

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Совершенствование кадрового потенциала организации  
(на примере ООО «Универсал»)**

**Дипломная работа**

**студентки заочной формы обучения  
направления подготовки (специальности) 38.03.03- Управление персоналом  
5 курса группы 05001162  
Набокова Марии Леонидовны**

Научный руководитель  
Канд.юридических наук, доцент  
Диденко А.А.

Рецензент

**БЕЛГОРОД 2016**

## Оглавление

Глава 1. Теоретические основы развития кадрового потенциала организации	9
1.1. Понятие и оценка кадрового потенциала организации	9
1.2. Управление развитием кадрового потенциала	14
1.3. Методика оценки уровня кадрового потенциала организации	21
Глава 2. Современное состояние системы использования кадрового потенциала ООО «Универсал»	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Универсал»	27
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Универсал»	35
2.3. Актуальное состояние системы использования кадрового потенциала ООО «Универсал»	44
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал»	52
3.1. Проект совершенствования системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал»	52
3.2. Оценка социально-экономической эффективности проекта по совершенствованию системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал»	61
Заключение	70
Список используемой литературы	75

## Введение

Актуальность дипломной работы обосновывается необходимостью грамотного использования кадрового потенциала хозяйствующего субъекта, который является важнейшим стратегическим фактором деятельности организации в настоящее время

Эффективность деятельности компании в жестких условиях конкурентной борьбы на рынке в первую очередь зависит от его сотрудников, их знаний, профессионализма, квалификации, мотивации, дисциплины.

Современный этап развития экономики связан с новым взглядом на человека как на важнейший фактор экономического роста, ведь количественный и качественный состав кадров в компании в значительной степени определяет возможности развития и совершенствования всей компании в целом. Происходящие сегодня процессы характеризуются модернизацией, внедрением принципиально новых технологических способов производства, поиском возможностей для интенсивного использования кадрового потенциала компании. Кроме того, экономические условия все более объединяют процесс совершенствования материально-вещественных и личностных факторов производства. Одной из ключевых составляющих эффективности компании, является кадровый потенциал организации, ведь прежде чем строить стратегические планы, говорить об использовании различных потенциалов и ресурсов необходимо, в первую очередь, сформировать профессиональную команду, соответствующую целям деятельности компании. Деятельность по эффективному использованию кадрового потенциала организации должна соответствовать современным взглядам, отвечать требованиям производства, служить основой для всей деятельности организации.

Объектом исследования дипломной работы выступает ООО «Универсал».

Предметом исследования дипломной работы является развитие кадро-

вого потенциала.

Период исследования дипломной работы составляет три года (с 2013 г. по 2015 г.)

Целью дипломной работы является исследование теоретических основ развития кадрового потенциала организации и разработка мер по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели нами были сформулированы следующие задачи:

- изучить понятие кадрового потенциала организации;
- рассмотреть управление развитием кадрового потенциала организации;
- проанализировать существующие методики оценки уровня кадрового потенциала организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Универсал»;
- провести оценку системы управления персоналом ООО «Универсал»;
- изучить систему использования кадрового потенциала ООО «Универсал»;
- разработать проект по совершенствованию системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал»;
- обосновать социально-экономический эффект от совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал».

Информационной основой для выполнения дипломной работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей, в области управления кадровым потенциалом, в частности таких авторов, как: Щесняк К.Е., Силина Д.В., Потуданская В.Ф., Калачев А.М., Кибанов А.Я., Берглезова Т.В., Воротильников П.Е., Калачева Л.Н., и т.д. а также статистическая, бухгалтерская и оперативная отчетности ООО «Универсал» за анализируемый период.

Методическую основу дипломной работы составили методы статистического и экономического анализа, метод сравнения, факторный анализ и др.

Дипломная работа выполнена на 76 страницах машинописного текста, содержит 16 таблиц, 8 рисунков, 5 приложений, приведен список использованных источников в количестве 69 наименования.

## **Глава 1. Теоретические основы развития кадрового потенциала организации**

### **1.1. Понятие и оценка кадрового потенциала организации**

В условиях быстроменяющейся и высококонкурентной рыночной среды функционирование любого хозяйствующего субъекта связано с кадровым потенциалом.

В настоящих условиях все большее значение для развития организации приобретает формирование необходимого качества рабочей силы (прил. 1).

Таким образом, понятие «качество рабочей силы» в научных кругах распространено. Рабочая сила в организации – это запас знаний, навыков, способностей сотрудника, который используется в сфере трудовых отношений и способствует росту производительности труда данного работника и всей организации в целом.

Мы придерживаемся такого понятия как, качество рабочей силы – это совокупность свойств сотрудника компании, проявляющихся в процессе трудовой деятельности и который включает в себя квалификационный комплекс и трудовую активность этих работников.

А такое понятие как «кадровый потенциал» используется в научных кругах с недавнего времени. При этом «кадровый потенциал в организации» выступает синонимом таких уже известных понятий как «трудовой потенциал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» или «кадры» (табл. 1.1). Исходя из выше написанного, мы рассмотрим содержание данного понятия в сравнении с другими вышеперечисленными категориями.

Таким образом, понятие «кадровый потенциал» содержит в себе характеристики других потенциалов, таких, как и категории «трудового потенциала» и «трудовые ресурсы», то есть отражает ресурсный аспект рабочей силы в организации.

С другой стороны, понятие «кадровый потенциал» содержит в себе понятие кадров. «Кадры – основной (штатный) состав подготовленных, квали-

фицированных сотрудников организации.

Таблица 1.1

Понятия, характеризующие кадровый потенциал организации

Категория	Определение	Примечания
Рабочая сила	Способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей, которыми располагает человек, и которые используются им для производства жизненных благ. Рабочая сила реально существует в личности рабочего и является главной производительной силой общества, первичным (наряду с землей, природой) фактором богатства, определяющим элементом производительных сил	Понятие используется с начала XIX в.
Трудовые ресурсы	Трудоспособная часть населения, которая обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги. Основную часть трудовых ресурсов составляет трудоспособное население в трудоспособном возрасте. В современных условиях основными источниками пополнения трудовых ресурсов являются: молодежь, вступающая в трудоспособный возраст; военнослужащие, высвобождаемые из вооруженных сил; вынужденные переселенцы	Используется с 20-х годов XX в. по настоящее время
Человеческий ресурс (фактор, капитал)	Система индивидуально-личностных характеристик сотрудника организации (ощущение, восприятие, память, мышление и речь, воображение, темперамент, компетенции, опыт, интеллект, характер, способности, и т. п.), полная реализация которых осуществляется в трудовом процессе	Активно используется с 80-х годов XX в. по настоящее время
Трудовой потенциал	Возможности реализации человеческих ресурсов (капитала) в труде; возможности использования трудовых ресурсов	70-80-е годы
Персонал	Личный состав организации; в настоящих условиях используется применительно к составу всех сотрудников организации	(от лат. personalis – личный)
Кадры	Основной состав сотрудников организации; подготовленные и мотивированные сотрудники определенной отрасли труда	(от франц. cadres)
Кадровый потенциал	Совокупность способностей всех сотрудников организации, которые заняты в этой компании, решать поставленные хозяйственные задачи. Определяется обеспеченность сотрудниками, уровнями их профессионализма, креативно-творческих способностей и деловой активности	

В широком смысле – вообще все постоянные сотрудники компании [29, с. 101].

Следует отметить, что основное отличие содержания понятия «кадро-

вый потенциал» от понятия «трудовые ресурсы» в том, что трудовые ресурсы – это количественная характеристика рабочей силы вообще, безотносительно к какому-либо хозяйственному субъекту, что противоречит одному из свойств кадров – быть постоянным составом хозяйственного субъекта. Проекция «трудовых ресурсов» вообще на «трудовые ресурсы», дает нам определение персонала организации: «персонал – это весь личный состав хозяйствующего субъекта, работающий по найму, постоянные и временные, квалифицированные и неквалифицированные» [31, с. 134].

В свою очередь, разницу между «кадрами» и «кадровым потенциалом» подчеркивает В.С.Кабаков, В.Ф. Богачев, А.П.Осипов. Данные авторы считают, что если «кадры» это совокупность сотрудников хозяйствующих субъектов тех или иных профессий и специальностей, того или иного уровня подготовки и образования, то кадровый потенциал организации включает в себя не только собственно кадры, но и определенный круг возможностей данной совокупности кадров в осуществлении целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и развития данной системы [41, с. 97].

Близкой является точка зрения Г.В. Киселевой [63, с. 47], исследующей особенности кадрового потенциала. По ее мнению, основное отличие этих двух близких понятий заключается в том, что кадры, прежде всего, являются штатными сотрудниками хозяйствующих субъектов, исполняющими конкретные функциональные обязанности. Кадровый же потенциал в организации существенно превышает количество занятых в отрасли. Кадровый потенциал включает в себя всех работающих и не работающих, кто по уровню образования, опыту и квалификации может выполнять те или иные функции, но в силу различных причин не задействован в системе или задействован, но не в соответствии со своим уровнем образования и квалификации.

В.Я. Афанасьев и И.К. Корнев определяют кадровый потенциал «как совокупность способностей всех сотрудников компании, которые заняты в ней и которые решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих спо-



способностей, знаний опыта» [63, с. 48].

Мы придерживаемся следующего понятия кадровый потенциал организации – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных сотрудников хозяйствующего субъекта, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную и профессиональную подготовку, и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности которые могут эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями данной компании.

Таким образом, можно отметить, что отличительной особенностью этого определения состоит в подчеркивании свойства эффективности, возможности давать определенные экономические результаты. Экономический аспект, в свою очередь, означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам сотрудника в организации. То есть, понятие эффективности, изначально заложено в самой основе экономической категории «кадровый потенциал».

К основным особенностям управления кадровым потенциалом в компании как объектом исследования относятся:

- финансовые, когда управление кадровым потенциалом компании осуществляется за счет привлечения в организацию сторонних сотрудников профессионалов, способных на более высоком уровне решать стоящие перед компанией цели и задач деятельности;
- информационно-коммуникационные, когда управление кадровым потенциалом в компании осуществляется за счет применения новых инфокоммуникационных технологий, значительно сокращающих процесс принятия управленческих решений;
- материально-технические, когда управление кадровым потенциалом в компании неотделимо от реализации целей роста фондовооруженности работников компании, включая и производственные аспекты его деятельности

(взаимодействие между отделами), и вопросы обеспечения значимого бонуса, престижности работы.

Понимание процесса управления кадровым потенциалом в организации как объектом исследования с точки зрения обеспечения необходимого качества рабочей силы (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Управление кадровым потенциалом организации как объект исследования

Подобный подход позволил не только рассмотреть кадровый потенциал организации как совокупность потенциалов его сотрудников, направленных на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, но и определить прикладные аспекты управления, практическое использование которых способствует разработке стандартов управления и приводит к интенсивному росту кадрового потенциала организации применительно к со-

временным экономическим условиям.

Помимо этого были структурированы количественные и качественные характеристики кадрового потенциала организации (прил. 2).

Таким образом, кадровый потенциал организации - это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных сотрудников организации, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную и профессиональную подготовку, и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности которые могут эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

## **1.2. Управление развитием кадрового потенциала**

Успехи ведущих организаций в России тесно связаны с развитием интегрированной системы управления кадровыми ресурсами как составной части общей системы управления компанией, с учетом ее специфических особенностей, ориентации на рынке, производственного процесса и стратегии конкурентной борьбы.

В настоящих условиях развития экономики, управление кадровым потенциалом становится приоритетом для развития организации.

Эффективность деятельности хозяйствующего субъекта зависит не только от формирования кадрового потенциала, но и от умелого их управления.

Управление в организации - это вид деятельности по руководству сотрудниками, направленный на достижение целей хозяйствующего субъекта путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учетом удовлетворенности сотрудников их трудом.

Ведущие предприятия в настоящее время имеют следующие общие

характерные черты: повышение эффективности управления происходит за счет: формирования и развитие кадровой политики в организации, в соответствии с ее стратегией, внедрения компетентностного подхода, деловой оценки, тщательного отбора на основе требований к должности, организации мотивации и стимулирования персонала, ротации, корпоративного обучения, планирования карьеры, делегирования полномочий, формирования кадрового резерва и корпоративной культуры, адаптации персонала, создания исключительно широких возможностей участия сотрудников компании в управлении. С учетом написанного выше, целью стратегического развития хозяйствующего субъекта, выступает экономическая полезность и социальная ценность персонала, а, следовательно, управление кадровым потенциалом нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

При управлении кадровым потенциалом сотрудников, компания должна руководствоваться следующими принципами [13, с. 67]:

1. Принцип учета социальной сущности человека.
2. Принцип единства личности и ее поведения.
3. Принцип единства поведения и самореализации.
4. Принцип единства самореализации и развития.
5. Принцип единства трудового потенциала.

В соответствии с проблематикой использования и развития кадрового потенциала в компании можно предложить использовать следующую систему принципов: ориентация на сбалансированность интересов работодателя и сотрудников, формирования благоприятных условий сохранения, эффективного развития работников организации; развитие демократии; справедливость; сбалансированность эффективности всех видов деятельности с соответствующим развитием персонала; комплексность; профилактический характер деятельности; страхование рисков; ответственность персонала за качество и результативность труда; инновационность в развитии персонала и др.

В общем виде принципы развития кадрового потенциала организации представлены в таблице 1.2.

## Принципы развития кадрового потенциала организации

Наименование принципа	Содержание принципа	Практическая значимость реализации принципа
1. Принцип научности.	Использование современных достижений комплекса наук в области управления трудом и его развитием.	Обеспечение эффективности в управлении при сочетании накопленного практического опыта и открытых наукой законов, методов управления.
2. Принцип системности	Прогнозирование, учет и анализ расчетных показателей развития личного фактора производства во взаимосвязи с показателями развития организации в целом	Взаимосвязь с расчетными показателями развития организации в целом.
3. Принцип специфичности	Учет особенностей трудового ресурса, закономерностей его развития и пределов расчетных значений, а также отраслевой специфики использования.	Повышение эффективности использования кадрового ресурса.
4. Принцип оптимизационности	Оптимизация характеристики объекта – кадрового потенциала с использованием оптимального числа показателей	Обеспечение точности и достоверности прогноза развития объекта исследования.
5. Принцип альтернативности	Анализ альтернативных вариантов развития личного фактора производства, его потенциала, с различными затратами денежных ресурсов и времени	Гибкость в выработке и принятии управленческих решений относительно личного фактора производства.
6. Принцип непрерывности	Корректировка прогнозов развития объекта в соответствии с его внутренними изменениями и изменениями внешней среды его существования.	Гибкость в выработке и принятии управленческих решений по развитию объекта.
7. Принцип адресности	Определение ответственности, целей и задач субъектов управления.	Определение функций, обязанностей служб, отвечающих за реализацию мероприятий по развитию кадрового потенциала.
8. Принцип рентабельности	Прогнозирования экономического эффекта от внедрения мероприятий.	Сопряженность с повышением эффективности деятельности всего предприятия.
9. Принцип интеграционности	Объект управления рассматривается во взаимосвязи экзогенных и эндогенных составляющих его развития.	Возможность понять причинно-следственные связи и тенденции движения личного фактора производства и сформировать имманентную ему систему развития.
10. Принцип стандартизации.	Установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон	Обеспечение оптимизации затрат и повышение эффективности трудовой деятельности персонала
11. Принцип цикличности	Повторяющийся процесс, элементы которого, следуя друг за другом или чередуясь, составляют единый ряд, единое целое	Определение общих закономерностей пространственно-временной их организации для создания возможности прогнозирования процесса развития кадрового потенциала

Говоря о развитии кадрового потенциала в организации, необходимо выделить такую функцию управления, как оценка потенциала сотрудника, т.е. оценка возможностей профессионально-должностного продвижения сотрудников организации или зачисления его в резерв.

Для этого необходимо: определить круг интересов сотрудников организации; выявить карьерные предпочтения; определить степень соответствия качеств работника требованиям планируемой должности; установить потребность в обучении.

Оценка трудового потенциала сотрудников организации должна производиться в соответствии с планируемыми изменениями в организации или на основании прогнозов изменения требований к персоналу. Поэтому управление персоналом в организации через оценку трудового потенциала предполагает решение следующих задач:

- формирование производительных способностей сотрудников организации, которые бы наиболее полно соответствовали его трудовым обязанностям на новом рабочем месте;
- создание социально-экономических и производственных условий труда, при которых происходило бы наиболее полное использование способностей и навыков сотрудников организации.

Для оценки трудового потенциала сотрудников используется метод оценочных центров, позволяющий определить управленческие способности сотрудников организации.

Для оценки кадрового потенциала представляется целесообразным использовать систему показателей, характеризующих различные стороны кадрового потенциала, для определения того, насколько фактическая величина отличается от возможной (табл. 1.3).

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи: выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника; разработка программы его развития; определение степени соответствия заданным критериям оплаты

труда и установление ее величины; определение способов внешней мотивации сотрудника.

Таблица 1.3

### Классификация характеристик кадрового потенциала организации

Количественные показатели	Качественные показатели
Численность промышленно-производственного персонала и непромышленной группы	Психофизиологические качества работников предприятия (способности и склонности работника к труду – состояние здоровья, физического развития, выносливость и т.п.)
Состав и структура работников предприятия (по уровню образования, возрасту, полу, стажу работы и т.п.)	Объем общих и специальных знаний, интеллектуальных способностей, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду определенного качества (профессионально-квалификационный уровень, специализация подготовки)
Количество рабочего времени при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного использования работников в труде)	Отношение к труду: – объективные показатели: качество выполнения работы, производительность труда, исполнительская дисциплина; – субъективные показатели: мотивация, ценности, лояльность, состояние уровня общей удовлетворенности работой (специальностью)

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с сотрудником организации по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Таким образом, можно отметить, что основные положения программы управления кадровым потенциалом должны сводиться к следующему [68, с. 77]:

1. Постановка целей и задач управления кадровым потенциалом. Основная цель состоит в обеспечении успешной работы организации в условиях рыночной экономики. В качестве задач, влияющих на масштабы кадрового потенциала, его эффективное использование, можно поставить следующие:

- квалифицированное развитие сотрудников организации;
- привлечение квалифицированных сотрудников в организацию;

– создание оптимальных условий для эффективной работы сотрудников организации.

2. Определение содержания и участников управления кадровым потенциалом. Необходимым условием решения управленческих задач является наличие высококвалифицированного персонала, готового к овладению новыми знаниями. В этой связи возрастает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего: определение потребности в персонале; привлечение персонала его отбор; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации; мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления.

Субъектами процесса управления кадровым потенциалом являются: работодатели, руководители отделов, отдел кадров, юридический отдел, финансово - экономический отдел.

Такое построение системы управления кадровым потенциалом требует реализации каждым из участников процесса управления своих специфических функций. Так работодатели и линейные руководители участвуют в планировании профессиональной карьеры сотрудников организации, создании для них мотивирующих условий, финансово - экономический отдел определяет нормативы труда, формирует политику в области оплаты труда и предоставления социальных льгот. Отдел кадров организует обучение, повышение квалификации и переподготовку сотрудников по актуальным направлениям деятельности компании.

Основным содержанием деятельности отдела кадров традиционно является планирование персонала и его профессиональный рост, а также выявление и решение социально-бытовых проблем. При этом выясняется, что деятельность всех перечисленных субъектов носит разрозненный, схоластический, эпизодический характер. Координация работы всех участников предприятия в рамках программы управления кадровым потенциалом отвечает поставленной цели – обеспечению успешной работы организации в настоящих условиях.



3. Условия повышения эффективности управления кадровым потенциалом. Обширность вопросов, решаемых участниками процесса управления, обуславливает необходимость его оптимизации. Следовательно, для повышения эффективности управления кадровым потенциалом необходимо:

- постоянное участие в управлении не только отдела кадров, но и линейных руководителей;
- более четкое распределение функций между всеми участниками управления персоналом и координация их действий;
- создание соответствующей нормативно-методической базы, регламентирующей деятельность каждого из участников процесса управления;
- определение приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

От того, как организовано управление кадровым потенциалом, влияющее на успешность деятельности каждого сотрудника организации, напрямую зависит эффективность деятельности компании в целом. Таким образом, важнейшей задачей управления кадровым потенциалом становится закрепление и развитие сотрудников организации. Эта задача включает в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;
- профессиональное и должностное продвижение сотрудников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;
- регулярное повышение квалификации специалистов;
- создание других условий, мотивирующих сотрудников организации к более эффективному труду;
- планирование карьеры.

Таким образом, программа управления кадровым потенциалом в организации не столько способствует продвижению персонала, сколько его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации. Что в свою очередь является первостепенной задачей отдела кадров организации.

### 1.3. Методика оценки уровня кадрового потенциала организации

Как показала практика управления социально-экономическими системами, подобными кадровому потенциалу, в отношении них требуются особые методы анализа, пригодные для отслеживания редких событий. Подобные методы, позволяющие выполнять анализ событий в динамике их развития, носят название нетрадиционных. Для анализа кадрового потенциала важно, чтобы используемые методы давали возможность оценивать влияние компонентов друг на друга в критических точках (точках перегиба). Обычно именно в таких точках происходят резкие перепады в социально-экономических процессах. Поэтому существует необходимость разработки систем поддержки принятия решений, позволяющих отслеживать взаимовлияние технико-экономических показателей кадрового потенциала, что позволяет более качественно управлять всей кадровой сферой организации

Оценка кадрового потенциала начинается с количественной и качественной оценки.

В количественную оценку входят такие показатели как:

1) численность промышленно-производственных сотрудников и работники непромышленных подразделений;

2) коэффициенты оборота сотрудников организации:

2.1) Коэффициент оборота по приему сотрудников организации - отношение числа принятых сотрудников за отчетный период к среднесписочному их числу, рассчитывается по формуле (1.1) [41, с.42]:

$$K_{II} = \frac{Ч_{IP}}{Ч_{CP}} \quad (1.1)$$

2.2) Коэффициент оборота по выбытию сотрудников организации - отношение числа выбывших сотрудников за период к среднесписочному их числу, определяется по формуле (1.2) [41, с.42]:

$$K_B = \frac{Ч_B}{Ч_{CP}} \quad (1.2)$$

2.3) Коэффициент общего оборота сотрудников организации - отношение суммарного числа принятых и уволенных сотрудников за отчётный период к средней за этот период списочной численности сотрудников, определим по формуле (1.3):

$$K_O = \frac{Ч_{П} + Ч_{У}}{Ч_C} \quad (1.3)$$

2.4) Коэффициент текучести кадров - отношение числа выбывших сотрудников за период по собственному желанию, с разрешения администрации и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочному числу сотрудников за тот же период, рассчитаем по формуле (1.4):

$$K_T = \frac{Ч_{УСЖ} + Ч_{УНД}}{Ч_{CP}} \quad (1.4)$$

2.5) Коэффициент восполнения сотрудников организации, равный отношению числа уволенных сотрудников в отчётном периоде к числу принятых, определим по формуле (1.5):

$$K_B = \frac{Ч_{У}}{Ч_{ПР}} \quad (1.5)$$

2.6) Коэффициент постоянства кадров - отношение числа сотрудников организации, проработавших весь отчетный период (с 1 января по 31 декабря включительно), к их среднесписочному числу, определим по формуле (1.6) [41, с.42]:

$$K_{Пос} = \frac{Ч_P}{Ч_{CP}} \quad (1.6)$$

Данный коэффициент дополняет коэффициент текучести кадров в организации и применяется для оценки эффективности кадровой политики организации, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами







Таким образом, исходя из написанного выше, содержание кадрового потенциала организации выявляет работника как производственный ресурс организации, а с другой стороны характеризует профессиональные качества работника

Чем выше кадровый потенциал компании, чем выше потенциальные возможности сотрудников данной компании, тем более эффективнее решаются производственно-хозяйственные задачи.

## **Глава 2. Современное состояние системы использования кадрового потенциала ООО «Универсал»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Универсал»**

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Универсал», расположенное по адресу: РФ, Белгородская область, г. Белгород, ул. Студенческая, д 17 «В».

ООО «Универсал» учреждено и работает на основании законодательства РФ, ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и ГК РФ.

ООО «Универсал» значиться юридическим лицом и работает на основании Устава организации (прил. 3).

Целью создания ООО «Универсал» является получение прибыли.

ООО «Универсал» занимается следующей деятельностью:

- хозяйственная деятельность по оптовой торговле непродовольственными потребительскими товарами;
- хозяйственная деятельность по оптовой торговле строительными материалами;
- хозяйственная деятельность по монтажу металлических строительных конструкций;
- хозяйственная деятельность по проведению отделочных работ.

Структура управления ООО «Универсал» графически показана в приложении 4.

Организационная структура управления ООО «Универсал» является линейно-функциональной (ступенчато-иерархической). Руководители ООО «Универсал» являются единоначальниками.

Руководители ООО «Универсал» занимаются вопросами руководства компании, и несут полную материальную и другую ответственность за финансово - хозяйственную деятельность.

К недостаткам данной системы управления мы можем отнести: неэф-



фективная управляемость персоналом, все зависит от руководителя, слабые связи между руководством.

Во главе ООО «Универсал» стоит директор, в подчинении которого находятся:

- руководитель отдела закупок;
- руководитель отдела продаж;
- главный бухгалтер;
- начальник отдела кадров;
- начальник склада.

Отдел кадров ООО «Универсал» осуществляет отбор и набор персонала для организации, с нужной специализацией и квалификацией в соответствии с поставленными задачами. Совместно с линейными руководителями осуществляет работу с кадрами организации. Отдел кадров ООО «Универсал» занимается всем документооборотом по персоналу и т.д.

Отдел кадров ООО «Универсал» возглавляет начальник отдела кадров. В подчинении начальника отдела кадров находятся следующие сотрудники: менеджер по персоналу и табельщик.

Начальник отдела кадров обеспечивает планирование и организацию работы своего отдела.

Менеджер по персоналу ведет учет личного состава кадров ООО «Универсал» и его функциональных отделов, ведет документооборот по кадрам, осуществляет контроль за трудовой дисциплиной.

Табельщик ООО «Универсал» ведет табельный учет сотрудников,

Бухгалтерия ведет учет денежных средств ООО «Универсал» и хозяйственных операций, выявляет результаты финансово-хозяйственной деятельности общества и др.

В ООО «Универсал» применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная формы оплаты труда. Оплата труда производится на основе должностных окладов, с учетом результатов работы ООО «Универсал» за месяц. им

начисляется премия. Условия о размере должностного оклада и действующей системе премирования устанавливаются индивидуально по соглашению сторон при заключении трудового договора. Премия работникам начисляется за фактически отработанное время на заработок по окладам.

В целях оценки экономического потенциала исследуем динамику показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «Универсал» (табл. 2.1), используя данные годовой налоговой отчетности за 2013-2015 годы (прил. 5).

Таблица 2.1.

Динамика основных показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «Универсал» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2014г. к 2013г.		Изменения 2015г. к 2014г.	
				Отклонение (+,-)	Темпы роста, %	Отклонение (+,-)	Темпы роста, %
Выручка, в действующих ценах, тыс. руб.	72916	84852	95192	11936	116,4	10340	112,2
В сопоставимых ценах, тыс. руб.	72916	76168,8	84315,3	3252,7	104,5	8146,6	110,7
Себестоимость, тыс. руб.	72020	84003	94552	11983	116,6	10549	112,6
Валовая прибыль тыс. руб.	896	849	640	-47	94,8	-209	75,4
Управленческие расходы, тыс. руб.	233	297	169	64	127,5	-128	56,9
Численность работников, чел.	70	120	102	50,0	171,4	-18,0	85,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	589	552	471	-37,0	93,7	-81,0	85,3
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	49	58	59	9,0	118,4	1,0	101,7
Чистая прибыль, тыс.руб.	39	46	47	7,0	117,9	1,0	102,2
Индекс цен	-	1,114	1,129	-	-	-	-

В ООО «Универсал» выручка в 2013 – 2015 года увеличивалась как в абсолютном, так и в относительном выражении: в 2015 году выручка в текущих ценах повысилась на 112,2% по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом повысилась на 116,4%.

Выручка в сопоставимых ценах в ООО «Универсал», с учетом индекса

цен, также повышается в 2014 году она повысилась на 104,5% по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году повысилась на 110,7% по сравнению с 2014 годом.

В ООО «Универсал» себестоимость повышается на протяжении 2013 – 2015 года. Причем, если в 2014 году по сравнению с 2013 годом ее повышение составило 116,6%, это говорит об увеличении расходов в ООО «Универсал», что может быть следствием увеличения объемов деятельности ООО «Универсал». В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличение составило 112,6%.

Валовая прибыль в ООО «Универсал» в 2014 году по сравнению с 2013 годом понижается на 47 тыс. рублей и составила 94,8% от предыдущего года, а в 2015 году данный показатель понизился на 209 тыс. рублей по сравнению с 2014 годом или 75,4% по сравнению с предыдущим годом.

По данным Госкомстата средний индекс потребительских цен за 2014 год составил 1,114 и за 2015 год составил 1,129. В ООО «Универсал» наблюдалось повышение выручки в 2013 - 2015 году, в текущих ценах, и сопоставимых ценах (рис. 2.1).

Подводя итоги данного анализа, можно отметить, что на динамику выручки ООО «Универсал» повлиял ряд факторов, среди которых изменение цены и количества проданных товаров и оказываемых услуг.

Чтобы установить, в каком размере оказали влияние эти факторы, необходимо провести факторный анализ при помощи следующих формул:

$$\Delta B = B_1 - B_0 = \Delta B_p + \Delta B_q \quad (2.1)$$

$$\Delta B_p = B_1 - B' \quad (2.2)$$

$$\Delta B_q = B' - B_0 \quad (2.3)$$

где  $B$  - выручка от реализации;

$\Delta B_p$  - трансформация выручки за счет ценового фактора;

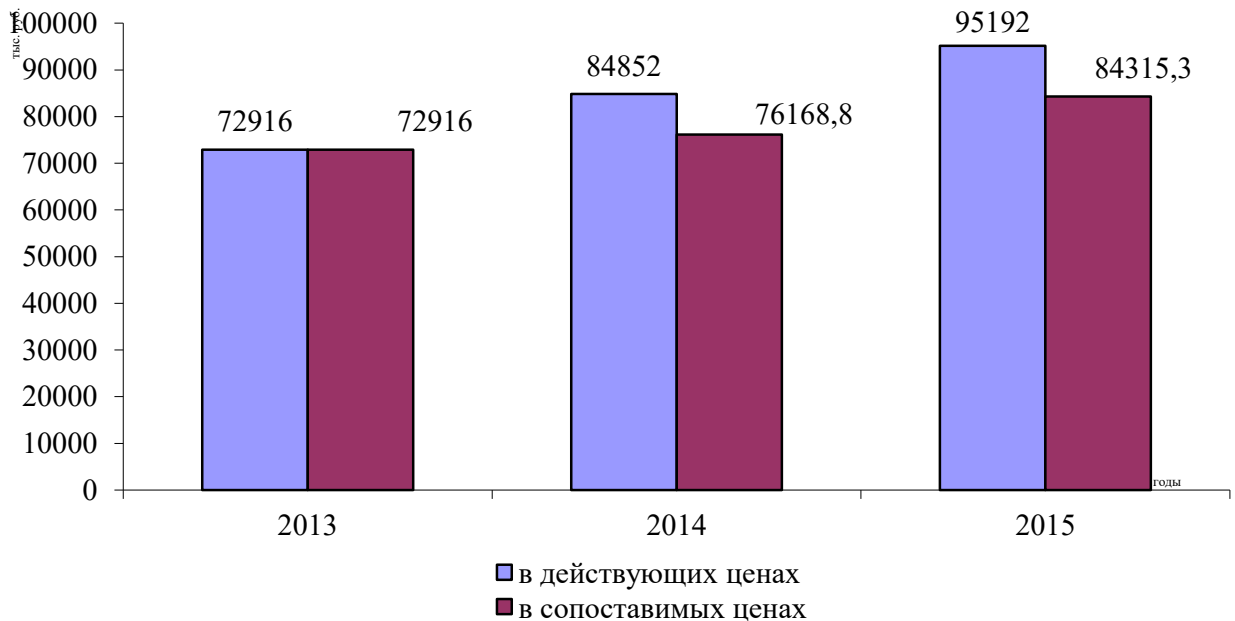


Рис. 2.1. Динамика выручки ООО «Универсал»  
за 2013-2015гг.

$\Delta B_q$  - трансформация суммы выручки за счет физического объема продаж;

$B_1$  - выручка ООО «Универсал» отчетного периода;

$B'$  - выручка ООО «Универсал» отчетного периода в сопоставимых ценах;

$B_0$  - выручка ООО «Универсал» базисного периода.

Проведем расчеты трансформации выручки ООО «Универсал» в 2015 году по сравнению с 2014 годом:

$$\Delta B = 95192 - 84852 = 10\,340 \text{ тыс. руб.},$$

$$\Delta B(q) = 95192 - 84315,3 = 10876,7 \text{ тыс. руб.},$$

$$\Delta B(P) = 84315,3 - 84852 = -536,7 \text{ тыс. руб.},$$

$$\text{Проверка: } \Delta B = 10876,7 + (-536,7) = 10\,340 \text{ тыс. руб.}$$

Из всего сказанного следует вывод, что главным фактором, положительно повлиявшим на рост выручки в 2015 году, является рост цен, за счет которого выручка повысилась на 10876,7 тыс. руб.

Следовательно, мы приходим к выводу что ООО «Универсал», за 2013-2015 год, прибыльна, так как выручка превышает ее себестоимость, однако, если в 2014 году, по сравнению с 2013 годом имел место снижение валовой прибыли на 19,6%, то в 2015 году она составила 94,8% от уровня 2014 года.

Управленческие расходы в ООО «Универсал» повышаются в 2014 году на 64 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом и в 2015 году понижаются на 128 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом.

Таким образом, среднесписочная численность работников ООО «Универсал» в 2013 -2015 году имела разнонаправленную тенденцию, а именно в 2014 году она повысилась на 50 человек, и составила 171,4% по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году уменьшилась на 18 человек и составила 85,0% по сравнению с 2014 годом.

В ООО «Универсал» в 2013-2015 году имеет тенденцию к понижению. Так в 2014 году по сравнению с предшествующим 2013 годом уменьшилась на 6,3%, и составила 552 тысячи рублей, а в 2015 году по сравнению с 2014 уменьшилась и составила 471 тыс. руб, или 85,3% от 2014 года, что является негативным фактором.

Итак, подводя итоги, можно констатировать следующее, что чистая прибыль ООО «Универсал» в 2013 – 2015 году незначительно растет, так в 2014 году данный показатель увеличился и составил 46 тыс. руб. что на 117,9 % больше чем в 2013 году, а в 2015 году повысилась на 1 тыс. руб. и составила 47 тысяч рублей или 102,2% от 2014 года.

Далее охарактеризуем основные показатели рентабельности деятельности ООО «Универсал» в таблице 2.2.

В 2015 году, по сравнению с 2014 годом, наблюдается уменьшение рентабельности продаж на 0,156%. В 2014 году данный показатель тоже уменьшился на 0,157% по сравнению с 2013 годом, что говорит о том, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции в ООО «Универсал».

Чистая рентабельность в ООО «Универсал», этот показатель за анализируемый период отрицателен, так в 2015 году он уменьшается на 0,005%, а в 2014 году увеличился всего на 0,001%. Данный показатель показывает, сколько прибыли приходится на единицу выручки.

## Динамика показателей рентабельности деятельности

## ООО «Универсал» за 2013-2015 годы

Показатели	Формулы расчета	Годы			Отклонение (+,-)	
		2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Рентабельность продаж, %	Прибыль от продаж / Выручка) x 100%	0,808	0,651	0,495	-0,157	-0,156
Чистая рентабельность %	Чистая прибыль / Выручка x 100%	0,0535	0,0542	0,0494	0,001	-0,005
Валовая рентабельность, %	Валовая прибыль / Выручка x 100%	1,229	1,001	0,672	-0,228	-0,3282
Рентабельность персонала, %	Чистая прибыль / Среднесписочная численность персонала x 100%	55,714	38,333	46,078	-17,381	7,745

Валовая рентабельность продаж в ООО «Универсал», за анализируемый период, имеет отрицательную тенденцию, так ее уменьшение происходит в 2014 году на 0,22%, по сравнению с 2013 годом и в 2015 году уменьшение на 0,32%, по сравнению с 2014 годом. Данная тенденция складывается за счет уменьшения валовой прибыли в ООО «Универсал».

Таким образом, объектом исследования дипломной работы является ООО «Универсал».

Целью создания ООО «Универсал» является получение прибыли от хозяйственной деятельности.

ООО «Универсал» занимается следующей хозяйственной деятельностью: хозяйственная деятельность по оптовой торговле непродовольственными потребительскими товарами, по оптовой торговле строительными материалами, хозяйственная деятельность по монтажу металлических строительных конструкций, хозяйственная деятельность по производству отделочных работ.

Организационная структура управления ООО «Универсал» является линейно-функциональной.

Во главе ООО «Универсал» стоит директор, в подчинении которого

находятся: руководитель отдела закупок, руководитель отдела продаж, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник склада.

На ООО «Универсал» применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная формы оплаты труда. Условия о размере должностного оклада и действующей системе премирования устанавливаются индивидуально по соглашению сторон при заключении трудового договора. Премия работникам начисляется за фактически отработанное время на заработок по окладам.

В ООО «Универсал» выручка на протяжении 2013 – 2015 года увеличивалась как в абсолютном, так и в относительном выражении: в 2015 году выручка в текущих ценах повысилась на 112,2% по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом повысилась на 116,4%.

В заключение отметим, что главным фактором, положительно повлиявшим на рост выручки в 2015 году по сравнению с 2014 годом, является изменение цен, за счет которого выручка повысилась на 10876,7 тыс. руб.

Себестоимость в ООО «Универсал» увеличивалась на протяжении 2013 – 2015 года. В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличение составило 112,6%.

В ООО «Универсал» валовая прибыль в 2015 году данный показатель уменьшился на 209 тыс. рублей по сравнению с 2014 годом или 75,4% по сравнению с 2013 годом.

Среднесписочная численность работников ООО «Универсал» в 2013 - 2015 году имела разнонаправленную тенденцию, а именно в 2014 году она повысилась на 50 человек, а в 2015 году уменьшилась на 18 человек.

В ООО «Универсал» прибыль от продаж в 2013-2015 году имеет тенденцию к понижению. Так в 2015 году по сравнению с 2014 уменьшилась и составила 471 тыс. руб, или 85,3% от 2014 года, что является негативным фактором.

Подводя итоги анализа, следует отметить, что чистая прибыль ООО «Универсал» в 2013 – 2015 году незначительно растет, так в 2014 году дан-

ный показатель увеличился и составил 46 тыс. руб. что на 117,9 % больше чем в 2013 году, а в 2015 году повысилась на 1 тыс. руб. и составила 47 тысяч рублей или 102,2% от показателя предыдущего года.

Чистая рентабельность в ООО «Универсал», этот показатель за анализируемый период отрицателен, так в 2015 году он уменьшается на 0,005%, а в 2014 году увеличился всего на 0,001%.

Валовая рентабельность продаж в ООО «Универсал», за анализируемый период, имеет отрицательную тенденцию, так ее уменьшение происходит в 2014 году на 0,22%, по сравнению с 2013 годом и в 2015 году уменьшение на 0,32%, по сравнению с 2014 годом.

В целом анализируя финансово-хозяйственную деятельность ООО «Универсал», мы видим, что чистая прибыль увеличивается при увеличении выручки и себестоимости, что, в свою очередь, говорит о значительном увеличении деятельности ООО «Универсал» в 2015 году.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Универсал»**

Эффективность деятельности организации и высокий уровень конкурентоспособности на рынке в первую очередь зависит от его сотрудников, их знаний, профессионализма, квалификации, мотивации, дисциплины.

В этой связи, перестройка работы отдела кадров по работе с персоналом не может быть достигнуто без эффективного использования кадрового потенциала организации, которое составляет ядро интеллектуального потенциала компании.

Персонал ООО «Универсал» мы рассмотрим с позиции занятых в хозяйственной деятельности организации и входящих в его списочный состав.

Анализируя динамика численности сотрудников ООО «Универсал» можно увидеть, что средняя численность сотрудников организации за анализируемый период значительно изменяется в 2014 году количество работни-



ков увеличилось на 50 человек, а в 2015 году этот показатель уменьшился на 18 человек по сравнению с предыдущим годом (табл. 2.3).

Анализируя представленные категории работников ООО «Универсал» отметим:

– на ООО «Универсал» занято больше рабочих в 2013 г. - 44 человек, в 2014 г. - 62 человек, в 2015 году количество рабочих уменьшилось на 8 человек по сравнению с 2014 годом, и составило 54 человека.

Таблица 2.3

Динамика численности работников  
ООО «Универсал» за 2013-2015 год

Показатели	годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста в (%)	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Среднесписочная численность всего, чел.	70	120	102	50	-18	171,4	85
В том числе по категориям:							
Руководители	16	21	19	5	-2	131,25	90,4
Специалисты	26	37	29	11	-8	142,3	78,3
Рабочие	44	62	54	18	-8	140,9	87,1

– число специалистов в 2015 году уменьшилось на 8 человек и составило 29 человек. А в 2014 году данный показатель увеличился на 11 человек и составлял 37 специалистов.

– количество руководителей в 2015 году тоже снизилось на 2 человека и составило 19 человек. А в 2014 году данный показатель составлял 21 человек, наименьшее количество руководителей было в 2013 году – 16 человек.

Среднесписочная численность персонала в 2015 году понизилась и составила 102 человека, что на 15% меньше чем в 2014 году. В 2013 году данный показатель составил 70 человек.

Возрастной состав работников в ООО «Универсал» 2013-2015 г. рассмотрим в таблице 2.4.

Среднесписочная численность работников ООО «Универсал» в исследуемом периоде имела разнонаправленную тенденцию, а именно в 2015 году она уменьшилась на 18 человек, а в 2014 году повысилась на 50 человек.

Так в 2015 году все возрастные группы уменьшились по численности.

В 2015 году доля работников ООО «Универсал» до 25 лет уменьшилась на 7 человек, это связано с переходом работников в другую возрастную группу, уход по собственному желанию и в том, что в 2015 году велось уменьшение среднесписочного состава работников.

Таблица 2.4

Возрастной состав работников  
ООО «Универсал» за 2013-2015 год

Показатели	годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста в (%)	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Среднесписочная численность всего, чел.	70	120	102	50	-18	171,4	85
Возрастной состав персонала, чел.							
до 18 лет	-	-	-	-	-	-	-
18-25 лет	14	21	14	7	-7	150	66,6
26-35 лет	25	48	37	23	-11	192	77
36-50 лет	11	30	30	19	0	272,7	100
Свыше 50 лет	20	21	21	1	0	105	100

В 2014 году среднесписочная численность тоже увеличивается на 50 человека по сравнению с предыдущим годом, но доля работников 18-25 лет повысилась на 7 человек или на 50 %.

Возрастная группа 26-35 лет в 2014 году увеличивается на 23 человека, а в 2015 году уменьшается на 11 человек.

Возрастная группа 36-50 лет в 2014 году уменьшается на 19 человек. А в 2015 году остается неизменной и составляет данный показатель 30 человек.

Работники свыше 50 лет в ООО «Универсал» увеличиваются в 2014 году на одного человека в 2015 году количество остается неизменной.

Из выше сказанного следует, что динамика использования трудовых

ресурсов ООО «Универсал» имеет положительный характер.

Из анализа видно, что наиболее занятой является возрастная группа до 18 – 25 лет, менее 26-35 лет. Рассмотрим это графически (рис. 2.2).

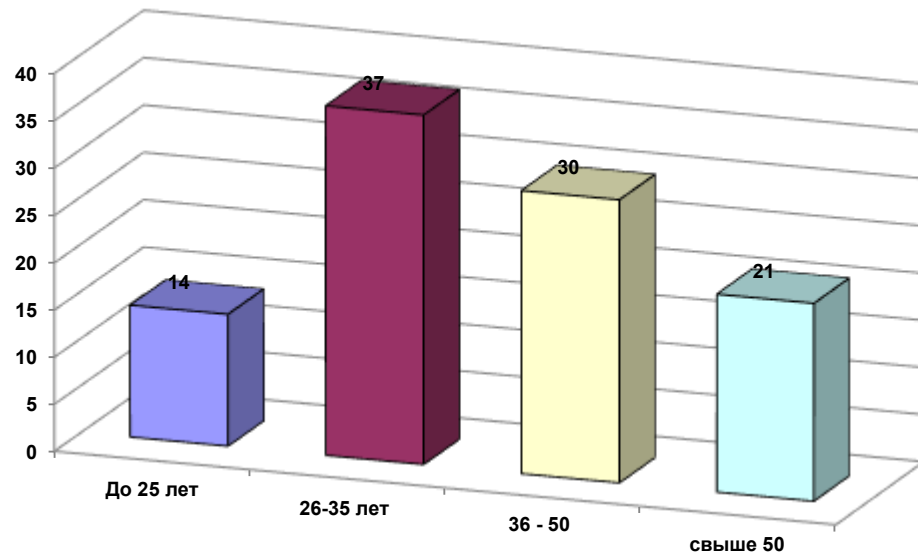


Рис. 2.2. Возрастной состав работников ООО «Универсал» за 2015 гт.

Динамика численности мужчин и женщин в составе работников ООО «Универсал» за 2013-2015гг. показан в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика численности мужчин и женщин в составе работников  
ООО «Универсал» за 2013-2015 год

Показатели	годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста в (%)	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Численность персонала всего, чел.	70	120	102	50	-18	171,4	85
Структура персонала по полу:							
Женщины	14	26	21	12	-5	185,7	80,7
Мужчины	56	94	81	38	-13	167,8	86,1

Персонал ООО «Универсал» в основном мужской и составляет в сред-

нем 79% в 2015 году.

Наблюдается тенденция уменьшения женской части персонала ООО «Универсал» в 2015 г. по сравнению с 2014 г. данный показатель уменьшился на 5 человек. В 2014 году увеличение на 12 человек.

Женщин в 2015 году в процентном соотношении составляет 21 % от общей численности работников, этот показатель отражает специфику деятельности организации.

Структура персонала по половому признаку показана на рисунке 2.3.

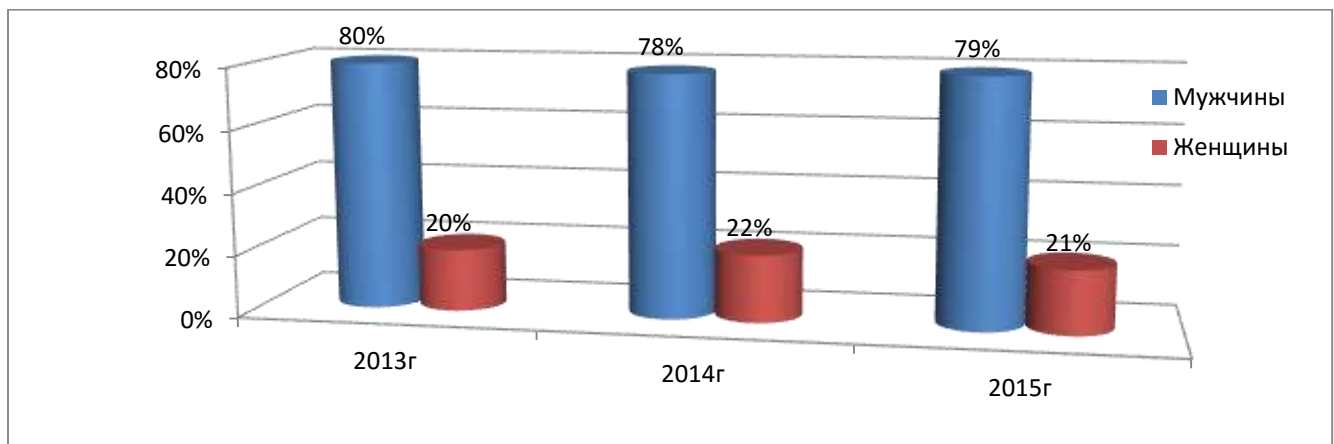


Рис. 2.3. Структура персонала ООО «Универсал» по половому признаку за 2013-2015 гг.

Как видно из рисунка удельный вес лиц мужского пола за 2013-2015 гг. составляет примерно 80%.

Удельный вес работников ООО «Универсал» имеющих неполное среднее образование (таблица 2.6) практически не менялся и за исследуемый период составил примерно 1%.

Работники имеющие только среднее образование в 2014 году занимали 7,5% уд. веса от всех работников, что на 8,2% меньше чем в 2013 году, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом этот показатель снизился до 3,92%. Лица образование которых средне специальное – занимают больше 33,6% уд. веса всех сотрудников за исследуемый период, а в 2015 году этот показатель и вовсе увеличился до 35,0%.

Неоконченное высшее образование в 2013 годом имели 2,9% сотрудни-

ков, в 2014и 2015 гг. 5,8% и 5,9% сотрудников соответственно.

Таблица 2.6

Структура состава персонала по уровню образования  
ООО «Универсал» за 2013-2015 гг., чел.

Показатель	2013г	уд. вес., %	2014г	уд. вес., %	2015г	уд. вес, %
Неполное среднее	1	1,4	1	0,8	1	0,98
Среднее	11	15,7	9	7,5	4	3,92
Среднее специальное	18	25,7	42	35,0	42	41,2
Неоконченное высшее	2	2,9	7	5,8	6	5,9
Высшее	38	38,0	61	50,8	49	48,0
Всего	70	100	120	100	102	100

Работники имеющие высшее образование занимали в 2014 году 50,8% уд. веса, что на 12,8% больше чем в 2013 году, а в 2015 году данный показатель в ООО «Универсал» снизился на 1,2% и составил 48,0%.

Далее, мы рассмотрим такой показатель как производительность труда сотрудников ООО «Универсал». Производительность труда – можно определить как единицу рабочего времени или определённый объем продукции: отношение количества продукции к живому труду.

Производительность труда в ООО «Универсал» мы определяем по следующей формуле (2.4):

$$ПТ = \frac{V}{Ч_{ср}}, \quad (2.4)$$

где, V – объем (выручка) продукции за единицу времени (месяц, год, квартал); Ч<sub>ср</sub> - среднесписочная численность сотрудников компании.

Таким образом, производительность труда сотрудников ООО «Универсал» за 2013 -2015года составит:

$$ПТ_{2013}=1041,7 \text{ тыс. руб./чел}$$

$$ПТ_{2014}=707,1 \text{ тыс. руб./чел}$$

$$ПТ_{2015}=933,3 \text{ тыс. руб./чел}$$

Далее мы проанализируем изменение численности сотрудников, и про-

изводительность труда которое оказывают влияние на конечные результаты работы ООО «Универсал», в форме изменения объёмов деятельности (2.5), (2.6), (2.7):

$$\Delta V = ПТ_1 * Ч_{ср1} - ПТ_0 * Ч_{ср0}, \quad (2.5)$$

$$\Delta V (ПТ) = (ПТ_1 - ПТ_0) * Ч_{ср1}, \quad (2.6)$$

$$\Delta V (Ч_{ср}) = (Ч_{ср1} - Ч_{ср0}) * ПТ_0, \quad (2.7)$$

Где,  $V (ПТ)$  и  $V (Ч_{ср})$  – прирост объёмов деятельности за счёт изменения производительности труда или численности сотрудников;

$Ч_{ср1}$ ,  $Ч_{ср0}$  – среднесписочная численность сотрудников ООО «Универсал» отчётного и базисного периода;

$ПТ_1, ПТ_0$  – производительность сотрудников ООО «Универсал» отчётного и базисного периода.

Рассмотрим изменение объёмов деятельности ООО «Универсал» от производительности труда и среднесписочной численности сотрудников за 2013 и 2015 годы (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Влияние факторов на изменение выручки от реализации  
ООО «Универсал» в 2013 – 2015 гг.

Показатели	Результат 2014 г. к 2013 г. (тыс. руб.)	Результат 2015 г. к 2014 г. (тыс. руб.)
$V (ПТ)$ - изменение выручки под влиянием производительности труда	-40152	23072,4
$V (Ч_{ср})$ - изменение выручки под влиянием численности сотрудников	52085	-12727,8
$\Delta V$	11933	10344

Производительность труда сотрудников ООО «Универсал» в течение рассматриваемого периода, несмотря на уменьшение среднесписочной численности кадров в 2015 году повысилась и составила 933,3 тыс. руб на человека.

Динамика движения и текучести работников ООО «Универсал» за 2013-2015 гг. показан в таблице 2.8.

Анализ таблицы 2.8 показал, что самая большая текучесть персонала в ООО «Универсал» была в 2015 году, коэффициент текучести составил 31,37%, коэффициент постоянства состава персонала в ООО «Универсал» был всего 56,86%, за этот год выбыло 32 человека, что на 18 больше чем в 2014 году.

Таблица 2.8

Динамика показателей движения и текучести работников  
ООО «Универсал» за 2013-2015 гг.

показатель	Годы			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение в %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1. Среднесписочная численность работников за год, чел.	70	120	102	50	-18	171,4	85
2. Принято всего, чел.	12	64	12	52	-52	533,3	18,7
3. Выбыло всего, чел, в том числе:	6	14	32	8	18	233,3	228,5
- по собственному желанию	6	12	31	6	19	200	258,3
- за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	-	2	1	2	-1	-	50
4. Коэффициент текучести, %	8,57	11,67	31,37	3,10	19,71	136,1	268,9
5. Коэффициент оборота по приёму, %	17,1	53,3	11,8	36,19	-41,57	311,1	22,1
6. Коэффициент оборота по выбытию, %	8,6	11,7	31,4	3,10	19,71	136,1	268,9
7. Коэффициент постоянства состава персонала, %	74,29	35,00	56,86	-39,29	21,86	47,1	162,5

В 2014 году коэффициент оборота по приёму в ООО «Универсал» - составил 53,3%, что было связано с расширением штата сотрудников в организации.

Большинство работников в ООО «Универсал» увольнялись за период 2013-2015 году по собственному желанию. Сотрудников ООО «Универсал», которых уволили за нарушение дисциплины труда немного: в 2014 году – 2 чел., в 2015 году – 1 чел.

Таким образом, в ООО «Универсал» занято больше рабочих в 2013 г. - 44 человек, в 2014 г. - 62 человек, в 2015 году количество рабочих уменьшилось на 8 человек по сравнению с 2014 годом, и составило 54 человека. Спе-

специалистов в 2015 году уменьшилось на 8 человек и составило 29 человек. А в 2014 году данный показатель увеличился на 11 человек и составлял 37 специалистов.

Персонал ООО «Универсал» в основном мужской и составляет в среднем 79% в 2015 году.

Наблюдается тенденция уменьшения женской части персонала ООО «Универсал» в 2015 г. по сравнению с 2014 г. данный показатель уменьшился на 5 человек. В 2014 году увеличение на 12 человек.

Женщин в 2015 году в процентном соотношении составляет 21 % от общей численности работников, этот показатель отражает специфику деятельности организации.

Количество руководителей в 2015 году тоже снизилось на 2 человека и составило 19 человек. А в 2014 году данный показатель составлял 21 человек, наименьшее количество руководителей было в 2013 году – 16 человек.

Удельный вес работников ООО «Универсал» имеющих неполное среднее образование практически не менялся и за исследуемый период составил примерно 1%.

Работники имеющие только среднее образование в 2014 году занимали 7,5% уд. веса от всех работников, что на 8,2% меньше чем в 2013 году, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом этот показатель снизился до 3,92%. Лица образование которых средне специальное – занимают больше 33,6% уд. веса всех сотрудников за исследуемый период, а в 2015 году этот показатель и вовсе увеличился до 35,0%.

Неоконченное высшее образование в 2013 годом имели 2,9% сотрудников, в 2014 и 2015 гг. 5,8% и 5,9% сотрудников соответственно.

Большинство работающих в ООО «Универсал» имеют высшее образование. В 2014 году количество всех работников увеличилось по сравнению с 2013 годом, в связи с большими объемами работы.

Изменения выручки ООО «Универсал» за счет изменения производительности труда в 2014 году выявил снижение на -203820 тыс. руб. и увели-



чение за счет численности на 115305 тыс. руб. и увеличение выручки в 2015 году от хозяйственной деятельности произошло за счет влияния роста производительности труда на 22868,4 тыс. руб. и понижение за счет численности на 10936,8 тыс. руб. В ООО «Универсал» работает большинство мужчин в связи со спецификой выполняемой работы. Самая большая текучесть персонала была в 2015 году, коэффициент текучести составил 30,3%. В 2014 году был самый большой коэффициент оборота по приёму 53,3%, что было связано с расширением штата сотрудников.

### **2.3. Актуальное состояние системы использования кадрового потенциала ООО «Универсал»**

Кадровый потенциал ООО «Универсал» является доминирующим фактором роста социально-экономической эффективности труда. От его уровня во многом зависит отношение работников к социально-экономической тактике, стратегии ООО «Универсал» и оценка ими уровня своего благосостояния и перспектив изменения качества жизни.

Ввиду того, что эффективное управление кадровым потенциалом является одной из важнейших социально-экономических характеристик развития и роста ООО «Универсал».

Поиск возможностей повышения его эффективности заслуживает особого внимания. Исходя из этого, целью настоящей исследования является изучение процесса управления кадровым потенциалом ООО «Универсал», как контр преимущества.

Современная управленческая деятельность основывается на умении качественно управлять работниками как целостной системой, и связанных с ней функций, достижением целей эффективного развития всей компании в целом.

В условиях современного рынка выигрывает и укрепляет свою конкурентную позицию, четко организованная, с профессиональными сотруднича-

ми, умеющими быстро реагировать на изменение рыночной конъюнктуры. Поэтому линейные руководители ООО «Универсал», должны владеть управленческими инструментами, набирать методы увеличения потенциала своих сотрудников, особенно это касается сотрудников занятых в торговле.

Возможность работников организации решать трудовые задачи и является сущностью кадрового потенциала организации, который определяется среднесписочной численностью сотрудников, личностными качествами, их образовательным уровнем, половозрастной структурой, профессионально-квалификационной, данный анализ представлен в вопросе 2.2 данной дипломной работы.

В зависимости от того в какой степени развит кадровый потенциал в ООО «Универсал», зависит выполнение стратегических задач организации и чистая прибыль организации.

Грамотное развитие кадрового потенциала является ядром ООО «Универсал» и проявляется в ее конкурентоспособности, а, следовательно, в получении максимальной прибыли.

Оценка кадрового потенциала для ООО «Универсал» является важнейшим инструментом организации работы персонала, поскольку создает предпосылки для развития работников организации, оценить их и увидеть их эффективность.

Таким образом, оценку кадрового потенциала в ООО «Универсал» не следует рассматривать саму по себе.

Оценка кадрового потенциала персонала в ООО «Универсал» позволяет:

1. Управлять эффективностью ООО «Универсал», оценивая соответствие кадрового потенциала ее стратегическим целям и задачам;
2. Формировать программу развития кадрового потенциала сотрудников и ООО «Универсал» в целом с учетом «областей развития»;
3. Выявлять и удерживать сотрудников ООО «Универсал», обладающих высоким кадровым потенциалом и возможностями его развития.

Из выше сказанного можно сделать вывод что, оценка кадрового потенциала в ООО «Универсал» имеет стратегическую и тактическую направленность.

Мы предлагаем использовать следующие этапы оценки кадрового потенциала в ООО «Универсал» (рис. 2.4)

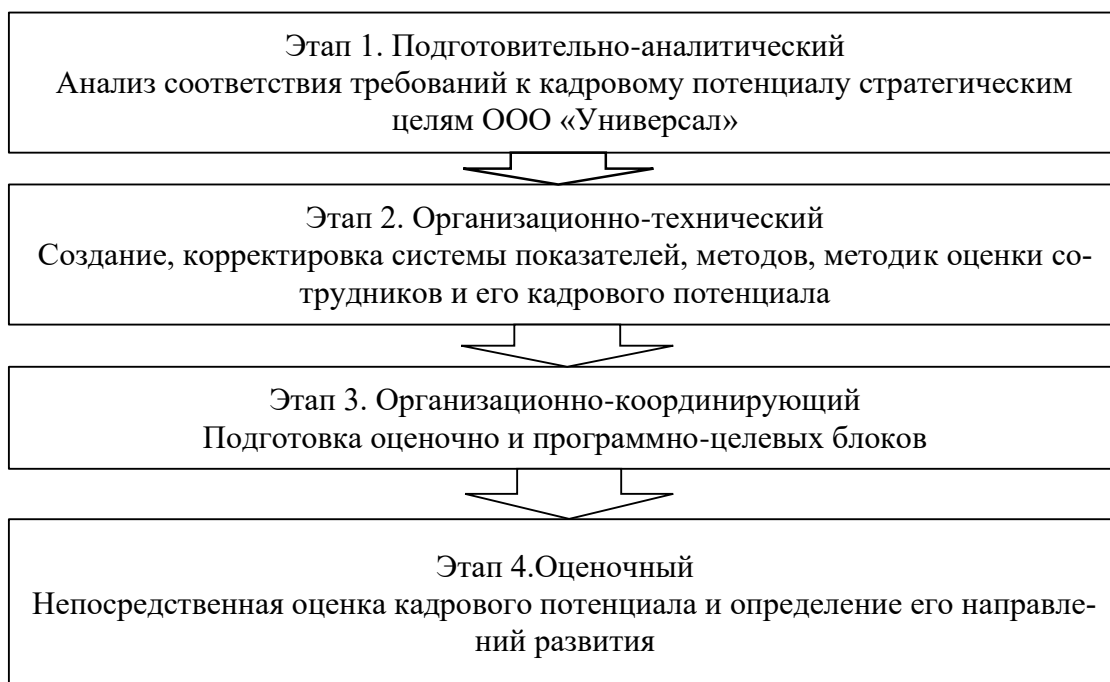


Рис. 2.4. Этапы оценки кадрового потенциала персонала ООО «Универсал»

Далее мы проведем анализ эффективности использования персонала ООО «Универсал».

В таблице 2.9 представлена динамика эффективности использования кадрового потенциала ООО «Универсал».

Из таблицы видно, что с уменьшением среднесписочной численности персонала ООО «Универсал» в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 18 человек, увеличило прибыль на одного работника на 0,018 тыс. руб. и составило 4,62 тыс. руб. В 2014 году по сравнению с 2013 годом данный показатель уменьшился на 3,81 тыс. руб. и составил 4,60 тыс. руб. но в этот же период среднесписочное количество сотрудников увеличилось на 50 человек.

Далее мы проанализируем рентабельность продаж ООО «Универсал».

В 2015 году рентабельность продаж понизилась на 0,2% по сравнению

с 2014 годом, и составила 0,5 %.

Таблица 2.9

**Динамика основных показателей эффективности использования  
кадрового потенциала ООО «Универсал» за 2013 – 2015 годы**

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение, (+/-)		Темп роста, %	
				2014г от 2013гг.	2015г от 2014гг.	2014 г. от 2013 гг.	2015г от 2014 гг.
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	589	552	471	-37	-81	93,7	85,3
Выручка от реализации (тыс. руб.)	72916	84852	95192	11936	10340	116,4	112,2
Среднесписочная численность персонала (чел.)	70	120	102	50	-18	171,4	85,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	39	46	47	7	1	117,9	102,2
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс. руб.	72020	84003	94552	11983	10549	116,6	112,6
Рентабельность продаж%	0,8	0,7	0,5	-0,2	-0,2	80,5	76,1
Прибыль от продаж на одного работника, (тыс. руб.)	8,4	4,60	4,62	-3,81	0,018	54,7	100,4
Рентабельность персонала%	55,71	38,33	46,08	-17,4	7,7	68,8	120,2

Прибыль от продаж на одного сотрудника ООО «Универсал» уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 на 3,81 тыс. руб. и составил 54,7% от предыдущего года, в 2014 году данный показатель увеличился, но незначительно, на 0,018 тыс. рублей или на 100,4 %.

Далее мы проведем анализ производительности труда ООО «Универсал» за 2013 – 2015 годы.

Для данного исследования необходимо рассмотреть основные показатели по труду и его оплате (табл. 2.10).

Из таблицы 2.10 можно сделать следующие выводы: расходы по оплате труда в ООО «Универсал» увеличиваются в процентах к выручке в 2015 г. составило 13,9% в 2014 году 16,9%, в 2013 году 10,9.

В 2015 году наблюдается тенденция к понижению фонда заработной платы на 1054 тыс. руб., это связано с сокращением персонала в ООО «Универсал».

Таблица 2.10

Динамика показателей по труду и заработной плате  
ООО «Универсал» за 2013–2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, ±		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Выручка от продажи в действующих ценах, тыс. руб.	72916	84852	95192	11936	10340	116,4	112,2
Численность работников, чел.	70	120	102	50	-18	171,4	85,0
Расходы на оплату труда в сумме, тыс. руб.	7996	14342	13287	6345	-1054	179,4	92,6
в % к выручке	10,9	16,9	13,9	6,0	-3,0	155,0	82,2
Среднемесячная заработная плата, руб.	9520	9960	10856	440	896	104,6	109,0
Среднегодовая заработная плата, руб.	114240	119520	130272	5280	10752	104,6	109,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1041,7	707,1	933,3	-334,6	226,2	67,9	132,0

Среднемесячная заработная плата сотрудников ООО «Универсал» в 2014 году по сравнению с 2013 годом повысилась на 104,6%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом повысилась на 109,0%.

При этом наблюдается рост среднегодовой заработной платы сотрудников ООО «Универсал», так в 2014 г. по сравнению с 2013 г. она возросла на 104,6 % и составила 119 520 руб. В 2015 г. по сравнению с 2014г. ее рост составил 109,0 % и составила 130272 руб.

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Универсал» в исследуемом периоде имела тенденцию к уменьшению, а именно в 2015 году она уменьшилась на 18 человек по сравнению с предыдущим годом, а в 2014 повысилась на 50 человек по сравнению с предыдущим годом.

Производительность труда сотрудников ООО «Универсал» увеличивается в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 132,0% и в 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 32,1%, что является отрицательным по-

казателем в деятельности ООО «Универсал».

Соотношение темпов роста производительности труда сотрудников ООО «Универсал» от заработной платы в 2014-2015 гг. показан на рисунке 2.5.

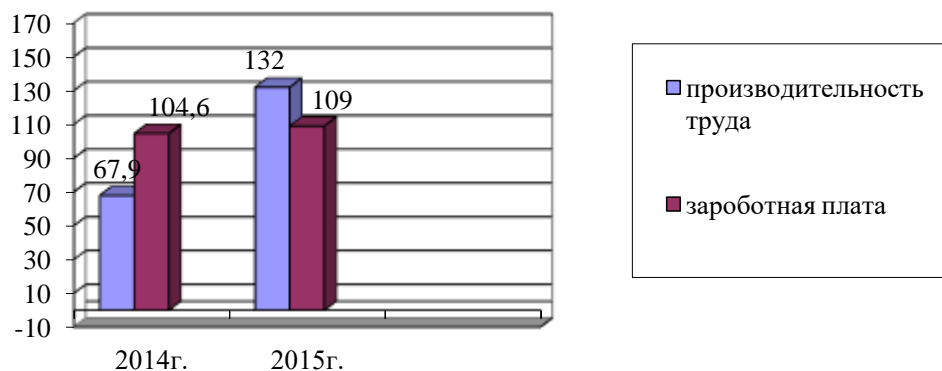


Рис. 2.5. Соотношение темпов роста производительности труда сотрудников ООО «Универсал» от заработной платы в 2014-2015 гг.

Из рисунка 2.5 видно, что в 2014 г. темп прироста среднегодовой заработной платы сотрудников в ООО «Универсал» составил 104,6%, а темп прироста производительности труда сотрудников – 32,1% и это отрицательная тенденция. В 2015 г. темп роста среднегодовой заработной платы сотрудников в ООО «Универсал» увеличился на 109,0%, а производительность труда сотрудников повысилась на 132,0%.

Анализ коэффициентов опережения подтверждает, что в 2015 году в ООО «Универсал» производительность сотрудников росла быстрее, чем заработная плата у сотрудников анализируемого предприятия.

Анализа среднегодовой выручки на одного сотрудника ООО «Универсал» показан в таблице 2.11.

Данные таблицы 2.11 свидетельствуют о продолжающейся тенденции улучшения ситуации в ООО «Универсал» в 2015 г., поскольку в течение всего года объём выручки увеличился на 10340 тыс. руб. или 112,2%, что составило 95192 тыс. руб.

При этом необходимо отметить, что численность персонала уменьшилась на 18 человек или на 15,0%, что является рациональным решением в

кризисных условиях на рынке.

Таблица 2.11

Анализа среднегодовой выручки на одного  
сотрудника ООО «Универсал» в 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, ±		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка от продажи в действующих ценах, тыс. руб.	72916	84852	95192	11936	10340	116,4	112,2
Численность сотрудников, чел.	70	120	102	50	-18	171,4	85,0
Среднегодовая выручка на 1 работника	1042	707	933	-334,5	226,1	67,9	132,0
Общее число отработанных всеми работниками чел. дней	17430	29640	25194	12210	-4446	170,1	85,0
Количество дней отработанных одним работником (дни)	249	247	247	-2	0	99,2	100,0
Общее число отработанных всеми работниками чел-часов (час.)	139440	237120	201552	97680,0	-35568,0	170,1	85,0
Среднедневная выручка одного сотрудника (тыс.руб.)	4,2	2,9	3,8	-1,3	0,9	68,4	132,0
Среднечасовая выручка одного сотрудника (тыс. руб.)	0,5	0,4	0,5	-0,17	0,1	68,4	132,0
Продолжительность рабочего дня (час.)	8	8	8	0,0	0,0	100,0	100,0

Таким образом, с уменьшением численностью сотрудников в ООО «Универсал» с одновременным увеличением объёма реализации, среднегодовая выручка на одного работника в 2014 году уменьшилась на 334,5 тыс. руб. или на 22,1% и составила 707 тыс. руб. В 2015 году среднегодовая выручка на одного работника повысилась и составила 933 тыс. руб. или на 132,0%.

Улучшение работы сотрудников ООО «Универсал» в 2015 году является очевидным.

Руководству ООО «Универсал» независимо от результатов, надо постоянно предпринять необходимые меры по повышению эффективности управления персоналом, результатом которого является повышение произво-

дительности труда сотрудников.

Такой показатель, как среднедневная выручка на одного работника в ООО «Универсал» имеет отрицательную тенденцию, так в 2014 году этот показатель уменьшился на 1,3 тыс. руб. и в 2015 году увеличился на 0,9 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом, но не достиг результата 2013 года который составил 4,2 тыс. рублей в день.

Таким образом, анализируя выше представленный материал, можно отметить, что с уменьшением среднесписочной численности персонала ООО «Универсал» в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 18 человек, увеличило выручку на одного работника на 132,0%. и составила 933 тыс. руб.

Расходы по оплате труда в ООО «Универсал» увеличиваются в процентах к выручке в 2015 г. составило 13,9% в 2014 году 16,9%, в 2013 году 10,9.

В 2015 году наблюдается тенденция к понижению фонда заработной платы на 1054 тыс. руб., это связано с сокращением персонала в ООО «Универсал».

Среднемесячная заработная плата сотрудников ООО «Универсал» в 2014 году по сравнению с 2013 годом повысилась на 4,6%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом повысилась на 9,0%.

Производительность труда сотрудников ООО «Универсал» увеличивается в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 132,0% и в 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 32,1%, что является отрицательным показателем в деятельности ООО «Универсал».

В связи с уменьшением численностью персонала в ООО «Универсал» с одновременным увеличением объёма реализации, среднегодовая выручка на одного работника в 2014 году уменьшилась на 334,5 тыс. руб. или на 22,1% и составила 707 тыс. руб. В 2015 году среднегодовая выручка на одного работника повысилась и составила 933 тыс. руб. или на 132,0%.

Улучшение работы сотрудников ООО «Универсал» в 2015 году является очевидным, поскольку темп увеличения среднегодовой выручки существенно выше уровня 2014 г.



### **Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал»**

#### **3.1. Проект совершенствования системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал»**

Определение направлений совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал» требует, прежде всего, дополнительной структуризации его характеристик.

Проведение структуризации уточненных характеристик кадрового потенциала ООО «Универсал» позволит обеспечить целеориентированность и адаптировать к особенностям рынка методику его оценки. Результаты, полученные при проведении анализа кадрового потенциала в ООО «Универсал», однозначно свидетельствуют о том, что в фокусе внимания в качестве основных объектов управления находятся следующие характеристики кадрового потенциала.

Количественные характеристики кадрового потенциала, включающие в себя численность и структуру персонала, анализ проведен в главе второй данной работы. В общем случае численность персонала зависит от особенностей деятельности ООО «Универсал», реализуемых в данной организации, таких как характер, масштаб, сложность и трудоемкость процессов, степень автоматизации и информатизации процессов. В условиях реализации совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал» посредством увеличения инвестиционных вложений, в рамках системы управленческого учета стали включать в число количественных характеристик кадрового потенциала количественные показатели его стоимостной оценки.

Необходимость оценки в стоимостных единицах кадрового потенциала ООО «Универсал» обусловлена в первую очередь тем, что уровень компетенций и кадровый потенциал в широком смысле слова являются одними из ключевых драйверов стоимости ООО «Универсал». Важно отметить, что

среди стоимостных характеристик кадрового потенциала выделяют как характеристики стоимости (ценности для ООО «Универсал») отдельных сотрудников (эта величина определяется на основе доходного подхода), так и характеристики стоимости собранной вместе и обученной рабочей силы (эта величина определяется как стоимость замещения на основе затратного подхода к оценке). Интересно отметить, что между количественными характеристиками существует определенная взаимосвязь. В частности, при оценке стоимости собранной вместе и обученной рабочей силы как важного нематериального актива ООО «Универсал» возраст стаж работы и квалификация используются в качестве поправочных коэффициентов для расчета окончательной величины стоимости.

Различают три основные группы качественных характеристик: способности, мотивации и свойства персонала. Очевидно, что основные направления развития кадрового потенциала ООО «Универсал» должны быть сфокусированы на достижении таких характеристик кадрового потенциала, которые соответствуют общей стратегии развития ООО «Универсал», ее целям на кратко- и среднесрочную перспективу и обеспечивают ООО «Универсал» укрепление конкурентных преимуществ и рост их конкурентоспособности.

Обобщая результаты проведенных исследований во второй главе курсовой работы можно констатировать, что ООО «Универсал» для реализации данных направлений развития, таких как обеспечение ООО «Универсал» персоналом, который позволит им занять лидерские позиции и построение взвешенной социально-ответственной политики по отношению к своим сотрудникам и сообществам граждан в районах своего присутствия необходимо:

1. Обеспечить необходимое и достаточное количество квалифицированных кадров, способных развивать ООО «Универсал» на основании инновационных технологий и новых моделей управления.

2. Оптимальным способом обеспечить стимулирование работников ООО «Универсал» на увеличение персональной эффективности труда и са-

морализации и эффективности в командной работе.

3. Создать корпоративную культуру, обеспечивающую лояльность сотрудников к ООО «Универсал» и её привлекательность для лучших менеджеров и специалистов на рынке труда.

4. Обеспечить в содружестве с учебными заведениями профессиональную преемственность специалистов и привлечь лучших из них для работы в ООО «Универсал».

5. Обеспечить социальную защищенность сотрудников ООО «Универсал» и членов их семей.

Несмотря на достаточно высокий уровень качества реализации функций управления персоналом и, в частности, развития кадрового потенциала, проведенный анализ во второй главе курсовой работе позволил выявить типовые недостатки. Наиболее значимые из них.

В ООО «Универсал» планирование расходов на персонал часто производится без оценки и учета их эффективности, зачастую сводится к планированию средней заработной платы и среднесписочной численности.

В ООО «Универсал» планируется только количественный состав персонала. Качественный состав не планируется. Недостаточно развито планирование персонала в увязке с источниками укомплектования.

Недостаточно полно проведено или отсутствует описание реализуемых бизнес-процессов. Как следствие происходит дублирование или «выпадение» функций.

Для сотрудников ООО «Универсал» отсутствуют единые система оплаты труда.

Недостаточно четко работает система объективной оценки вклада сотрудников в результаты работы ООО «Универсал».

В области оценки персонала в ООО «Универсал» отсутствуют единые стандарты оценки профессиональных и управленческих знаний и навыков, а также инструменты оценки, позволяющие получить максимально объективную оценку профессиональных и управленческих качеств и потенциала со-

трудников ООО «Универсал».

Ежегодная аттестация сотрудников в ООО «Универсал» проходит формально. Результаты аттестации обладают невысокой ценностью и не могут использоваться для принятия управленческих решений.

Назначение на должность в ООО «Универсал» зачастую происходит без учета индивидуальных личностно-деловых и управленческих качеств сотрудника.

В ООО «Универсал» недостаточно проработана или отсутствует единая политика обучения и развития персонала в ООО «Универсал».

Также в ООО «Универсал» недостаточно системно ведется работа с кадровым резервом и другими целевыми категориями персонала. Недостаточно обеспечена или отсутствует связь обучения со стратегией бизнеса.

В ООО «Универсал» отсутствует целевой характер формирования бюджета на обучение (формируется по остаточному принципу). Менеджеры и опытные специалисты недостаточно включены в процесс развития персонала.

В ООО «Универсал» низкая квалификация специалистов, отвечающих за развитие персонала:

Специалист отдела кадров в ООО «Универсал», которые отвечают за обучение персонала, ориентированы только на административную поддержку обучения и отчетность. Работа по содержательному формированию программ и обеспечению развития под реально существующую потребность уходит на второй план.

Работа по развитию оценивается по одному показателю – количеству сотрудников, прошедших обучение в течение года (соотношение план – факт). Отсутствует качественный и количественный анализ повышения уровня развития.

В ООО «Универсал» осуществляется формальный подход к развитию персонала формирует негативное отношение сотрудников к существующей практике обучения:

Для преодоления и исправления выявленных недостатков и слабых сторон реализации функций формирования кадрового потенциала ООО «Универсал» в качестве основных задач и ключевых индикаторов его развития целесообразно выделять следующие (табл. 3.1):

Таблица 3.1

Предлагаемая стратегия совершенствования системы развития  
кадрового потенциала в ООО «Универсал»

Основные направления	Основные мероприятия
Обеспечение обоснованного планирования, своевременного подбора и привлечения персонала	Внедрение эффективного организационно-экономического механизма закрытия вакансий и планирования замещений, в первую очередь по ключевым категориям и должностям. Обеспечение в первоочередном порядке квалифицированным персоналом стратегических проектов
Оптимизация системы целеполагания и мотивации персонала	Обеспечение роста совокупных доходов сотрудника. Совершенствование системы мотивации, основанной на персональных КПЭ, и охват ею 100% ключевых управленческих позиций.
Развитие эффективной системы оценки персонала	Разработка, актуализация и внедрение стандартов оценки по профессиональным знаниям и навыкам и управленческим качествам.
Формирование эффективной системы развития персонала	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. Обеспечение наиболее полного закрытия освобождающихся вакансий управленцев из кадрового резерва
Обеспечение сбалансированной возрастной структуры	Поддержание оптимального возрастного и гендерного баланса в структуре персонала
Обеспечение эффективной работы с учреждениями образования и молодыми специалистами	Целенаправленное взаимодействие с учреждениями образования по отбору лучших выпускников. Эффективная подготовка молодых специалистов на основе разработки индивидуальных комплексных планов развития

Таким образом, в результате проведенного анализа кадрового потенциала ООО «Универсал», были выявлены и структурированы его количественные и качественные характеристики, на достижение которых должны быть направлены кадровые стратегии и на основе этого сформированы основные направления совершенствования системы развития кадрового потенциала

ООО «Универсал».

В заключение сделаем обобщение основных направлений совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал» в форме ментальной модели, представленной на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Основные направления совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал»

Так, при использовании предлагаемой стратегии, в частности, позволяет уменьшить потребности ООО «Универсал» в персонале за счет повышения производительности труда сотрудников и дает возможность оптимизировать структуру кадров.

Применение социально-экономических направлений совершенствования системы развития кадрового потенциала сотрудников ООО «Универсал» необходимо для конкурентоспособности всей организации в целом (таблица 3.2).

**Социально-экономические результаты совершенствования системы  
развития кадрового потенциала ООО «Универсал»**

Способ влияния	Инструмент	Результаты
Укрепление трудовой дисциплины	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль, система взысканий за нарушение трудовой дисциплины	Сокращение невыходов на работу по неуважительным причинам, опозданий на работу, случаев использования рабочего времени в личных целях
Устранение потерь рабочего времени	Анализ рабочих мест и рабочих процессов на каждом рабочем месте, грамотная организация рабочих мест	Повышение производительности труда
Минимизация текучести	Создание благоприятного психологического климата, осуществление на практике здоровых человеческих отношений	Сокращение затрат, связанных с адаптацией, вводом в должность, обучением,
Поддержка на конкурентоспособном уровне заработной платы работников	Анализ рынка труда, заработной платы, социальных программ конкурентов, разработка соответствующих программ и предложений для руководства, их внедрение и контроль	Минимизация текучести, формирование корпоративного духа и пакета социальных программ, появление стимулов повышения производительности труда, улучшение качества обслуживания покупателей
Организация обучения и переобучения персонала	Проведение регулярных оценок работы, анализ учебных программ, создание условий для обучения, планирование и контроль	Лояльность, повышение производительности труда, уровня обслуживания покупателей, сокращение числа ошибок
Поддержание здоровья работников, создание условий труда	Регулярная диспансеризация, проведение профилактически медицинских мероприятий, специальные программы поддержки здоровья	Сокращение количества отпусков по временной нетрудоспособности, уровня заболеваемости, повышение трудоспособности, сплочение коллектива, лояльность ООО «Универсал»
Прием на работу достойных специалистов	Анализ работы, аттестации, разработка должностных инструкций, положений о подразделениях и т.д., анализ кандидатов на работу	Повышение производительности труда, уровня обслуживания покупателей, сокращение количества ошибок и жалоб.
Поддержка и поощрение творческого отношения к труду	Изучение идей сотрудников, их внедрение, специальные программы "профессионального мастерства"	Повышение производительности труда, уровня обслуживания покупателей, повышение собственной значимости и ценности для ООО «Универсал»

ООО «Универсал» в современных условиях развития экономики России должна разрабатывать и успешно реализовывать эффективные инвестиционные процессы, в том числе процессы эффективности управления инве-

стиционной политикой формирования кадрового потенциала.

Объектом данного инвестиционного процесса является индивид, работающий в ООО «Универсал», его профессиональные и личностные потенции, определяющие компетенции каждого сотрудника и конкурентную потенцию ООО «Универсал» на рынке. Кадровый потенциал можно классифицировать как: персонализированный потенциал; структурный потенциал.

Персонализированный потенциал – это потенциал способностей, возможностей и интересов специалистов (потенциал персоны). Структурный потенциал – это потенциал кадровой стратегии, структуры управления предпринимательского стиля управления, предпринимательской ответственности. Можно выделить следующие этапы инвестиционного процесса при совершенствовании системы развития кадрового потенциала (рис. 3.2)

Развитие кадрового потенциала в ООО «Универсал» становится необходимостью в условиях роста и развития всей организации в целом, то есть в момент положительного или отрицательного изменения конъюнктуры рынка даже для простого сохранения своей доли в отрасли нельзя ограничиваться программами стабилизации, и следует в рамках перспективного планирования, сформировать адекватные изменения рынка, а также проведение компании в нем, кадровую стратегию активного роста.

Мы предлагаем использовать в деятельности ООО «Универсал» следующие задачи стратегии развития кадрового потенциала:

1. Обеспечение персоналом.
2. Проведение эффективной политики в воспитании молодых сотрудников.
3. Вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач, совершенствование системы стимулирования труда.
4. Непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации.
5. Совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства.



## 6. Развитие корпоративной системы управления персоналом.

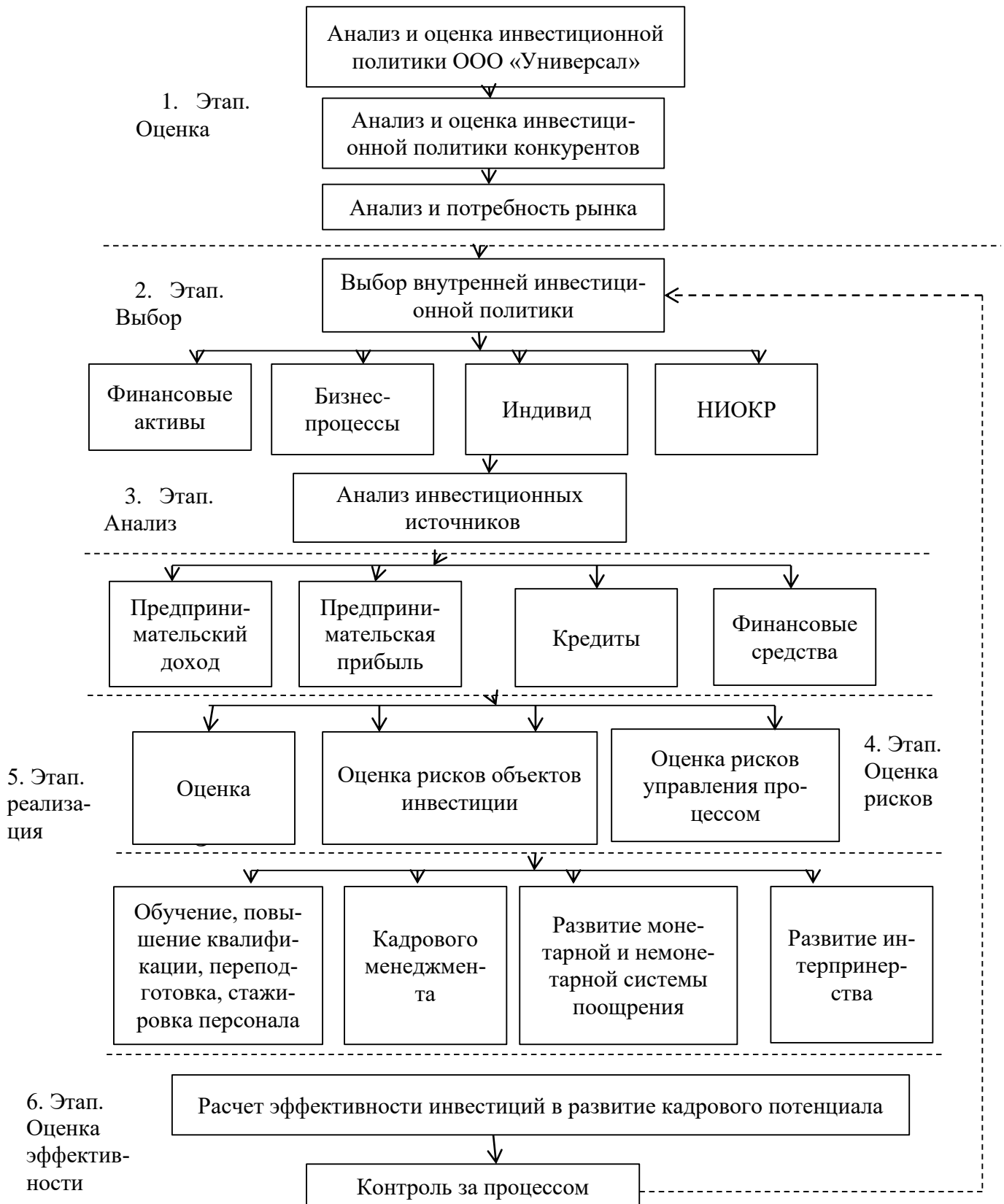


Рис. 3.2. Предлагаемые этапы инвестиционного процесса при совершенствовании системы развития кадрового потенциала для ООО «Универсал»

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что совершенствования системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» необходимо осуществлять системно, комплексно, обращая внимание как на его количественные, так и на качественные характеристики, используя как кадровые стратегии, так и социально-экономические методы. В конечном итоге это обеспечит ООО «Универсал» ключевые преимущества по кадровому потенциалу, так и высокий уровень конкурентоспособности ООО «Универсал» в целом.

### **3.2. Оценка социально-экономической эффективности проекта по совершенствованию системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал»**

Повышение конкурентоспособности ООО «Универсал» возможно только при условии высокой эффективности кадрового потенциала.

Высокая эффективность кадрового потенциала в ООО «Универсал» невозможна без оценки социальной эффективности предлагаемого проекта. Можно отметить позитивные и негативные изменения в ООО «Универсал» с социальной точки зрения.

К позитивным изменениям от осуществления предлагаемого проекта можно отнести следующее:

- обеспечение персонала ООО «Универсал» достойной зарплатой, социальной защитой, подходящими условиями труда и т.д.
- формирование профессиональных способностей работников ООО «Универсал»;
- организация подходящего социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО «Универсал».

Но следует отметить, что кроме социального эффекта по совершенствованию системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» присутствует и экономический эффект.

Именно сейчас возрастает потребность в обеспечении ООО «Универсал» в высококвалифицированных сотрудниках, которые работают с учетом последних достижений науки и умеющих применять новейшие технологии. Но без системного подхода к работникам в ООО «Универсал», невозможно эффективно развить кадровый потенциал.

Итак, подводя итоги, можно констатировать следующее, что в организации работы с кадрами в ООО «Универсал» основной целью должно стать овладение механизмом управления трудовой деятельности сотрудниками в строгом соответствии с принципом эффективного использования кадрового потенциала. Этот принцип в ООО «Универсал» должен быть реализован по трем основным направлениям:

1. Организация результативных условий для развития кадрового потенциала в ООО «Универсал».

2. Реализация условий для полной мобилизации кадрового потенциала в ООО «Универсал» направленная на обеспечение условий для реализации социальной миссии и достижению целей деятельности организации (основная цель – получение прибыли).

3. Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств сотрудников в ООО «Универсал» в соответствии с долгосрочными задачами развития самой организации.

Поскольку задачи отдела кадров ООО «Универсал» заключаются в выполнении контроля и координации кадровой работы по всей организации, то потребуются существенное расширить круг функций этого отдела, перехода от чисто кадровых вопросов, к вопросам стабилизации сотрудников, воспитания профессиональных качеств сотрудников, повышению трудовой и социальной активности сотрудников на основе мотивации.

Следовательно, мы приходим к выводу, что для эффективной работы отдела кадров и развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» следует обновлять научно - методического обеспечения отдела кадров, а также ее материально-технической и информационной базы.

Немало важной является развитие кадрового потенциала в ООО «Универсал», которая должна включать в себя:

- программу обучения сотрудников организации;
- систему профессионально-квалифицированного продвижения и т.д.

В ООО «Универсал» огромную важность приобретает вопросы стимулирования и оплаты труда сотрудников, которая выражается в анализе трудовой деятельности каждого работника, в разработке разработки новых и доработки старых методов стимулирования труда.

Особое значение в развитии кадрового потенциала в ООО «Универсал» приобретают вопросы, связанные с управлением кадровым составом работников, а для этого требуется повышение профессионального уровня менеджеров отдела кадров ООО «Универсал».

Итак, можно сделать вывод, что для реализации данного проекта по совершенствованию системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» необходимо:

1. Разработать мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Универсал».

2. Введение новой должности менеджера по развитию в отдел кадров ООО «Универсал» который будет заниматься развитием кадрового потенциала:

- методика обучения сотрудников;
- методика оценки и аттестации сотрудников;
- методика подбора и расстановки сотрудников;
- методика управления трудовыми конфликтами в коллективе и т.д.

3. Провести обучение сотрудников ООО «Универсал» и рассчитать экономический эффект от этого обучения.

В качестве первого мероприятия совершенствованию системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал» мы предлагаем разработать систему стимулирования труда сотрудников. Система стимулирования труда сотрудника ООО «Универсал» будет завязана на результате работы компа-

нии за год, и дополнительная премия будет начисляться как 13 зарплата. Предполагается, что реализация данных мероприятий в ООО «Универсал» позволит увеличить среднегодовую выручку на 8 % или в суммарном выражении на 7 614 000 рублей.

Расходы на реализацию приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Расходы на внедрение внедрения стимулирования труда сотрудников  
ООО «Универсал»

Перечень мероприятий	Решения по реализации мероприятий	Расходы, рублей в год
Совершенствование системы стимулирования труда	Расходы на оплату труда до внедрения проекта	13 287 744
	Расходы на оплату труда с учетом премии	17 605 744
Разница между затратами до и после проведения совершенствования		4 318 000

В качестве первого результата экономической эффективности проведения предлагаемых мероприятий рассчитаем интегральный экономический эффект, определяемый по следующей формуле (3.1):

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = P - K, \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{инт}}$  - интегральный экономический эффект от проведения мероприятий;

$P$  – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, тыс. р.;

$K$  – расходы на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс.р.;

В качестве экономических результатов осуществления мероприятий приведенного ниже, за расчетный период возьмем 4 % - ное увеличение показателя годовой выручки ООО «Универсал», исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки, которая составляет 3 807 000 руб.;

Введение в отдел кадров ООО «Универсал» одну новую должность,

менеджера по развитию.

Для оценки экономической эффективности введение в отдел кадров ООО «Универсал» новой должности, менеджера по развитию используем таблицу 3.4, содержащую состав расходов на организацию и содержание новой должности в ООО «Универсал».

Таблица 3.4

Структура затрат на введение должности менеджера по развитию  
в ООО «Универсал»

№ п/п.	Наименование затрат	Сумма, руб.
1	Компьютер и программное обеспечение	45000
2	МФУ	15000
3	Телефонный аппарат	2000
4	Оплата труда нового сотрудника с начислениями за год $25000 \times 12 \times 1 = 300\,000$ руб. $300\,000 \times 34\% = 102\,000$ руб.	402 000
5	Итого ожидаемых затрат	464000

Произведем расчет показателя:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = 3807\,000 - 464\,000 = 3\,343\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно, мы приходим к выводу, что суммарные расходы на организацию и содержание новой должности в ООО «Универсал» составляют незначительную долю в ожидаемом экономическом эффекте и следовательно, данный проект является экономически целесообразным и должен рассматриваться вопрос о его принятии.

Далее определим индекс доходности по следующей формуле (3.2):

$$I_d = 1/K \times (P-K), \quad (3.2)$$

где  $I_d$  – индекс доходности;

$P$  – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, тыс. р.;

$K$  – расходы на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. р.; Произведем расчет:

$$I_d = 1 / 464 \times (3343) = 0,002 \times 3359 = 7,2.$$

Полученное значение не отрицательно, и, следовательно, доходность от его проведения очевидна.

Также проведем расчет экономического эффекта от развития персонала ООО «Универсал».

В качестве третьего результата эффективности, мы предложили отправить на обучение 15 сотрудников ООО «Универсал» (автоматизация рабочих процессов).

Экономия за счет обучения 15 сотрудников ООО «Универсал» рассчитаем по формуле 3.3:

$$\mathcal{E}_q = \frac{Ч_{в.н.} \times \Delta H_v}{100}; \Delta H_v = \frac{H_{B2} - H_{B1}}{H_{B1}} \times 100,$$

(3.3)

где  $Ч_{в.н.}$  – количество сотрудников, повысивших уровень выполнения норм труда в результате обучения, чел.

$\Delta H_v$  – прирост величины выполнения норм труда, %

$H_{B1}$  и  $H_{B2}$  – величина выполнения нормы труда соответственно до и после проведения обучения, %

Отсюда:

$$\Delta H_v = (272 - 222) / 222 \times 100 = 22,5$$

$$\mathcal{E}_q = 15 * 22,5 / 100 = 3,3 \text{ чел.}$$

Таким образом, экономия количества сотрудников за счет обучения составит 3 человека. Следовательно, экономия ФОТ составит: 3 чел × 30 000 × 12мес = 1 080 000 рублей

Расходы на обучение 15 сотрудников ООО «Универсал» составят порядка 25 000 \* 15 = 375 000 рублей.

Следовательно, экономический эффект составит 1 080 000 - 375 000 = 705 000 руб.

Подводя итоги анализа, следует отметить что необходимо определить те мероприятия совершенствованию системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал», которые потребуют единовременных затрат на их осу-

ществление:

- внедрение системы стимулирования труда сотрудников;
- введение в отдел кадров одной новой должности, менеджера по развитию в ООО «Универсал»;
- обучение сотрудников в ООО «Универсал».

Экономический эффект от совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Экономический эффект от совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал» (руб.)

Мероприятия	Расчет затрат	Итоговая сумма затрат	Экономический эффект
Внедрение системы стимулирования труда сотрудников ООО «Универсал»	Внедрение системы стимулирования труда сотрудников ООО «Универсал» будет завязана на результате работы компании за год, и дополнительная премия будет начисляться как 13 зарплата	4 318 000	7 614 000
Введение в отдел кадров одной новой должности, менеджера по развитию ООО «Универсал»	Компьютер и программное обеспечение на 1 сотрудника 45000 рублей, МФУ - 15000 рублей, телефонный аппарат 2000 рублей, заработная плата с начислениями за год для 1 сотрудника 402 000 рублей.	464 000	3 807 000
Обучение сотрудников в ООО «Универсал»	Расходы на обучение 15 сотрудников ООО «Универсал» Средняя стоимость обучения одного сотрудника = 25 000 руб.	375 000	1080 000
Итого всех затрат		5 157 000	-
Предполагаемый доход		-	12 501 000

Итак, подводя итоги, можно констатировать следующее, предлагаемые мероприятия в ООО «Универсал» экономически обоснованы. Так за внедрения данного проекта затраты составят 5 157 000 рублей, а доход от данных мероприятий составит 12 501 000 рублей, следовательно  $12\,501\,000 - 5\,157\,000 = 7\,344\,000$  рублей составит сумма предполагаемого экономического эффекта.

План-график внедрения данного проекта в хозяйственную деятельность



ООО «Универсал» является заключительным, на нем проводится социально-психологическая и профессиональная подготовка трудового персонала к внедрению проекта (табл. 3.6).

Таблица 3.6

План-график внедрения проекта по совершенствованию системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал»

№ п/п	Наименование мероприятия	Дата внедрения	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Место внедрения
1	Принятие на работу нового работника (менеджер по персоналу)	01.07.16	Начальник отдела кадров	Директор	Отдел кадров
2	Совершенствование стимулирования труда сотрудников	10.07.16	Менеджер по персоналу	Начальник отдела кадров	Отдел кадров
3	Разработка кадровых технологий	20.07.16	Менеджер по персоналу	Начальник отдела кадров	Отдел кадров
4	Обеспечение персонала социальной защищенностью на уровне предприятия	22.07.16	Менеджер по персоналу	Директор	Все подразделения
5	Реализация и развитие способностей сотрудников (обучение)	01.08.16	Менеджер по персоналу	Начальник отдела кадров	Все подразделения
6	Разработка плана карьерного роста	15.08.16	Начальник отдела кадров	Руководители подразделений	Отдел кадров
7	Обеспечение благоприятного социально-психологического климата	22.08.16	Начальник отдела кадров	Руководители подразделений	Все подразделения
8	Систематический анализ управления кадровым потенциалом	27.08.16	Начальник отдела кадров	Директор	Отдел кадров
9	Анализ проекта совершенствования управления кадровым потенциалом	01.09.16	Начальник отдела кадров	Директор	Отдел кадров

Итак, подводя итоги, можно констатировать следующее, что за счет рационализации и совершенствования системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» можно повысить качество выполнения кадровых функций, увеличить объем выручки от продаж, пройти обучение и повысить со-

циальные гарантии трудового персонала.

В заключение отметим, что развитие кадрового потенциала в ООО «Универсал» возможно только при комплексном подходе к данной проблематике. Особая роль в развитии кадрового потенциала в ООО «Универсал» должна быть отведена программе формирования кадрового состава организации, направленной на использование более эффективных и результативных форм подготовки и переподготовки кадров.

## Заключение

Эффективность деятельности организации и высокий уровень конкурентоспособности на рынке в первую очередь зависит от его сотрудников, их знаний, профессионализма, квалификации, мотивации, дисциплины.

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Универсал».

Структура управления ООО «Универсал» является линейно-функциональной (ступенчато-иерархической). В этом случае линейные руководители ООО «Универсал» являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные подразделения.

Линейные руководители ООО «Универсал» занимаются вопросами руководства компании, и несут полную материальную и другую ответственность за хозяйственную деятельность.

К недостаткам данной системы управления мы можем отнести: неэффективная управляемость персоналом, все зависит от руководителя, слабые связи между руководством.

Выручка от реализации товаров и услуг в действующих ценах на протяжении 2013 – 2014 года увеличивалась как в абсолютном, так и в относительном выражении: в 2014 году она повысилась на 104,5% по сравнению с предыдущим периодом, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом повысилась на 110,7%.

Себестоимость реализуемой продукции увеличивалась на протяжении 2013 – 2015 года. Причем, если в 2014 году по сравнению с 2013 годом ее увеличение составило 116,6%, это говорит о увеличении расходов в организации, что может быть следствием увеличения объёмов деятельности ООО «Универсал». В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличение – на 12,6%.

Валовая прибыль в исследуемой организации имеет негативную тенденцию, так в 2014 году данный показатель уменьшился на 47 тыс. рублей

по сравнению с 2013 годом и в 2015 году уменьшился на 209 тыс. рублей по сравнению с 2014 годом.

Среднесписочная численность работников ООО «Универсал» в исследуемом периоде имела разнонаправленную тенденцию, а именно в 2015 году она уменьшилась на 18 человек, а в 2014 году повысилась на 50 человек.

Валовая рентабельность продаж, за анализируемый период, имеет отрицательную тенденцию, так ее уменьшение происходит в 2014 году на 0,22%, а в 2015 году уменьшение на 0,32%. Данная тенденция складывается за счет уменьшения валовой прибыли в ООО «Универсал».

Чистая прибыль в анализируемом периоде растет, а именно в 2014 году повысилась и составила 46 тыс. руб. или на 117,9 %, что может быть связано с понижением валовой прибыли, а в 2015 году повысилась по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 1 тыс. руб. и составила 102,2% от предыдущего года.

В целом анализируя финансово-хозяйственную деятельность ООО «Универсал», мы видим, что чистая прибыль увеличивается при увеличении выручки и себестоимости, что, в свою очередь, говорит о значительном увеличении деятельности ООО «Универсал» в 2015 году.

В ООО «Универсал» занято больше рабочих в 2013 г. - 44 человек, в 2014 г. - 62 человек, в 2015 году количество рабочих уменьшилось на 8 человек по сравнению с 2014 годом, и составило 54 человека. Специалистов в 2015 году уменьшилось на 8 человек и составило 29 человек. А в 2014 году данный показатель увеличился на 11 человек и составлял 37 специалистов.

Персонал ООО «Универсал» в основном мужской и составляет в среднем 79% в 2015 году.

Наблюдается тенденция уменьшения женской части персонала ООО «Универсал» в 2015 г. по сравнению с 2014 г. данный показатель уменьшился на 5 человек. В 2014 году увеличение на 12 человек.

Женщин в 2015 году в процентном соотношении составляет 21 % от общей численности работников, этот показатель отражает специфику дея-

тельности организации.

Количество руководителей в 2015 году тоже снизилось на 2 человека и составило 19 человек. А в 2014 году данный показатель составлял 21 человек, наименьшее количество руководителей было в 2013 году – 16 человек.

Удельный вес работников ООО «Универсал» имеющих неполное среднее образование практически не менялся и за исследуемый период составил примерно 1%.

Работники имеющие только среднее образование в 2014 году занимали 7,5% уд.веса от всех работников, что на 8,2% меньше чем в 2013 году, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом этот показатель снизился до 3,92%. Лица образование которых средне специальное – занимают больше 33,6% уд.веса всех сотрудников за исследуемый период, а в 2015 году этот показатель и вовсе увеличился до 35,0%.

Неоконченное высшее образование в 2013 годом имели 2,9% сотрудников, в 2014 и 2015 гг. 5,8% и 5,9% сотрудников соответственно.

Большинство работающих в ООО «Универсал» имеют высшее образование. В 2014 году количество всех работников увеличилось по сравнению с 2013 годом, в связи с большими объемами работы.

Изменения выручки ООО «Универсал» за счет изменения производительности труда в 2014 году выявил снижение на 203820 тыс. руб. и увеличение за счет численности на 115305 тыс. руб. и увеличение выручки в 2015 году от хозяйственной деятельности произошло за счет влияния роста производительности труда на 22868,4 тыс. руб. и понижение за счет численности на 10936,8 тыс. руб. В ООО «Универсал» работает большинство мужчин в связи со спецификой выполняемой работы. Самая большая текучесть персонала была в 2015 году, коэффициент текучести составил 30,3%. В 2014 году был самый большой коэффициент оборота по приёму 53,3%, что было связано с расширением штата сотрудников.

С уменьшением среднесписочной численности персонала ООО «Универсал» в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 18 человек, увеличило вы-

ручку на одного работника на 132,0%. и составила 933 тыс. руб.

Расходы по оплате труда в ООО «Универсал» увеличиваются в процентах к выручки в 2015 г. составило 13,9% в 2014 году 16,9%, в 2013 году 10,9.

В 2015 году наблюдается тенденция к понижению фонда заработной платы на 1054 тыс. руб., это связано с сокращением персонала в ООО «Универсал».

Сотрудники ООО «Универсал» в 2015 году стали работать более эффективно, поскольку темп увеличения среднегодовой выручки существенно выше уровня 2014 г.

В ООО «Универсал» для реализации данных направлений развития, таких как обеспечение ООО «Универсал» персоналом, который позволит им занять лидерские позиции и построение взвешенной социально-ответственной политики по отношению к своим сотрудникам необходимо:

1. Обеспечить необходимое и достаточное количество квалифицированного персонала, способного поддерживать устойчивое развитие ООО «Универсал» на основании наиболее передовых подходов в области технологий и управления.

2. Оптимальным способом обеспечить мотивацию сотрудников ООО «Универсал» на повышение персональной эффективности и согласованное достижение командного результата.

3. Создать корпоративную культуру, обеспечивающую лояльность сотрудников к ООО «Универсал» и её привлекательность для лучших менеджеров и специалистов на рынке труда.

4. Обеспечить в содружестве с учебными заведениями профессиональную преемственность специалистов и привлечь лучших из них для работы в ООО «Универсал».

5. Обеспечить социальную защищенность сотрудников ООО «Универсал» и членов их семей.

Совершенствование системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» необходимо осуществлять системно, комплексно, обращая

внимание как на его количественные, так и на качественные характеристики, используя как кадровые стратегии, так и социально-экономические методы. В конечном итоге это обеспечит ООО «Универсал» ключевые преимущества по кадровому потенциалу, так и высокий уровень конкурентоспособности ООО «Универсал» в целом.

Для совершенствования системы развития кадрового потенциала ООО «Универсал», предлагаем внедрить:

- систему стимулирования труда сотрудников;
- ввести штат сотрудников организации, менеджера по развитию в ООО «Универсал»;
- провести обучение сотрудников в ООО «Универсал».

Таким образом, из расчетов проведенных в третьей главе дипломной работы, можно сделать вывод, что мероприятие по совершенствованию системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» экономически обосновано.

За счет рационализации и совершенствования системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» можно повысить качество выполнения кадровых функций, увеличить объём выручки от продаж, пройти обучение и повысить социальные гарантии сотрудников в организации.

Совершенствования системы развития кадрового потенциала в ООО «Универсал» становится неременным условием завоевания устойчивых позиций на рынке. Эффективность развития кадрового потенциалом в ООО «Универсал», непосредственно влияет на ее конкурентные возможности и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ.

В итоге из проведенного исследования в дипломной работе можно отметить, что полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели дипломной работы который был направлен на совершенствование развития кадровым потенциалом в ООО «Универсал».

### Список используемой литературы

1. Адизес, И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. 7-е изд – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 327с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды – М.: Финансы и статистика, 2008. – 492 с.
3. Ахмадеев, А. А. Профессиональное развитие персонала на примере Запада / А. А. Ахмадеев, А. А. Рабцевич // Научный обозреватель. - 2014. - № 1.
4. Агарзаева, Г. Ш., Рабцевич, А. А. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях // Молодой ученый. - 2015. - №5.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. 13-е изд. Перераб., и доп. – М.: Academia, 2015. – 224с.
6. Бакингом, М. Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 387с.
7. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. Практическое пособие. – М.: КноРус, 2016. – 473с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие – М.: Инфра-М, 2013.-192с.
9. Богач, А., Новикова, Г. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций. Фактор роста. – М.: ВHV, 2015. – 224 с.
10. Берглезова, Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия //Корпоративный менеджмент (электронный журнал), 2008, №12
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Юнити, 2014. – 239 с.
12. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом: конспект лекций. – М.: Феникс, 2014. – 351 с.



13. Брыкля, О.А., Сырбу, А.Н., Ермоченко О.Н. Мировой опыт эффективного управления кадровым потенциалом на примере международных компаний // Транспортное дело России, 2010, №5, с.66 – 69
14. Вербицкий, А.А., Ильязова М.Д. Инварианты профессионализма: проблемы формирования: монография. – М.: Логос, 2011. – 288с.
15. Воротильников, П.Е. Формирование и управление кадровым потенциалом предприятия: к 15-летию Российской академии естественных наук. М.: Доброе слово, 2006. - 255 с.
16. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
17. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 264с.
18. Гостик, Э., Элтон, Ч. Сотрудник-невидимка: как реализовать скрытый потенциал каждого сотрудника (Wiley). – М.: SmartBook, 2009. – 183 с.
19. Дудин, М.Н., Кузнецов, А.В., Лясников, Н.В., Толмачев, О.М. Менеджмент организации: Учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Элит, 2013. – 568 с.
20. Дэйв, Ульрих HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: Претекст, 2015. – 361 с.
21. Демидова, Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников: Практическое пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – 362с.
22. Добровольская, Н.Ю. Страшные тайны HR-менеджера. – М.: Москва, 2016. – 522с.
23. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2015. – 471с.
24. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М, 2015. – 342с.
25. Дейнека, А.В., Беспалько, В.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2016. – 246с.
26. Егоршин, А.П., Филимонова, С.Г. Карьера одаренного менеджера. 2-

е изд., доп. и перераб. – М.: Логос, 2012. – 384 с.

27. Зайцева, И.В., Каменева, В.В. К вопросу о технологии кадрового обеспечения предприятий сферы гостеприимства // «Экономика и менеджмент инновационных технологий». - 2014. - № 9.

28. Знаменский, Д.Ю., Омельченко, Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: Учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2015. – 238с.

29. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. 5-е изд – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 279с.

30. Захаров, Д.К., Кибанов, А.Я., Федорова, И.А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. Управление персоналом: теория и практика – М.: Проспект, 2013. – 80с.

31. Калачева, Л.Н. Кадровый потенциал и кадровая политика. - Новосибирск: Изд-во НГУ, 2009.- 244 с.

32. Кузнецова, И.В., Хачатрян, Г.А. Документационное обеспечение управления персоналом: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.

33. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 365 с.

34. Кибанов, А.Я., Гагаринская, Г.П., Калмыкова, О.Ю., Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 341с.

35. Кови, С. 7 навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала. 3-е изд – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 427с.

36. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2015. – 394с.

37. Кибанова, А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2014. – 72 с.

38. Какаева, Е.А., Дуненкова, Е.Н. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: учебное пособие – М.: Дело АНХ, 2016. - 254с.

39. Курбатова, М.Б., Магура, М.И., Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала. Модуль 1: учебное практическое пособие. – М.: Дело АНХ, 2014. – 102 с.

40. Кей Б., Джулиони Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 176 с.

41. Кибанов, А.Я., Митрофанова, Е.А., Эсаулова, И.А. Экономика управления персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М, 2015. – 474с.

42. Кеннет, Клок, Джоан, Голдсмит Пора проснуться! Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников – М.: Претекст, 2008. - 378 с.

43. Краснова, Н.В. Развитие персонала компании: практическое пособие – М.: МФПА, 2011. - 96 с.

44. Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое руководство. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.

45. Куприянчук, Е.В., Щербакова, Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие – М.: Риор, 2013. - 255 с.

46. Калачев, А.М. Сравнительный анализ существующих подходов к балльной оценке кадрового потенциала организации / А.М. Калачев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №2.

47. Михайлина, Г.И., Матраева, Л.В. Управление персоналом: Учебное пособие, 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2016. – 341с.

48. Носкова, М.В. Теоретическая модель развития экономической категории «кадровый потенциал» / М. В. Носкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. - № 2 (64).

49. Петрова, С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике / С. Петрова //Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 2.

50. Потуданская, В.Ф., Трункина, Л.В. Оценка трудового потенциала

персонала предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2011. - № 4 (17). - С. 96-101.

51. Пинк, Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 263 с.

52. Парушина, Н.В., Лытнева, Н.А. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации // Вестник Орловского государственного аграрного университета, 2012. - Выпуск № 2. Т. 35. С. 131-135.

53. Рощупкина, М.В. Документационное обеспечение управления. Белгород: НИУ БелГУ, 2013.

54. Семененко, Д. Как мотивировать сотрудников. Секреты работы регионального менеджера. – М.: Авторская книга, 2015. – 279с.

55. Силина, Д.В., Грипалева, Н.С., Шевень, Л.Н. Кадровый потенциал и его характеристики в области логистической деятельности // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 4.

56. Третьякова, Е.П. Оценка трудового потенциала организации / Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и зарубежом. 2009. №1.

57. Тихомирова, О.Г., Варламов, Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2014. – 256 с.

58. Тулган, Б. Все начальники делают это. Пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 256с.

59. Трейси, Б. Как управляют лучшие. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 279с.

60. Третьякова, Л.А. Основы организации труда, Белгород: НИУ БелГУ, 2011.

61. Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Развитие управленческого потенциала. Модуль 1: Учебно практическое пособие. – М.: Дело АНХ, 2014. – 102 с.

62. Тебекин, А.В. Управление персоналом: краткий курс лекций. – М.:

Юрайт, 2015. – 182 с.

63. Удовикова, Алла Александровна Формирование, использование и оценка кадрового потенциала предприятия [Text] : диссертация / Удовикова Алла Александровна. - Белгород : [s. n.], 2005. - 246 с.

64. Фергюсон, Д. Практическое пособие по развитию компетенций. – М.: Карьера Пресс, 2012. – 640 с.

65. Федорова, Н.В., Минченкова, О. Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: КноРус, 2016. – 356с.

66. Хоуден, Дж. Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников. – М.: ЭКСМО, 2011. – 304 с.

67. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 349 с.

68. Щесняк, К.Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия. М.: Изд-во РУДН, 2010.- 162 с.

69. Яковлева, А. З. Кадровая политика в зарубежных странах: сборник статей. - Уфа: РИО БАГСУ, 2011.- 238 с.

# Приложения