ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»

Факультет экономический

Кафедра экономики и логистики

# КУРСОВАЯ РАБОТА

**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ**

Автор курсовой работы А.В.Гришина

Специальность 080105 Финансы и кредит

Обозначение курсовой работы КР-02069964-080105-65-09-10

Руководитель работы

канд. экон. наук, ст. преп. Н.В.Корнеева

Оценка

Саранск 2010

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»

Факультет экономический

Кафедра экономики и логистики

**ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ**

Студентка 206 группы Гришина Анастасия Владимировна

1 Тема Кадровый потенциал предприятия: оценка и развитие

2 Срок представления работы (проекта) к защите 24.04.2010

3 Исходные данные для научного исследования: работы отечественных и зарубежных авторов, учебные пособия, материалы периодической печати, статистические данные, интернет-источники информации

4 Содержание курсовой работы

4.1 Персонал предприятия как основа его кадрового потенциала

4.1.1 Структура кадров предприятия

4.1.2 Основные аспекты развития кадрового потенциала

4.1.3 Показатели оценки кадрового потенциала предприятия

4.2 Исследование кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством»

4.2.1 Оценка кадрового потенциала ООО«СДС-Управление строительством»

4.2.2 Развитие кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством»

4.3 Разработка направлений дальнейшего развития кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством»

Руководитель работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.В.Кoрнеева

Задание принял к исполнению

**Реферат**

Курсовая работа содержит 41 страницу, 1 рисунок, 2 таблицы, 33 использованных источника

ПЕРСОНАЛ, КАДРЫ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, КВАЛИФИКАЦИЯ, ПЕРЕОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КАДРОВ, ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.

Объект исследования: кадровый потенциал ООО «СДС-Управление строительством»

Цель работы – изучить кадровый потенциал ООО «СДС-Управление строительством» и разработать направления дальнейшего развития его кадрового потенциала.

Методы исследования: статистические и аналитические.

Полученные результаты: изучены теоретические основы оценки и развития кадрового потенциала организации, проанализирован кадровый потенциал ООО «СДС-Управление строительством» и определены направления его дальнейшего совершенствования.

Степень внедрения – частичная.

Область применения – в практической области ООО «СДС-Управление строительством»

**Содержание**

Введение 5

1. Персонал предприятия как основа его кадрового потенциала 7
   1. Структура кадров предприятия 7
   2. Основные аспекты развития кадрового потенциала 12
   3. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия 19
2. Исследование кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством» 23

2.1 Оценка кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством» 23

2.2 Развитие кадрового потенциала ООО «СДС – Управление строительством» 26

3. Разработка направлений дальнейшего развития кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством» 30

Заключение 37

Список использованных источников 39

**Введение**

Создание производства всегда связано с людьми, работающими напредприятии(фирме). Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации. Дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиважнейшие ресурсы организации. Они являются главной производительной силой общества.

В современной практике управления трудовыми ресурсами большое значение имеют и такие понятия как «кадры» и «кадровый потенциал».

Кадры – это основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.

Категория "кадровый потенциал" не идентична категории "кадры". В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Под кадровым потенциалом понимается общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия, это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности. [11,424]

Объектом управления кадровым потенциалом является отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

Субъектом же управления кадровым потенциалом предприятия выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность кадрового потенциала отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников предприятия.

Основная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. Именно кадры являются наиболее важной составляющей процесса , именно от них зависит, насколько эффективно используются средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом.

Цель работы – изучить кадровый потенциал ООО « СДС-Управление строительством» и определить его возможные пути развития и совершенствования.

Задачи работы:

-изучение теоретических аспектов анализа кадрового потенциала предприятия;

-оценка кадровый потенциал ООО «СДС-Управление строительством»;

-разработка направлений дальнейшего развития кадрового потенциала предприятия

**1 Персонал предприятия как основа его кадрового потенциала**

* 1. **Структура кадров предприятия**

Категория «персонал предприятия»характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства.

Трудовые ресурсы *—* часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно-полезным трудом.

Основную часть трудовых ресурсов страны составляет ее население в трудоспособном возрасте, а также подростки и лица пенсионного возраста, способные трудиться.

Таким образом, трудовые ресурсы предприятия как часть трудовых ресурсов страны представляют собой потенциальную рабочую силу.

Человеческие ресурсыявляются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты его деятельности и конкурентоспособность.

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям.

Численность и структура персонала – основные характеристики персонала предприятия.

Численность, количественные характеристики персонала фирмы в первую очередь измеряются такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников фирмы – это показатель численности работников списочного состава за определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность – это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации.

Структура кадров предприятия, характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности, и определяется как отношение среднесписочной численности работников i - той категории к общей среднесписочной численности персонала:

(1.1)



где dPi - удельный вес каждой категории работников, Pi - среднесписочная численность работников i - той категории, человек ,P - общая среднесписочная численность персонала, человек.

В зависимости от выполняемых функций весь персонал делится на 2 большие категории: промышленно-производственный и непромышленный персонал предприятия.

Промышленно-производственный персонал – это персонал, который занят непосредственно (основные работники) или опосредованно (управляющий персонал) исполнением функций промышленно-производственного характера деятельности предприятия.

Непромышленный персонал - работники, обслуживающие непромышленные хозяйства и организации хозяйствующего субъекта, например работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и врачебно-санитарных или культурно-просветительских учреждений.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях - ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

В группе служащих выделяют: руководителей, специалистов и собственно служащих.

Руководитель - работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Руководители обычно подразделяются по рангам: высшего звена, среднего звена и низшего звена. На производственном предприятии руководители высшего звена — директор и его заместители, руководители среднего звена — начальники цехов и отделов, руководители низшего звена — мастера и бригадиры. Существуют понятия «линейный» и «функциональный руководитель». К линейному составу руководителей обычно относят начальников цехов, участков, мастеров, а к функциональному составу — начальников функциональных отделов: инженерных, экономических, юридических и других лабораторий и бюро.

Специалисты (различного профиля) – работники, занятые созданием и внедрением в производство новых знаний и знаний вообще в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, решение которых входит в компетенцию руководителей. В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Специалисты могут быть «главными», «ведущими» «старшими» или иметь категорию, характеризуемую номером. Старший специалист наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста может руководить группой коллег — рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Ведущий специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а главный координирует работу ведущих и старших специалистов.

Служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

Существуют и другая структура кадров – профессионально-квалификационная, т.е. в зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессионально - квалификационная структура кадров складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью - вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов, трудовиков (специальность) и т.д.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории - это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы:

-высококвалифицированные рабочие, окончившие ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2— 4 года.

-квалифицированные рабочие, окончившие средние ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6—24 месяцев.

-малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течение 2—5 месяцев.

неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель. [6, 160]

При распределении работников организации по категориям персонала (при заполнении форм по труду) следует руководствоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 (ОКПДТР), введенным в действие с 1 января 1996 года постановлением Госстандарта РФ от 26.12.1994 №367.

Структура кадров может также определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация и т. п.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала по стажу может рассматриваться с двух позиций— в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда, а стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

**1.2 Основные аспекты развития кадрового потенциала**

Найти квалифицированных сотрудников, в том числе, на высокие позиции в компании, становится все сложнее. Идет «война за таланты». Упущенные возможности, упущенное время, высокие затраты на поиск и адаптацию нового персонала — все это стимулирует руководителей создавать систему развития кадрового потенциала. Это сложный, требующий тщательной подготовки, системный процесс.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Профессиональное развитие — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Профессиональное же развитие работника связано с динамикой внешней среды, появлением новых образцов техники и технологии, изменением стратегии и структуры организации, необходимостью освоения новых видов деятельности.

Одним из основных элементов развития персонала является его обучение. Обучение персонала – это целенаправленный, планомерный, систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.
3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

Процесс организации обучения начинается с определения потребности в обучении, которое может осуществляться на нескольких уровнях.

Первый уровень – потребность организации в целом. Данная потребность должна быть проанализирована специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями предприятия и кадровой политикой организации и при участии линейных менеджеров.

Второй уровень – потребность в обучении отдела или подразделения. Эта потребность лучше всего может быть определена менеджером этого подразделения при участии специалиста по обучению. Здесь необходимо провести дополнительный анализ: проанализировать текущую ситуацию в отделе.

Третий уровень – уровень выполняемых работ. Основное требование здесь – определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок линейных руководителей и самих работников, путем опроса (анкетирования), тестирования сотрудников.

Предметом обучения являются:

Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте.

Навыки– высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль.

Способы общения (поведения) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации.

Профессиональное обучение– приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления соответствующей деятельности.

Подготовка новых работников — это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Она, как привило, осуществляется методами, выбранными самим организациями, которые могут для этого создавать учебные центры, а также заключать договоры на обучение с профессионально-техническими учебными заведениями или учебными центрами. Производственное обучение во всех случаях должно завершаться на рабочих местах данного предприятия, которое разрабатывает и утверждает учебные планы и программы.

Профессиональная переподготовка кадров (переквалификация) – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или сильно изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. По результатам профессиональной переподготовки слушатели получают диплом государственного образца, дающий право вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям - это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации.

Такой вид обучения организуется для расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда, а также по совмещаемым профессиям. Перечень вторых (смежных) профессий, по которым проводится обучение рабочих, определяется предприятиями, исходя из конкретных условий производства.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

В рамках системы непрерывного обучения на предприятии предполагаются следующие основные виды обучения персонала:

Обучение при приеме на работуосуществляется для изучения специфики деятельности и тесно связано с программой адаптации сотрудников. Начало обучения – сразу после оформления документов о приеме на работу. Продолжительность обучения от одной до двух недель. Успешное завершение первичного обучения обеспечивает допуск к работе в конкретной должности.

Ежегодное обучение руководителей и специалистов проводится с целью ознакомления их с новыми технологиями, эффективными приемами управления и анализа, инновациями в сфере производства и др. Длительность такого обучения обычно несколько дней.

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала предприятия как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации популярно на предприятиях в силу ряда причин:

-оно дешевле подготовки специалистов.

-меньше по продолжительности обучения, чем подготовка персонала.

-целевая направленность обучения для специалистов и руководителей.[2,352]

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

Обучение на рабочем месте подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте. Наиболее известный - метод инструктажа или наставничества. В этом случае работника обучает более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. На нижних уровнях инструктаж может представлять собой лишь приобретение работником необходимых навыков управления оборудованием под наблюдением начальника. Однако, этот метод применяется и на высшем управленческом уровне. Различают несколько методов такого обучения.

Производственный инструктаж (наставничество): включает определение всех шагов, необходимых для выполнения той или иной работы в необходимой последовательности. Весте каждым шагом также отмечаются соответствующие "ключевые моменты" (если они встречаются). Эти шаги показывают, что должно быть сделано, тогда как ключевые моменты говорят о том, как это делается и почему.

Лекции. Чтение лекций имеет ряд преимуществ. Оно представляет собой быстрый и надежный способ передачи знания большим группам обучающихся. Проведение лекций в отличие от использования печатных материалов (книги и пособия), не вязано со значительными расходами и позволяет организовать дискуссию.

Аудиовизуальные средства являются более дорогими, чем обычные лекции, но дают ряд преимуществ. Целесообразно их использование в следующих ситуациях: при необходимости проиллюстрировать некоторую последовательность действий во времени; при необходимости обучающимся процессы. Которые нельзя показать во время лекций; при проведении обучения в масштабах целой организации, когда перемещение стажеров с места на место слишком накладно.

Программируемое обучение. Вне зависимости от того, что используется при обучении - учебник или компьютер - выполняет три функции:

-постановка вопросов, фактов или проблем ученику;

-предоставление возможности ответа респонденту;

-обеспечение обратной связи в отношении точности ответов.

Тренажеры или моделируемое обучение - это метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места. Тренажеры незаменимы. Когда обучение на рабочем месте слишком дорого и опасно или замедляет производственный цикл. Тренажер может представлять собой отдельное помещение, оснащенное как реальное рабочее место. Однако чаще всего используется моделируемое оборудование.

Инструктаж (наставничество) отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

-повышение качества подготовки и квалификации персонала;

-развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

-предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;

-экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;

-предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;

-снижение текучести кадров;

-подготовка документов «План вхождения в должность» и «Лист оценки и развития компетенций».

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков.

В настоящее время в компаниях используют другой метод обучения персонала на рабочем месте —сторителлинг.

Сторителлинг (от английского Story Telling, дословно — «рассказывание историй») заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации. Данный метод начинает работать уже в процессе подбора персонала на вакантные должности. В зависимости от того, насколько подходит тот или иной кандидат, интервьюер рассказывает о компании, таким образом, подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре. [25,270]

Работники могут также заниматься самообучением путем знакомства с соответствующей литературой, дополняемого инструктажем, что заменяет теоретическое образование; осмысления прочитанного; наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих; выполнения постоянно усложняющихся заданий.

**1.3Показатели оценки кадрового потенциала предприятия.**

Для бесперебойного производственного процесса и выполнения планового задания необходимо определение обоснованной потребности в кадрах с учетом специфики производства и трудовых функций на рабочем месте. Расчет численности должен основываться на балансе фактического использования рабочего времени, потребности в работниках по профессиям, уровню квалификации и дополнительной численности. Кроме того, в кадровой политике предприятия должно быть отражено прогнозирование спроса на рабочую силу исходя из главных целей предприятия на предстоящий плановый период в соответствии с условиями выпуска продукции и ее сбыта. Для этого определяют общую и дополнительную потребность в персонале.

Общая потребность *—* это численность персонала, необходимая для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребностьхарактеризует дополнительное количество персонала к уже имеющейся численности на начало периода для выполнения намеченных задач.[9,80]

Коллектив предприятия по численному составу характеризуется изменением числа работников вследствие приема на работу и выбытия по различным причинам. Анализ движения и текучести кадров важен при планировании численности работников. Движение работников за отчетный период может быть представлено в виде баланса:

Списочная численность работников на конец отчетного периода = Списочная численность работников на начало отчетного периода + численность работников, принятых за отчетный период – численность работников, выбывших за отчетный период.

Движение работников характеризуется показателями оборота кадров и показателем постоянства кадров.

Оборот кадров— это совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.

Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами:

— общего оборота — это отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к среднесписочной численности работников;

— оборота по приему — это отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период;

— оборота по выбытию — это отношение выбывших работников за отчетный период к среднесписочной численности за тот же период.

Коэффициент восполнения работников характеризует восполнение работников, выбывших по различным основаниям из организации, вновь принятыми работниками и рассчитывается путем деления численности принятых работников за период на численность работников, выбывших по различным основаниям за этот период.

Коэффициент постоянства кадров — отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь год, к среднесписочной численности работников за этот год. Численность работников, состоящих в списочном составе с 1 января по 31 декабря включительно, т. е. проработавших весь год, определяется следующим образом:

Численность работников, проработавших весь год = Численность работников, состоявших в списках на начало года (на 1 января) - Выбывшие в течение года по всем причинам (кроме переведенных в другие организации)

Коэффициент текучести определяется как отношение излишнего оборота к среднесписочной численности персонала за период.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи "ухода отделами", когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Коэффициент постоянства кадров равен отношению численности работников, проработавших весь период, к среднесписочной численности работников за этот же период.

Коэффициент восполнения работников характеризует восполнение работников, выбывших по различным основаниям из организации, вновь принятыми работниками и рассчитывается путем деления численности принятых работников за период на численность работников, выбывших по различным основаниям за этот период.

Движение рабочих мест характеризуется изменением числа рабочих мест в организации в результате их создания или ликвидации. Применительно к статистике занятости число рабочих мест выражается фактической численностью работников и числом вакантных рабочих мест.

Число вакантных (свободных) рабочих мест выражается в количестве работников, требующихся в организации, при условии обеспечения их полной занятости.

Число дополнительно введенных рабочих мест выражается численностью работников, которые приняты или могут быть приняты на вновь образованные в отчетном периоде рабочие места в результате расширения, реорганизации производства, увеличения сменности работы и т. п.

**2 Исследование кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством»**

**2.1 Оценка кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством»**

Одним из основных направлений деятельности ООО «СДС-Управление строительством» является изучение кадрового состава предприятия. Так как именно от их деятельности зависит объём и уровень оказываемых услуг. Анализ некоторых показателей позволил оценить состояние кадрового потенциала организации.

В соответствии с данными таблицы 2.1 можно сказать, что численность рабочих на предприятии возросла на 176 человек с 01.01.2006 по 01.01.2008 года, вместе с тем, увеличилось и число людей уволенных с предприятия: в 2008 году было уволено 214 рабочих, что 99 больше, чем в 2006 году. Стоит отметить, что среди уволенных, число уволенных за прогулы крайне мало, оно составляет 3,47 %, 5,69 % и 2,8 % за 2006, 2007 и 2008 года соответственно от общей численности уволенных работников.

По собственному желанию уволились 42, 59 и 78 человек в 2006, 2007 и 2008 году соответственно. Основной причиной увольнения было недовольство заработной платой и своим положением.

Среди принятых на работу число дипломированных специалистов составляет 36,3 %, 35,6 %, 39,4 % за 2006, 2007, 2008 год соответственно, что говорит о слабом привлечении специалистов в сферу строительства. Большинство же из принятых – работники со стажем, переведённые из других предприятий.

Таблица 2.1 - Динамика численности персонала за 2006-2008 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| Общая численность, человек | 215 | 329 | 391 |
| Продолжение таблица 2.1 | | | |
| Принято всего, человек | 262 | 237 | 276 |
| Уволено всего, человек | 115 | 123 | 214 |
| Уволено за прогулы, человек | 4 | 7 | 6 |

Анализируя таблицу 2.2-Возрастной состав предприятия можно сказать, что число работников в возрасте до 30 лет фактически не изменилось по сравнению с 2006 годом. А вот число служащих в возрасте от 30 до 40 увеличилось на 103 человека, в возрасте от 40 до 50 увеличилось на 56 человек, в возрасте старше 50 – на 17 человек. Работающие пенсионеры на предприятии составляют 23, 21 и 14 человека за 2006, 2007 и 2008 года соответственно.

Таблица 2.2 - Возрастной состав персонала за 2006-2008 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель -возрастной состав работников, человек | 2006 | 2007 | 2008 |
| До 30 | 42 | 37 | 42 |
| От 30 до40 | 101 | 174 | 204 |
| От 40 до 50 | 34 | 66 | 90 |
| Старше 50 | 38 | 52 | 55 |

На предприятии остаётся тот же уровень молодых работников и увеличивается число рабочих в возрасте от 30 до 50 лет. Это создаёт двойственную ситуацию: с одной стороны на предприятии работают люди с достаточно больших стажем и опытом работы, с другой стороны, такой расклад не позволяет найти работу молодым специалистам, что крайне важно в период экономического кризиса. Период до 35 лет является периодом накопления профессионального опыта, это наилучшее время для повышения квалификационных навыков и приобретения новых научных знаний.

Большая часть персонала 43,1% работает на предприятии более 10 лет, 30,3% - от 5 до 10 лет, 26,6% - менее 5 лет. Это свидетельствует о постоянстве персонала на предприятии, что положительно сказывается на эффективности деятельности организации.

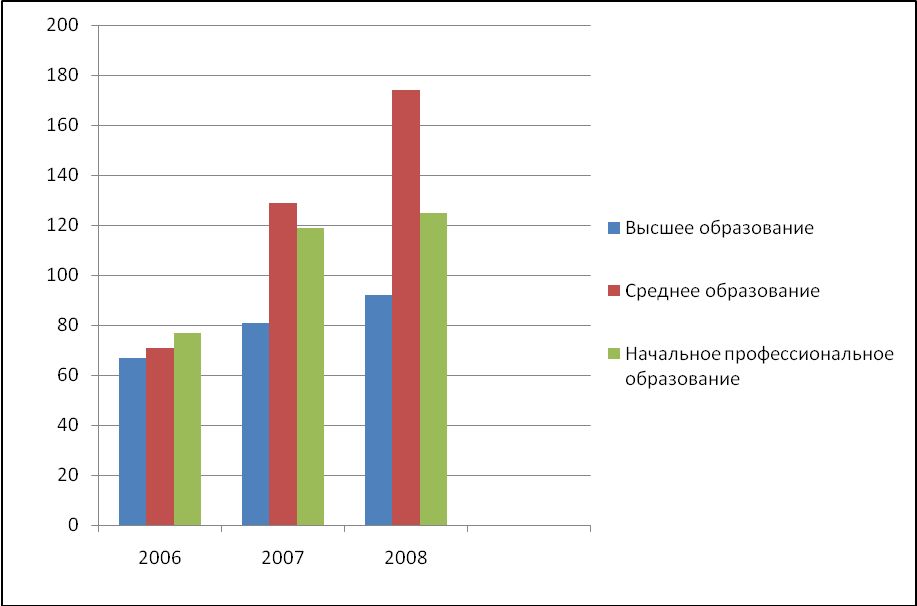


Рисунок 2.1 Качественный состав кадров предприятия за 2006-2008 года.

Проанализировав рисунок 2.1, можно отметить, что качественный состав кадров предприятия улучшился. Численность работников с начальным профессиональным образованием увеличилась на 48человек, со средним профессиональным образованием – на 103 человек. Численность работников с высшим образованием увеличилась на 25 человека.

Коэффициент оборота по приему в 2008 году составил 70,5 %,что на 2 % меньше чем в 2007 году.

Как уже было отмечено выше, доля молодых работников в общей численности кадров довольно мала. Отдел кадров совместно с руководством завода проводит довольно слабую политику по закреплению молодежи на предприятии, что в некоторой степени отрицательно складывается на работе персонала, в общем.

Текучесть кадров за 2007 год составила 12.4 %, что на 6,1 % меньше чем в 2006 году. Однако уже в 2008 году, коэффициент текучести кадров вернулся к уровню 2006 года и составил 13.2 %. Естественная текучесть составляет 3-5% в год. Такое состояние способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Однако, в России, понятие естественной текучести кадров установилось на уровне 10 %. В соответствии с данными, можно сказать, что текучесть кадров на предприятии превышает естественный уровень, но не на много.

Ротация кадров на предприятии, представляющая собой метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста, - редкое явление. В основном, происходит безвозвратная ротация, когда перемещение происходит без возврата на «стартовую» должность (например, при переведение из мастеров в прорабы), и рокировка, при которой два работника одного уровня меняются местами. например из мастеров в прорабы. Также, в случае отсутствия работника из-за болезни, ухода в отпуск или другой причины, предприятие осуществляет временную замену отсутствующего работника специалистом того же уровня.

Одними из основных задач по управлению персоналом являются омоложение кадров, снижение текучести кадров, а также их ротация. Говоря о последней проблеме, стоит заметить, что перемещать людей по «горизонтали» необходимо. Длительного пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

**2.2 Развитие кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством»**

Для развития кадрового потенциала предприятия важным фактором является постоянно повышение знаний навыков и квалификации в целом у работников. В связи с этим должна проводится определённая целенаправленная работа по обучению персонала. Работа кадровой службы ООО «СДС-Управление строительством» основывалась на выполнении следующих мероприятий по повышению квалификации персонала.

В течение 2006 года за счет завода обучались в высших учебных заведениях (строительный факультет МГУ им.Н.П.Огарёва) 23 работника, в 2007 году их число составило 28., а в 2008 – 31. Ежегодно предприятие выделяет на обучение в среднем 7000 рублей на человека.

Однако, круг учреждений, где обучаются работники предприятия, по прежнему ограничивается базой строительного факультета МГУ им.Н.П.Огарёва в Саранске.

Стоит также отметить, что в течение рассматриваемого периода 6 работников предприятия заочно обучатся в ВУЗе: 3 человека на строительном факультете, 2 – на экономическом факультете, 1 – на юридическом факультете МГУ им.Н.П.Огарёва в Саранске.

За 2006 год с отрывом от производства повысили свою квалификацию 17 работников, среди которых 12 специалистов и 5 руководителей (100 % к плану). В 2007 году число работников, повысивших свою квалификацию, увеличилось на 18 человек, из которых 14 специалистов и 4 руководителя (104 % к плану). В 2008 году повысили квалификацию 11 специалистов и 7 руководителей (100 % к плану).

Таким образом, за рассматриваемый период предприятие полностью выполнило планы по повышению квалификации и подготовке своих работников, а по отдельным категориям работников в 2007 перевыполнило этот показатель.

На занятиях применялись различные виды и формы занятий: лекции, психологические тренинги, компьютерное обучение, деловые игры, поведенческое моделирование, практические занятия ит.д. По окончании семинаров использовались выходные тесты, с помощью которых определялся уровень новых знаний и навыков.

В целях эффективной деятельности предприятия формируется резерв кадров и осуществляется его подготовка. Данный вид деятельности позволяет сократить время на адаптацию новых работников к условиям труда в организации, а также уменьшает риски связанные с ошибками назначения на вакантные должности не квалифицированных работников. Резерв кадров формируется для различных уровней предприятия (руководителей, специалистов ит.д.)

Для повышения уровня работы ООО «СДС-Управление строительством» проводится аттестация персонала.

Аттестация персонала — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия во главе с председателем, которая делится на подкомиссии для оценки работников конкретной должности или направления деятельности. В состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от профсоюзного органа.

При аттестации сотрудников оцениваются эффективность и качество труда, делаются выводы о соответствии квалификации работника занимаемой должности. Результаты аттестации используются на предприятии при планировании повышения квалификации персонала. При аттестации также разрабатываются критерии оценки результатов труда и порядок их учета, определяется порядок проведения самой процедуры оценки и процедур информационного обеспечения работы аттестационной комиссии.

Как правило, результаты аттестации полностью удовлетворяют руководство предприятия и увольнения довольно редки.

ООО «СДС-Управление строительством» часто организует семинары и тренинги на базе Пенсионного фонда РФ и центра занятости населения. Данные мероприятия организуются с целью получения работниками необходимой информации об оказании социальных услуг, учете страховых средств, поступающих по обязательному пенсионному страхованию, назначении и выплате пенсий и т.д.

Вышеперечисленные мероприятия свидетельствуют об активной политике предприятия, проводимой с целью развития своего кадрового потенциала.

**3 Разработка направлений дальнейшего развития кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством»**

Для решения кадровых вопросов требуется целенаправленная работа по улучшению условий труда, предоставлению социальных услуг, льгот, нужно найти способ привлечь молодых специалистов в отрасль, также заинтересовать уже работающих на предприятии в результатах их же труда.

Как уже было отмечено, одной из главных задач по управлению персоналом является снижение текучести кадров. Текучесть кадров на предприятии не столь высока, но доля уволенных значительна. Несмотря на это, руководство предприятия должно стремиться к снижению текучести кадров до уровня ниже, чем в 10 %. Среди уволенных нарушителей трудовой дисциплины малая доля, однако стоит внимательнее относиться к вопросу о трудовой дисциплине, как и к её нарушителям. Данную сложность можно разрешить введя некоторые денежные наказания за постоянные нарушения дисциплины, например лишения премий. Следует знать и ценность кадров, так некоторые работники могут являться нарушителями трудовой дисциплины, но их опыт и высокая квалификация крайне важны. В таком случае, увольнение может привести к отрицательным последствиям. Надо иметь в виду, что деятельность предприятия, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности деятельности предприятия в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

В первую очередь, целесообразность текучести кадров должна определяться вопросами эффективности бизнеса. Непременной чертой успешной деятельности является оптимизация затрат и получение максимальной прибыли. Такого результата, безусловно, нельзя достичь путем простого уменьшения расходов на персонал – сегодня этот способ считается неэффективным. Поэтому передовые компании постоянно оценивают бизнес-процессы, оптимизируют бюджет, вводят стандарты и процедуры, позволяющие контролировать расход средств.

В других компаниях текучесть кадров рассматривается как неизбежное зло. В них регулярно проводятся увольнения сотрудников, сокращения штата, уменьшение бюджета. Но разница между управляемой и незапланированной текучестью кадров как раз и заключается в том, что затраты на последнюю неоправданно высоки. Между тем, данного явления вполне можно избежать. Эксперты полагают, что замена одного сотрудника среднего звена обходится в сумму, приблизительно равную двум его годовым окладам. В условиях отечественного бизнеса эта цифра составляет не менее чем 60% дохода за двенадцать месяцев. Если уменьшить уровень текучести кадров и тем самым сократить данную статью расходов, то сэкономленные деньги можно будет направить на программы удержания сотрудников.

Поэтому в борьбе с текучестью кадров могут применяться следующие мероприятия:

-максимально полное использование способностей, умений и навыков работников, их профессиональное и должностное продвижение должно осуществляться с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;

-совершенствование методов обучения и повышения квалификации;

-проведение эффективной социальных политики (получение некоторыми группами работников льгот и т.д.)

-повышение степени привлекательности труда, выполняемых видов деятельности для каждого сотрудника;

Целесообразно применять также и такой показатель, как текучесть кадров, которой можно было бы избежать.

А=(В–С)/D, где

А – текучесть кадров, которую можно было бы избежать;

В – полная текучесть кадров;

С – неизбежная текучесть кадров;

D – среднемесячная численность персонала.[20,37]

Среди уволившихся по собственному желанию, большую часть не удовлетворяла их оплата труда, а также отсутствие перспектив роста. Данный факт может отрицательно сказаться на репутации предприятия на трудовом рынке и уменьшить число желающих найти работу в рамках ООО «СДС-Управление строительством».

В целях повышения эффективности использования персонала необходимо разработать систему, включает:

-материальное поощрение эффективного труда в виде различных доплат к заработной плате;

-проведение конкурсов на замещение вакантных руководящих должностей;

-ежегодную аттестацию кадров предприятия с присвоением соответствующей квалификации.

Основной целью развития персонала в ООО «СДС-Управление строительством» является обеспечение потребности завода в высококвалифицированных кадрах за счет максимального использования внутренних трудовых резервов.

Существуют вполне конкретные инструменты, которые позволяют наилучшим образом управлять процессом развития персонала с учетом уровня каждого конкретного сотрудника. Этими инструментами являются:

-цель;

-контроль;

-похвала;

-выговор;

-лидерство.

Одним из важных документов, регулирующих работу кадров является план по кадровой политике. Такой план, как правило, направлен на:

-тщательный отбор высококвалифицированного персонала при приёме на работу, использование специальных методов при приёме: тестирования, собеседования.

-реализация специальных учебных курсов для повышение квалификационного уровня рабочих и достижение соответствия их квалификации тем требованиям качества, которые предъявляются к выпускаемой продукции.

- подготовка и переподготовка, осуществляемая учебным центром совместно с высшими учебными заведениями, путем организации обучения непосредственно на базе предприятия, с обязательной разработкой программы обучения, которая включает теоретическую и практическую часть.

Такая система обучения должна способствовать комплексной подготовке кадров, формировать квалифицированный резерв и подготовить все категории молодых работников.

В случае ООО «СДС-Управление строительством» необходима организация более широкого спектра высших учебных заведений, на базе которых проходило бы обучение персонала (в данном случае база ограничивается строительным факультетом МГУ им.Н.П.Огарёва в Саранске). Следует проводить тренинги и обучения не только на базе города Саранска, но и других городов.

Кроме обучения и повышения квалификации следует отметить важность проведения тренингов, семинаров и курсов с привлечением сторонних структур. Такие мероприятия позволят обновить знания персонала в соответствии с течением времени, сформировать у работников профессионализм, открыть новые навыки и способности.

Нужно заметить, что именно соединение молодых умов и новых технологий позволяет сделать огромный шаг вперёд в развитии всего предприятия. Вот почему так важно омоложение кадров организации.

В некоторых ситуации возникает необходимость привлекать специалистов временно, на других условиях найма, т. е. сделать более мобильными трудовые ресурсы компании. Лизинг персонала - это новая форма привлечения персонала, которая может помочь решить эти проблемы.

В последнее время появилось ряд новых, нетрадиционных подходов к подбора персонала. Одной из таких форм является лизинг персонала. Мировая практика показывает, что лизинг персонала находит активное применения при работе с человеческими ресурсами.

Лизинг персонала можно рассматривать как форму временного привлечения персонала со стороны. Конечно же, о лизинге персонала вспоминают тогда, когда встает проблема несоответствия наличных трудовых ресурсов и потребностей организации в них. Чтобы решить эту проблему, необходимо разработать программу изменения качественных и количественных параметров трудовых ресурсов предприятия. Такая программа может предполагать удовлетворение потребностей в персонале посредством дополнительного обучения последнего, принятия на работу специалистов определенного профиля либо же другие мероприятия.

Существует два вида услуг в области кадрового лизинга:

- предоставление во временное пользование отдельных специалистов;

- формирование штата организации. По аналогии с физическим капиталом.

Первую услугу можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит кратковременный характер. При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации. Однако это деление условно, поскольку в обоих случаях возможны исключения.

Таким образом, цель лизинга более привлекательна, особенно если речь идет о наборе нескольких сотрудников.

Стоимость же услуг лизинга соответствует окладу менеджера по персоналу, поэтому, если предприятие набирает 3-4 человека, экономия вполне ощутимая.

Одним из перспективных направлений развития для ООО «СДС-Управление строительством» является корпоративная культура.

Корпоративная культура (организационная культура) — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.[29,192]

Компонентами корпоративной культуры являются:

-принятая система лидерства;

-стили разрешения конфликтов;

-действующая система коммуникации;

-положение индивида в организации;

-принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Предприятие должно формировать единую этику и корпоративную культуру, распространяя лучший опыт и традиции. Данные направления позволят создать деловой и в то же время дружественный климат в коллективе, что позволит избежать проблем между его участниками.

Чтобы активно управлять кадрами, необходимо обеспечить систематический обмен информацией между различными уровнями управления по кадровым вопросам. Для этого необходима соответствующая отчетность, так как в настоящее время кадровая информация на предприятии характеризуется невысоким качеством.

Организация кадрового потенциала непосредственно влияет на деятельность организации и успешную работу каждого из её сотрудников. Таким образом, разработанные программы по сохранению, усовершенствованию и развитию кадрового потенциала ООО «СДС-Управление строительством» позволят:

-эффективно использовать способности каждого работника;

-сформировать на предприятии высококвалифицированный состав рабочей силы;

-создать условия для повышения квалификации каждого работника, обновления его знаний и навыков;

-создать на предприятии условия труда, наиболее подходящие и удовлетворяющие потребности персонала;.

-создать сплоченный коллектив, способный своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка.

**Заключение**

От эффективности использования труда в процессе производства во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, возникающий в связи с этим финансовый результат, а, в конечном счете, и экономический потенциал хозяйствующего субъекта. Поэтому анализ трудовых ресурсов представляет собой важный раздел системы комплексного экономического анализа деятельности предприятия.

Чтобы иметь высококвалифицированных специалистов, составляющих ядро промышленного предприятия, создать у них стимул к эффективной работе, руководители должны использовать систему управления кадровым потенциалом.

В условиях настоятельной необходимости активизации кадровой политики, без которой невозможен выход из социально-экономического кризиса производства, вопрос о формировании программы управления кадровым потенциалом перерастает в актуальную проблему.

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, обучение, подготовку, переподготовку, повышение квалификации, мотивацию развития персонала, оценку эффективности управления.

Новые требования со стороны рынка предусматривают постоянное обучение персонала организации на всех уровнях как в рамках самой организации, так и в специальных учебных центрах или высших учебных заведениях.

Проанализировав деятельность ООО «СДС-Управление строительством», можно сделать вывод о том, что в целом организация имеет достаточно эффективный кадровый потенциал и возможности к дальнейшему его развитию и совершенствованию. Об этом свидетельствуют показатели состава персонала, а также его обучения и повышения квалификации.

Рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала руководству ООО «СДС-Управление строительстовм» могут значительно расширить сферу деятельности отдела кадров предприятия.

Кадровый потенциал предприятия в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода или достижения социального эффекта.

Кадровый потенциал - важнейший стратегический фактор, определяющий успех предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С.Е. Велесенько, П.Ройш. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.-352 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. - М.: Элит, 2003. – 278 с.
4. Винокуров Л.В. Организационная психология / Л.В.Винокуров, И.И Скрипюк – Спб.:Питер, 2000.-512 с.
5. Волков О.И. Экономика предприятия / О.И.Волков, В.К.Скляренко. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 412 с.
6. Володина Н.П. Оценка персонала - ресурс эффективного управления / Н.П Володина // Эко. -2005. -№ 6. -C.154-165.
7. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия :учеб.пособие / В.Д.Герасимова. - М.:Кнорус, 2008. 256 с.
8. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. – 288 с.
9. Знатков Е. Роль персонала в стратегии предприятия / Е.Знатков // Управление персоналом. – 2007. - №9. - с.78-81.
10. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.
11. Ковалёв В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий / В.В.Ковалёв, О.Н.Волкова – М.:ТК Велби, изд.Проспект. 2008. – 424 с.
12. Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия.// Управление персоналом. – 2005, № 11, 42 с.
13. Костина Г.Д. Способы укрепления кадрового потенциала / Г.Д.Костина // Кадры предприятия. – 2003, №12, 56 с.
14. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учеб. пособие / В.И. Макарьева, Л.Е. Андреева. М.: Финансы и статистика.- 2005. – 261с.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. -312с.
16. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В.Ф.Протасов. – М.:Финансы и статистика, 2005 – 536 с.
17. Самыгин. С. И. Управление персоналом / под ред. С. И. Самыгина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 298 с.
18. Сафронов Н. А. Экономика организации (предприятия): учебник / под ред. Н. А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2004. – 274 с.
19. Сацкова Н.Я. Практический менеджмент: методы и приемы деятельности руководителя / под.ред. Н.Я.Сацкова, Б.Д.Фёдорова. - Д.: Сталкер, 2001 – С.302-308
20. Селин И. Оптимизация численности персонала предприятия: согласование внутренних интересов / И. Селин // Проблемы теории и практики управления. – 2009. - № 9. - С.36-42
21. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия) / И.В.Сергеев.-3-е изд. – М.:Финансы и статистика, 2006. – 385 с.
22. Спивак В.А.Организационное поведение и управление персоналом / В.А.Спивак – СПб.: Питер, 2000. – 243 с.
23. Стражев В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности/ В.И. Стражев; под общ. ред. В.И Стражева.-6-е изд.- Мн.: Высшая школа,2005. - 480с.
24. Суходоева Л.Ф. Кадровый потенциал предприятия /Л.Ф.Суходоева //Экономика и Финансы Вестник Нижегородского Университета им. Н.И.Лобачевского – 2007 - № 3 – С.165-167
25. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - 4-е изд.– М.: Дело, 2002. – 270 с.
26. Чернышева Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: уч. пособие/ Ю. Г. Чернышева, Э.А. Чернышев. –Москва: ИКЦ МарТ , 2003. – 304с.
27. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-Курс / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. - М. ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.- 199 с.
28. Щукин В. Принципиальная схема стимулирования эффективной производственной деятельности.// Управление персоналом. – 2006, №12, 61 с.
29. Цветаева В.М. Управление персоналом / В.М.Цветаева – СПб.: Питер, 2000. – 192 с.
30. http://www.sds-us.ru/index.html
31. http://www.economist.ru/
32. http://www.glossary.ru/
33. http://management-enterprise.ru