприятия в различных сферах производства, в целях получения прибыли. В более узком смысле кадровый потенциал – это временно свободные или резервные трудовые места, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их подготовки и обучения.

Кадровый потенциал формируют работники организации, для успешного функционирования которой необходимы достаточная обеспеченность трудовыми ресурсами, их рационального использования, достаточный уровень производительности труда. Категория «кадровый потенциал» рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса, как «носителя» общественных потребностей, который объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики[16].

Понятие кадрового потенциала следует рассматривать в контексте с понятием потенциал вообще. Тогда кадровый потенциал — это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Такой подход к определению кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а также его целями и задачами [22]. Выделяют несколько существенных признаков кадрового потенциала предприятия (рисунок 1).

Существенные признаки понятия «кадровый потенциал»

Характерно для микроэкономики и чаще используется на уровне предприятий

Наличие стратегической цели предприятия, на которую направлена реализация кадрового потенциала

Наличие синергетического эффекта, возникающего при взаимодействии членов коллектива и их кадровых потенциалов

Постоянство и квалификация работников предприятия

Рисунок 1 – Признаки кадрового потенциала

В теории и практике экономическую оценку получают конкретные качественные характеристики кадрового потенциала, такие как численность, структура кадров, профессиональный состав, знания, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт.

Содержание кадрового потенциала основывается на следующем определении кадров: кадры – это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые работник исполняет как профессионал и в силу своих способностей, умений, знаний и опыта может обеспечить эффективное функционирование производства. Исходя из этого, анализ кадрового потенциала необходимо проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым и производственным потенциалом, так как они оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Все работники обладают трудовым потенциалом – совокупностью физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, а также способность достигать в заданных условиях необходимых результатов и совершенствоваться в процессе труда [26].

Главное отличие содержания категории «кадровый потенциал» от категории «трудовые ресурсы» заключается в том, что трудовые ресурсы – это количественная характеристика рабочей силы вообще, безотносительно к какой-либо организации, что противоречит одному из свойств кадров – быть постоянным составом организации. Проекция «трудовых ресурсов» вообще на «трудовые ресурсы» организации образует определение персонала – это весь личный состав организации, работающий по найму; постоянные и временные, квалифицированные и неквалифицированные работники.

Трудовой потенциал представляет собой предельную величину возможного участия трудящихся с учетом психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта, совокупность всех способностей и возможностей человека осуществлять трудовую деятельность, все возможное количество и качество труда, которым располагает общество при имеющемся уровне науки и техники. Это отличает трудовой потенциал от кадрового потенциала по свойству квалифицированности.

На этих различиях акцентировал внимание В.А. Шаховой, доктор экономических наук. Он писал: «Если в состав трудовых ресурсов включают всех фактических и потенциальных работников, обладающих общей способностью к труду, то в состав кадров следует включать только работников, обладающих профессиональной трудоспособностью, то есть имеющих специальную подготовку. В результате, величины трудовых ресурсов и кадров различаются на ту часть работников, которую составляют неквалифицированные или низкоквалифицированные рабочие».

Следовательно, кадровый потенциал меньше трудового потенциала организации на величину потенциальных возможностей неквалифицированных и низкоквалифицированных работников, нештатных работников и совместителей.

Также, различия между кадрами и кадровым потенциалом подчеркивают Н.П. Беляцкий, С.Е. Веселько и П. Рой. По их мнению, если кадры — это совокупность работников тех или иных профессий и специальностей, того или иного уровня подготовки и образования, то кадровый потенциал включает в себя не только кадры, но и определенный круг возможностей данной совокупности кадров в осуществлении целенаправленных действий, которые следуют из задач функционирования и развития данной системы. Несмотря на то, что кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, он не является их суммой. Кадровый потенциал обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

Близкой является точка зрения Т.В. Берглезовой, которая исследует особенности кадрового потенциала отрасли. По ее мнению, основное отличие данных близких понятий состоит в том, что кадры, прежде всего, являются штатными работниками, исполняющими конкретные трудовые функции. Кадровый потенциал существенно превышает количество занятых в отрасли, он включает в себя всех работающих и не работающих, кто по уровню образования, опыту и квалификации может выполнять те или иные функции, но в силу каких-либо причин не задействован в системе или задействован, но не в соответствии со своим уровнем образования и квалификации. Таким образом, категория «кадры» дает представление о профессиональном и квалификационном составе работников, но по существу раскрывает лишь статическую сторону свойств и качества, присущих данной категории. Она не отражает многообразие признаков динамического характера, например, мобильности кадров, способности решать те или иные поставленные профессиональные задачи. Для этих целей более приемлемой и подходящей является категория «кадровый потенциал» [8].

1.2 Виды и структура кадрового потенциала

Являясь целостной системой, кадровый потенциал имеет свою структуру, представляющую собой соотношение характеристик групп работников и отношений между ними [28]. Существует несколько вариантов структурирования кадрового потенциала, в частности, выделяютструк­туру потенциала и структуру кадров (таблица 1).

Таблица 1 − Виды структур кадрового потенциала предприятия и характеристика их элементов [3]

|  |  |
| --- | --- |
| Виды структур кадрового потенциала | Элементы структуры |
| Структура потенциала | Физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие |
| Социально-демографическая структура | Половозрастная структура, уровень образования, стаж работы, состояние здоровья |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Виды структур кадрового потенциала | Элементы структуры |
| Структура кадров | Руководители, специалисты разного уровня и профиля, рабочие или непосредственные исполнители |
| Структура в зависимости от уровня управления | Долгосрочный и текущий кадровый потенциал |

Основными элементами струк­туры потенциала являются физические, ин­теллектуальные, социальные и технологиче­ские составляющие. Физическая составляющая кадрового по­тенциала ограничена физическими способ­ностями сотрудников, которые востребованы в процессе функционирова­ния организации. Интеллектуальная составляющая может быть определена как «коллективный интел­лект», функционирование которого направ­лено на решение задач и достижение целей, стоящих перед организацией. Социальная составляющая включает в себя сложившуюся в организации систему отношений и связей между работниками, привычные нормы их взаимодействия. Технологическая составляющая охватывает способности персонала обеспечивать технологическое развитие предприятия.

Структура кадрового потенциала может быть рассмотрена с позиции ее социально-демографических характеристик, а именно: гендер­ная и возрастная составляющие, образовательный уровень, семейная структура, состояние здоровья и др.

Если рассматривать кадровый потенциал с точки зрения собственно кадровых показате­лей, то сюда входят руководители, специали­сты разного уровня и профиля, рабочие или непосредственные исполнители (Рисунок 2). Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства услуг, т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой промышленно-производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств предприятия.

Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия. Работники промышленно-производственного персонала в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов подразделяются на две основные группы – рабочие и служащие. К рабочим относят работников предприятия, непосредственно занятых созданием материальных ценностей или оказанием производственных, или транспортных услуг. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

К основным относятся работники, непосредственно создающие товарную (валовую) продукцию предприятий и занятые в технологических процессах.

К вспомогательным относятся рабочие, обслуживающие оборудования и рабочие места в производственных цехах, а также все рабочие вспомогательных цехов и хозяйств.

В свою очередь, вспомогательные работники могут подразделятся на функциональные группы: транспортную и погрузочную, контрольную, ремонтную, инструментальную, хозяйственную, складскую и т.п.

В группе служащих выделяют: руководителей, специалистов и собственно служащих. Руководители – лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы.

Специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности.

Собственно служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство.

Кадры (персонал) предприятия

Промышленно-производственный персонал

Непромышленный персонал

Рабочие

Служащие

Вспомогательные

Основные

Служащие

Специалисты

Руководители

Рисунок 2 – Кадры предприятия

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, имеющий специфические особенности и требующий от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации. Квалификация характеризует степень овладения работником той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории – это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

Уровень квалификации рабочих определяется разрядами, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки. По окончании профессионального обучения на производстве рабочему присваивается квалификация (разряд, класс, категория) по профессии согласно тарифно-квалификационному справочнику. Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника. В соответствии с полученной квалификацией (разрядом, классом, категорией) работнику предоставляются работа, а по мере повышения квалификации присваивается более высокий разряд.

Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя работников, которые могут решать стратегические задачи развития производства, как в настоящее время, так и в перспективе. Иногда его называют также «стратегический кадровый потенциал». При этом можно выделить две основные составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный. Текущий кадровый потенциал представляет собой персонал, который изначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных операций производства. Целевой накопительный кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития, расширения производства, повышения его конкурентоспособности. Это резерв, который требует своей системы управления. Он не предназначен для решения обычных текущих задач. С точки зрения процесса формирования и использования, можно расширить характеристику долгосрочного потенциала. Во-первых, это уже частично созданный в прошлом кадровый потенциал, объективно необходимый для непрерывного текущего процесса производства. Во-вторых, это прирост общего кадрового потенциала, который имел место в течение определенного периода времени. С определенной долей условности можно предположить, что этот прирост кадрового потенциала еще не полностью реализован и представляет собой наиболее перспективную часть общего потенциала. Эти характеристики кадрового потенциала играют важную роль при разработке программы управления им. В первую очередь, это касается вопросов профессионального развития и обучения персонала.

В задачи управления кадровым потенциалом входит:

1. Поиск наиболее перспективных кадров в своей организации и привлечение квалифицированных специалистов извне организации.

2. Квалифицированное развитие персонала.

3. Создание оптимальных условий для эффективной работы кадров, сохранение здоровья и обеспечение высокой трудоспособности. К содержанию управления кадровым потенциалом относится:

– определение основных направлений деятельности организации;

– определение потребности организации в персонале, составление плана подбора персонала;

– привлечение персонала его расширенный комплексный отбор с использованием современных методов и технологий;

– оценка персонала по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника, включая оценку возможностей профессионально-должностного продвижения работника;

– выделение ключевого персонала, т. е. персонала, обладающего не только комплексом необходимых знаний и умений, но легко обучаемого, мотивированного на долгую плодотворную работу;

– планирование горизонтальной и вертикальной карьеры;

– расстановка персонала в зависимости от квалификационной категории и перспективности;

– рациональное распределение должностных обязанностей, направленное на будущий рост (стретчинг);

– подготовка, переподготовка, повышение квалификации;

– мотивация развития персонала; разработка прайса компетенций и системы оплаты за квалификацию [29].

В настоящее время происходят изменения как во внешних, так и во внутренних условиях функционирования организации, что делает необходимым развитие кадрового потенциала и подготовку персонала к работе в новых условиях. Развитие кадрового потенциала включает в себя обучение персонала и как следствие, карьерный рост. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требует более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам знаний и развитием у них необходимых навыков. Обучение призвано способствовать развитию у работников понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышению уровня трудового потенциала и приверженности работников своей организации.

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед организацией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Существует две основные формы обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства — в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и прочие). Внутрифирменное обучение проводится:

– при значительном числе обучаемых;

– при необходимости приближения к конкретной практике;

– при небольшом объеме передаваемой информации.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте. Наиболее известный – метод инструктажа или наставничества. В этом случае работника обучает более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. На нижних уровнях инструктаж может представлять собой лишь приобретение работником необходимых навыков управления оборудованием под наблюдением начальника. Однако, этот метод применяется и на высшем управленческом уровне. Инструктаж (наставничество) отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте.

Также к основным методам обучения персонала на рабочем месте относится смена рабочего места, самообучение, использование работников в качестве ассистентов и стажеров, подготовка в проектных группах.

Внешнее обучение проводится:

– при небольшом числе обучаемых;

– при необходимости специальных знаний и навыков;

– при ориентации исключительно на получение новых знаний.

Внешнее обучение дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы. Главными вопросами при организации внешнего

обучения являются вопросы, касающиеся максимального обеспечения высокой отдачи от обучения и вопросы мотивирования слушателей на более полное использование в своей работе знаний и навыков, полученных в результате учебы. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы. Обучение вне организации может совершаться по многим направлениям и многими способами: это обучение в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов; чтение лекций; программные курсы обучения; деловые игры. Во многих случаях очень эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность организации [8].

1.3 Методика исследования кадрового потенциала организации

Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Отсутствие фиксированных критериев и способов оценки лиц, пригодных для работы на конкретной управленческой должности в конечном итоге приводит к интуитивным решениям и неоптимальному использованию потенциала руководителей и специалистов.

Концептуальной основой комплексной оценки кадрового потенциала является системность. Наличие не связанных друг с другом критериев оценки и их разная значимость в различных ситуациях затрудняет интегрированную оценку трудовых ресурсов. Автор Самойлович В.Г утверждает, что на уровне организации используется комплексный подход к оценке потенциала: ресурсы, резервы как мера способности, степень нереализованных возможностей, условия и факторы влияния, уровень развития и качество. Кадровый потенциал организации, выступая в единстве пространственных и временных характеристик, концентрирует в себе одновременно три уровня связей и отношений:

– во-первых, отражает прошлое, представляющее собой совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее становления и обусловливающих ее возможность функционирования и развития. В этом плане понятие «потенциал» фактически принимает значение понятия «ресурс»;

– во-вторых, характеризует настоящее с точки зрения практического применения и использования способностей персонала. Это позволяет провести различие между реализованной и нереализованной возможностями. В этой своей функции понятие «потенциал» совпадает с понятием «резерв».

– в-третьих, ориентирован на развитие (будущее): в процессе трудовой деятельности работник не только реализует свои наличные способности, но и приобретает новые знания и способности. Представляя собой единство устойчивого и изменчивого состояний, потенциал содержит элементы будущего развития. Более комплексный подход к оценке кадрового потенциала представила в своей работе Лукичева Л.И., который осуществляется по двум направлениям: от уровня управления до цели оценки. Уровень управления включает в себя: предприятие, отдельное подразделение и конкретное задание управления. Целью оценки может выступать не только улучшение производительности труда на предприятии, но и определение знаний управления кадровым потенциалом, определение потребности в обучении и повышении квалификации [27].

Евстюхина М.С. утверждает, что в процессе определения величины кадрового потенциала необходимо оценить следующие показатели: структуру и численность рабочих по специальностям; квалификационные характеристики рабочих; квалификацию высшего менеджмента предприятия и работников экономических служб; характеристику движения персонала; среднюю величину оплаты труда [7].

При исследовании кадрового потенциала широко применяется метод системного анализа (метод декомпозиции и метод последовательной постановки, метод сравнений и метод структуризации целей), экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота.

Наиболее значимым в управлении считается системный подход, построенный на системном анализе. Системный подход применительно к управлению персоналом предполагает исследование всей системы управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п. Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает, прежде всего, широкое использование метода декомпозиции, который позволяет расчленить сложные явления на более простые и облегчает тем самым их изучение. В частности, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы па функции, функции на процедуры, процедуры – на операции, операции – на элементы. После расчленения следует изучение каждой из частей, затем их моделирование и синтез. С методом декомпозиции тесно связан метод последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Системный анализ не исключает и метод сравнений, который дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени, сравнивая желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с се состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений. Необходимое условие системного анализа – метод структуризации целей, предусматривающий количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение "дерева целей").

Экспортно-аналитический метод применительно к исследованию кадрового потенциала предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.

С системным анализом тесно связан и метод главных компонентов, позволяющий отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление. Опытный метод связан с системой и ситуационным анализом. Этот метод базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.

Метод коллективного блокнота ("банка идей") базируется на применении "мозгового штурма" (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала [6].

Улучшение использования кадрового потенциала организации предполагает исследование трудового коллектива, рассмотрение групповой динамики, изучение власти и лидерства, оценку социально-психологического климата, а также создание атмосферы новаторства в организации.

2 Анализ кадрового потенциала в ОАО «Кубарус-Молоко»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Кубарус-Молоко»

**ОАО "Кубарус-Молоко" зарегистрировано в 2002 г. Основным видом деятельности предприятия является производство молочной продукции, кроме этого «Кубарус-Молоко» осуществляет ещё 22 дополнительных вида деятельности, в том числе:**

‒ производство готовых пищевых продуктов и блюд;

‒ торговля оптовая молочными продуктами;

‒ торговля оптовая мороженым и замороженными десертами;

‒ деятельность предприятий общественного питания по прочим видам

организации питания;

‒ торговля оптовая кормами для сельскохозяйственных животных.

**Полное наименование организации** – **Открытое Акционерное Общество по переработке молока "Кубарус-Молоко", сокращенное наименование** – **ОАО "Кубарус-Молоко". Руководителем компании является Безносенков Владимир Леонидович.**

«Кубарус-Молоко» осуществляет свою деятельность на основании Устава, руководствуется Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» и иными нормативно-правовыми актами. Предприятие является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом и ответчиком в суде. Предприятие имеет самостоятельный баланс и вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами.

История Кубарус-Молоко начинается в 1929 году, когда в городе Армавире был создан молокоперерабатывающий завод, обеспечивающий сбор и переработку молока, поступающего из близлежащих сельских хозяйств. В состав комбината входили Армавирский Городской Молзавод, Бесскорбненское сепараторное отделение, Советский маслозавод, Коноковский молокозавод. Современное название «Кубарус» является аббревиатурой и родилось в результате длительного и плодотворного сотрудничества сельхозтоваропроизводителей Новокубанского, Армавирского совхоза «Юбилейный» и сельхозтоваропроизводителей Успенского района.

В течение долгих лет Кубарус-Молоко является поставщиком молочной продукции на территории современного ЮФО. Даже в сложные постперестроечные годы молкомбинат сохраняет объемы выработки, превышающие производственные мощности, оставаясь поставщиком розничной торговли и бюджетных структур, в том числе детских садов, больниц, санаториев и здравниц Кубани.

Поставщиками сырья являются хозяйства Успенского, Новокубанского, Курганинского, Гулькевического районов Краснодарского края, так же ведутся заготовки молока у индивидуального сектора.

На предприятии действует 4 производственных цеха:

1. Цельномолочный цех. Осуществляет розлив молока и кисломолочных продуктов. Всего более 60 наименований продукции в различной упаковке.

2. Сырково-творожный цех. Вырабатывает творог, мягкие сычужные сыры, полутвердые сыры, кисломолочные напитки на основе сыворотки.

3. Масло-цех. Производство сливочного масла.

4. Цех мороженого. Выработка более 30 видов мороженого (порционного и в семейной упаковке), а также творожных рожков.

Совокупно все цеха производят более 150 наименований молочной продукции. Проектная мощность завода – 120 тонн в сутки. Применяемые технологии производства и оборудование позволяют выпускать молочную продукцию безупречного качества различного объема/массы и в различной упаковке.

«Кубарус-Молоко» ежегодно принимает участие в международных, всероссийских и региональных выставках, смотрах-конкурсах, имеет награды министерства сельского хозяйства, отмечен наградами краевой программы «Кубань Качество».

В настоящее время ОАО «Кубарус-Молоко» входит в число крупных пищевых предприятий Краснодарского края. Постоянная модернизация производства позволяет выпускать более 150 наименований высококачественных молочных продуктов: цельномолочных, кисломолочных, сыров рассольных и плавленых, творожных изделий и мороженого. Непрекращающийся спрос на качественную продукцию позволяет расширить границы рынка и увеличить объёмы производства. «Кубарус-Молоко» занимает одну из лидирующих позиций на локальном рынке Краснодарского края. На сегодняшний день действует 3 структурных подразделения, осуществляющих дистрибьюцию продукции «Кубарус-Молоко» – Армавир, Краснодар и Сочи. Общая активная клиентская база – 2250 торговых точек. Компания динамично развивается: растет производство, увеличивается собственная филиальная сеть дистрибьюции на Юге России, создаются новые рабочие места.

Кубарус-Молоко является поставщиком бюджетных учреждений Краснодарского края и Ставрополья, среди которых:

1. Учреждения образования: детские сады, школы.

2. Учреждения здравоохранения: больницы, поликлиники, диспансеры, перинатальные центры.

3. Учреждения социальной защиты: реабилитационные центры, детские дома

4. Санатории и дома отдыха.

**Партнёрами фирмы «Кубарус-Молоко» являются «Сбербанк», «Уралсиб», сеть магазинов «Магнит», «Молопак», сеть супермаркетов «Эконом».**

**Основные конкуренты ОАО «Кубарус-Молоко» представлены в таблице 2.**

**Таблица 2 – Конкуренты ОАО «Кубарус-Молоко»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование организации** | **Основной вид деятельности** | | **Расположение предприятия** | |
| Кореновский молочно-консервный комбинат (КМКК) («Коровка из Кореновки») | Производство молочных консервов, цельномолочной продукции | | Краснодарский край, г. Кореновск, ул. Тимашевская, 16 | |
| **ОАО «Трест «Южный сахар» (бренд «Кубанский молочник»)** | **Производство и продажа натуральных молочных продуктов** | | **Краснодарский край, г. Краснодар, ул. имени Карла Маркса, 53** | |
| **ООО «Маслозавод «Абинский»** | **Производство цельномолочной продукции** | | **Краснодарский край, г.Абинск, ул.Комсомольская, д.166** | |
| **ООО "Молочный край»** | | **Производство молочной продукции** | | **Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Красных Партизан, 2/4** |
| **ООО «Кубаньмолоко»** | | **Производство молочной продукции** | | **Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Мира, 28** |

В 2017 году ОАО «Кубарус-Молоко» производил около 180 наименований продукции, включающее в себя цельномолочную и кисломолочную продукцию. Данные о реализации различных видов продукции представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Реализация основных видов молочной продукции за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | 2015 г. | | | 2016 г. | | | 2017 г. | | |
| Тонн | Млн.  руб. | Уд.  вес % | Тонн | Млн.  руб. | Уд.  вес % | Тонн | Млн.  руб. | Уд.  вес % |
| Масло животное | 155 | 32,8 | 0,99 | 102 | 35,47 | 1,7 | 165 | 53,7 | 1,7 |
| Масло цельное | 10904 | 322,8 | 69,36 | 3002 | 107,01 | 49,6 | 6270 | 211,703 | 61,6 |
| Кисломолочная продукция | 3468 | 146,6 | 22,06 | 2011 | 79,812 | 33,2 | 2348 | 128,488 | 23,1 |
| Сметана и сметанные продукты | 617 | 55 | 3,92 | 237 | 27,60 | 3,9 | 243 | 31,86 | 2,4 |
| Творог | 208 | 28,4 | 1,32 | 134 | 45,01 | 2,3 | 248 | 42,821 | 2,5 |
| Сыры сычужные | 48 | 12,3 | 0,31 | 26,7 | 10,5 | 0,4 | 36,3 | 17,07 | 0,2 |
| Сыры плавленые | 10 | 0,8 | 0,06 | 6,2 | 0,99 | 0,1 | 7,5 | 0,155 | 0,1 |
| Мороженое | 311 | 48,3 | 1,98 | 532 | 77,5 | 8,8 | 855 | 153,23 | 8,4 |

За анализируемый период в структуре товарной и реализуемой продукции произошли изменения. В ассортимент выпускаемой продукции вошли новые виды мороженого. Уменьшение объемов выпуска продукции в 2016 году связано, прежде всего, с уменьшением заготовок молока-сырья и изменением конъюнктуры на отдельные виды продукции. Увеличение объемов выпуска отдельных видов продукции в 2017 году связано с увеличением ассортимента выпускаемой продукции и расширением рынков сбыта.

ОАО «Кубарус-Молоко» занимает третье место в Краснодарском крае по производству цельномолочной продукции, владеет собственным заводом и является крупным поставщиком молочной продукции в бюджетные учреждения.

Основные экономические показатели представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Темп роста к 2015 г., % | Темп роста к 2016 г.,% |
| Объем произведенной товарной продукции (работ, услуг) в действующих ценах, тыс. руб. | 371412 | 613735 | 158880 | 165,3 | -74,12 |
| Фактически произведено основных видов продукции, тонн |  |  |  |  |  |
| - масло животное | 102 | 165 | 5,2 | 161,8 | -96,85 |
| - цельномолочная продукция в пересчете на молоко | 6050,9 | 10172,8 | 6112 | 168,2 | -39,92 |
| - сыр | 32,9 | 43,8 | 5,3 | 133,2 | -87,9 |
| - мороженое | 532 | 855 | 63,9 | 160,8 | 92,53 |
| -нежирная продукция в пересчете на обезжиренное молоко |  |  |  |  |  |
| Выручка от реализации (работ, услуг), всего, тыс. руб. | 383892 | 588211 | 306878 | 153,3 | -47,83 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 371412 | 607690 | 372884 | 163,7 | -38,64 |
| Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб. | 0,97 | 1,03 | 1,22 | 106,2 | 18,45 |
| Прибыль( убыток) от продаж, тыс. руб. | 2917 | -89 | 18,7 | 3,1 | 121,02 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 8534 | 70128 | 29453 | 821,8 | -58,01 |
| Налог на прибыль, тыс. руб. | 705 | 265 | 77 | 37,6 | -70,95 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 2189 | -310 | -375 | 14,2 | 20,97 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Темп роста к 2015 г., % | Темп роста к 2016 г.,% |
| Начислено налогов – всего, тыс. руб. | 12008 | 9555 | 5596 | 79,6 | -44,44 |
| В т.ч. в консолидированный бюджет, тыс. руб. | 6943 | 5455 | 2088 | 78,6 | -61,73 |
| Перечислено налогов-всего, тыс. руб.: | 12025 | 11671 | 6894 | 97,1 | -40,93 |
| В т.ч. в консолидированный бюджет края, тыс. руб. | 7128 | 6476 | 2916 | 90,9 | -54,98 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 324664 | 288698 | 247209 | 89,0 | -14,38 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 84771 | 95781 | 79385 | 113,0 | -17,12 |
| Среднесписочная численность, чел. | 207 | 208 | 180 | 100,5 | 86,5 |
| В т ч промышленно-производственный персонал, чел. | 195 | 196 | 168 | 100,6 | 85,7 |
| Из них промышленно-производственные рабочие, чел. | 145 | 144 | 114 | 99,4 | 79,2 |
| Производительность труда 1 работника – всего, тыс. руб. | 1533,39 | 2950,65 | 5125,16 | 192,5 | 73,70 |
| Среднемесячная зарплата 1 работника, руб. | 15981 | 13253 | 11500 | 83 | -13,23 |

Затраты на 1 рубль реализованной продукции составили 1,22. Увеличение затрат на 1 рубль реализованной продукции связано ростом цен на молоко-сырье, упаковочного материала и прочих, с продолжающимся ростом тарифов на энергоносители, воду, газ, а также с уменьшением объемов производства.

За 2017 год предприятие понесло убытки, составившие 375 тыс. руб., что на 20% выше, чем в 2016 году

Дебиторская задолженность снизилась на 17,1% за счет уменьшения объема продаж. Снижение суммы кредиторской задолженности на 14,4% произошел за счет уменьшения задолженности перед поставщиками сырья, материалов и оборудования.

За анализируемый период коэффициент автономии составил 0,077. (Нормативное значение – не ниже 0,5). Предприятие характеризуется низким запасом прочности. Возможность привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости у предприятия отсутствует.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств отражает ту часть собственного оборотного капитала, который покрывается собственными источниками финансирования. Величина собственного оборотного капитала также характеризует финансовую устойчивость предприятия – чем больше его величина и выше динамика, тем выше устойчивость. За анализируемый период коэффициент маневренности составил на конец периода –  0,44 (нормативное значение для данного коэффициента – 0,2; минимально допустимое – 0,1).

2.2 Анализ кадрового потенциала ОАО «Кубарус-Молоко»

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий, рассмотренных в таблице 5.

Таблица 5 – Трудовые ресурсы ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников, чел. | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Темп роста, % | |
| К 2015 | К 2016 |
| Среднесписочная численность производственного персонала, в том числе: | 207 | 208 | 180 | 100,5 | 86,5 |
| рабочие вспомогательные | 50 | 52 | 54 | 104 | 103,8 |
| рабочие основные | 145 | 144 | 114 | 99,3 | 79,2 |
| руководители, специалисты, служащие | 12 | 12 | 12 | 100 | 100 |

По данным таблицы 5 наблюдается уменьшение общей численности работников в 2017 году на 13,5%. Численность вспомогательных рабочих в 2017 году увеличилась на 3,8%, а основных рабочих снизилась на 20,8%, что является отрицательным фактором.

Рисунок 3 – Структура кадров ОАО «Кубарус-Молоко»

В структуре численности работников наибольшую долю в 2017 году составляют основные рабочие (63,3%); вспомогательные рабочие составляют 30%, руководители, специалисты, служащие – 6,7%.

Проанализируем квалификационную структуру персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций (Таблица 6).

Таблица 6 – Квалификационная структура персонала ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Соответствие квалификации/ год | 2015г., % | 2016г., % | 2017г., % |
| Соответствует должностным требованиям | 72 | 70 | 70 |
| Не соответствует должностным требованиям | 4 | 7 | 9 |
| Превышает должностные требования | 24 | 23 | 21 |
| Итого | 100 | 100 | 100 |

Из анализа квалификационной структуры видно, что на предприятии достаточно высокое количество персонала с квалификацией, превышающей должностные обязанности, и движение кадров за анализируемый период отображает его снижение. Количественный показатель персонала с квалификацией не соответствующей категории осталось неизменным, процентный показатель меняется из-за уменьшения общего количества персонала на предприятии. Так же наблюдается динамика снижения персонала с соответствующей квалификацией. Это говорит о неэффективной кадровой политике и отсутствии системы удержания персонала.

Проанализируем половозрастную структуру персонала организации (Таблица 7).

Таблица 7 – Половозрастная структура персонала ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель/год | 2015г., % | 2016г., % | 2017г., % |
| Мужчины | 48 | 48 | 48 |
| Женщины | 52 | 52 | 52 |
| 18-24 года | 2 | 2 | 2 |
| 24-35 года | 8 | 7 | 7 |
| 35-44 года | 41 | 41 | 43 |
| 45-54 года | 21 | 22 | 20 |
| 55 и старше | 28 | 28 | 28 |

Из анализа половозрастной структуры видно, что персонал по половому признаку не меняется, несмотря на движение кадров. Это может быть обусловлено практикой «прикрепления вакансии» определенного пола сотрудника, что не всегда является эффективным с точки зрения управления. По возрастному признаку наблюдается дефицит молодых специалистов и значительный удельный вес работников старше 45 лет, это свидетельствует об отсутствии обновления кадров.

Проведем анализ движения кадров на предприятии (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ движения кадров ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение | | | Абсолютное отклонение | |
| 2015г. | 2016г. | 2017г. |
| 2015/  2016 | 2016/  2017 |
| Среднесписочная численность, чел. | 207 | 208 | 180 | 1 | -28 |
| Принято, чел. | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 |
| Уволено, чел. | 0 | 0 | 28 | 0 | 28 |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины (по причинам текучести) | 0 | 0 | 28 | 0 | 28 |
| Коэффициенты:  - общего оборота, % | 0,5 | 0 | 15,6 | -0,5 | 15,6 |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| - оборота рабочей силы по приему, % | 0,5 | 0 | 0 | -0,5 | 0 |
| - оборота рабочей силы по увольнению, % | 0 | 0 | 15,6 | 0 | 15,6 |
| - текучести, % | 0 | 0 | 15,6 | 0 | 15,6 |
| - стабильности, % | 100 | 100 | 85 | 0 | -15 |

Из данных, представленных в таблице, видно, что в 2017 г. коэффициент текучести кадров составил 15,6%. Для крупного предприятия в производственной сфере значение этого показателя считается нормальным, однако проблема текучести кадров требует внимательного наблюдения и контроля.

2.3 Оценка использования кадрового потенциала в ОАО «Кубарус-Молоко»

Кадровый потенциал организации является одним из важнейших стратегических факторов, определяющий ее успех. Такие характеристики рабочей силы, как качественный и количественный потенциал, определяют возможность успешной реализации расширения производства, роста качества продукции, экономических программ, структурной перестройки и производительности труда. Мероприятия, способствующие развитию персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал компании.

Кадровый потенциал организации анализируется с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, адекватности персонала задачам и перспективам развития. Исходя из этого, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны. В ходе анализа кадрового потенциала ООО «Кубарус-Молоко» был выявлен ряд проблем, одной из которых является текучесть кадров.

Причины текучести кадров:

1. Плохо построен процесс подбора персонала, отсутствие четкого представления о работе в связи с тем, что не предоставляют должностных инструкций и вновь принимаемые работники часто сталкиваются с функциями, которые они ранее не выполняли.

2. Отсутствие организации необходимых перерывов для работников.

3. Не осуществляется анализ состава персонала с целью продвижения по карьерной лестнице, часто набирают на высвобождающие места людей со стороны, вместо того, чтобы назначить кандидатуру внутри предприятия.

4. Отсутствие или недостаточная развитость корпоративной культуры в организации.

Проанализировав производственно-хозяйственную деятельность ОАО «Кубарус-Молоко» за период 2015 – 2017 гг., можно выделить факторы, которые отрицательно влияют на деятельность предприятия. Перечислим отдельно факторы, влияющие на эффективность кадрового потенциала:

– текучесть кадров;

– дефицит молодых специалистов;

– неэффективная система найма и отбора персонала;

– низкий уровень образования работников;

– отсутствие системы мотивации труда персонала.

3 Предложения и мероприятия по совершенствованию использования кадрового потенциала ОАО «Кубарус-Молоко»

Человеческий потенциал – главная движущая сила общественного прогресса. Практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Поэтому, прогнозируя экономический рост, нельзя упускать из виду состояние кадрового потенциала. Управление персоналом связано с разработкой и реализацией кадровой политики, основными целями которой являются: удовлетворение потребности предприятия в кадрах; обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продвижения кадров; эффективное использование трудового потенциала предприятия.

В ходе анализа деятельности ОАО «Кубарус-Молоко» за 2015-2017 гг. были выявлены проблемы, которые отрицательно влияют на эффективность использования кадрового потенциала, такие как текучесть кадров, дефицит молодых специалистов, неэффективная система найма и отбора персонала, низкий уровень образования работников, недостаточно развитая система мотивации труда персонала.

Для совершенствования использования кадрового потенциала ОАО «Кубарус-Молоко» можно использовать ряд программ и мероприятий.

1. Развитие персонала, повышение профессионального уровня работников путем их обучения, переподготовки и повышения квалификации. Непрерывное развитие сотрудников выступает основным условием развития компании. Основными элементами программы профессионального развития сотрудников компании является обучение персонала, оценка эффективности проведения обучения с точки зрения изменения определенных параметров работы персонала (производительности, качества). Система мотивацииработников взаимосвязана с системой обучения персонала по двум основным аспектам:

– возможность обучения (развития) может выступать мотивационным фактором (стимулом) для работника, в результате чего повышается уровень удовлетворенности трудом на предприятии;

– в организации, проводящей обучение сотрудников, существует необходимость создания системы стимулирования, основанной на повышении заинтересованности сотрудников в прохождении программ обучения.

Трудовые отношения прекращаются с работниками, которые не соответствуют занимаемой должности, и не представляется возможным их обучение или перевод на другую должность в рамках компании. При этом выделяются определенные критерии отбора работников для организации прохождения ими определенной программы обучения. Критерии могут включать в себя определенные качества работников или психофизиологические характеристики. С помощью определенных методов может быть определен уровень соответствия характеристик работника требуемым по выбранным критериям. Наиболее используемым методом является интервью, однако помимо интервью может быть использован ряд других мероприятий.

2. Регулярное проведение аттестации (оценки) работников. Аттестация персонала–кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не только контроль исполнения, но и выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

3. Внедрение программы адаптации новых сотрудников. Данная программа направлена на снижение неблагоприятных условий адаптации сотрудников и координацию работы по адаптации с целью выявления соответствия новичка занимаемой должности. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. По статистике 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения и т.д.

Также эффективными являются следующие мероприятия по совершенствованию использования кадрового потенциала и кадровой политики:

– разработка, актуализация и внедрение стандартов оценки по профессиональным знаниям, навыкам и управленческим качествам;

– проведение мониторинга потребностей в обучении на базе определения компетенций и регулярной оценки сотрудников;

– создание эффективной системы работы с кадровым резервом;

– обеспечение преимущественного закрытия вакансий подготовленными внутренними ресурсами;

– поддержание оптимального возрастного и гендерного баланса в структуре персонала;

– обеспечение эффективной работы с учреждениями образования и молодыми специалистами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый потенциал является основным конкурентным преимуществом любой компании, старающейся укрепить свои позиции на рынке. Таким образом, на основании всего вышесказанного, можно сделать вывод об исключительной важности персонала, ведь персонал – это важнейший ресурс любой организации. Необходимо уделять особое внимание кадровому потенциалу и развивать его. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывает, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования. Таким образом, наращивание и оптимальное использование кадрового потенциала в современных условиях зависит в первую очередь от управления кадрами предприятия, которое выступает как система организаций, как процесс и как структура. Она представляет совокупность отношений, механизмов, форм и методов воздействия на формирование и развитие работников, а также взаимосвязанных направлений и видов деятельности по использованию человеческого потенциала. Управление кадрами должно включать в себя всю систему управления отбором, подготовкой, организацией работы, оплаты труда, социально-психологических аспектов производственной деятельности. При решении задач, возникающих в процессе управления, следует учитывать множество различных по степени важности факторов, существование которых обусловлено взаимными требованиями, предъявляемыми коллективом, отдельными индивидуумами и организацией друг к другу.

В ходе анализа кадрового потенциала ООО «Кубарус-Молоко» были выявлены некоторые проблемы, для решения которых предложены различные мероприятия по совершенствованию работы с персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 А.Н. Гайдамака, В.М. Лебедь, Л.С. Вавулин Управление развитием кадрового потенциала организации // Управление проектами и развитие производства. 2009. №4 (32).

2 Афанасьева Ирина Вениаминовна, Волков Игорь Викторович Некоторые подходы к определению понятия «Трудовые ресурсы» // Вестник НГИЭИ. 2015. №11 (54).

3 Балынская Н. Р., Кузнецова Н. В., Синицына О. Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. №2 (14).

4 Бухалков М. И. Управление персоналом. – М, 2005. 368 с.

5 Володина Н.П. Оценка персонала - ресурс эффективного управления / Н.П Володина // Эко. -2005. -№ 6. -C.154-165.

6 Гайдукова И. Б. Структура кадрового потенциала и управление его развитием // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. –  2015. – № 2 (5). – С. 160-162, c. 161

7 Евстюхина М.С. Формирование кадрового потенциала машиностроительного предприятия в условиях инновационного развития/ М.С.Евстюхина, // Регионология. – 2013. - №1. – 160-163 с.

8 И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская Управление человеческими ресурсами: учебное пособие М: МГУП, 2012.

9 Иванов Юрий Олегович, Стеклова Ольга Евгеньевна Кадровый резерв - основа кадрового потенциала организации // Вестник УлГТУ. 2017. №4 (80).

10 Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.

11 Квагинидзе В. С., Поповская М. Н., Чупейкина Н. Н. Управление персоналом в современных условиях // ГИАБ. 2011. №S3.

12 Куликов Юрий Александрович Эффективность использования кадрового потенциала организации // European science. 2015. №3 (4).

13 Кычкин Д. Е., Паутова А. В., Золотарев В. И. Управление инновационным развитием кадрового потенциала организации // ТДР. 2011. №8.

14 Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: Монография.- Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002.-310 с.

15 Лебедева Виктория Михайловна Анализ кадрового потенциала организации // Политика, экономика и инновации. 2018. №3 (20).

16 Лукичёва Л. И. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2011. 264 с.

17 Маслова В. М. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. − М.: Юрайт, 2015. 492 с.

18 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 215.

19 Петровская Оксана Андреевна Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2009. №2.

20 Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия // Вестник экономики. 2013. №43.

21 Солошенко В. М., Пархомчук М. А. Социальные аспекты оценки кадрового потенциала организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2008. №2.

22 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб: Питер, 2009. - 317 с., с.34

23 Тараненко Ю.С. Формирование и использование кадрового потенциала организации // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. №2.

24 Управление кадровым потенциалом предприятия в современных условиях: учебное пособие/ И. В. Вотякова. – Северск: СТИ НИЯУ МИФИ, 2015. – 120 с.

25 Хаймович Ирина Николаевна, Кузьмина Наталья Михайловна Методология системного подхода к анализу процессов формирования и развития кадрового потенциала организации // Известия Самарского научного центра РАН. 2013. №6-2.

26 Хлопова, Т. Без личного интереса нет трудовой активности / Т. Хлопова // Служба кадров, 2011. - № 1. - С. 40., с.95

27 Беспалова О.В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2014. №1 (4). [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskiy-podhod-k-kadrovomu-potentsialu-predpriyatiya (дата обращения: 22.11.2018).

28 Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: http://human.snauka.ru/2017/08/24334 (дата обращения: 23.11.2018)

29 Тимирьянова В. М., Жилина Е. В. Кадровый потенциал торговых предприятий как фактор конкурентоспособности [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 114-118. [Электронный ресурс] — URL https://moluch.ru/conf/econ/archive/134/8018/ (дата обращения: 21.11.2018).

30 Бухгалтерская отчётность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.audit-it.ru