

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**На тему Совершенствование кадровой деятельности предприятия.**

**Исполнитель Гамзаев Мугадес Амирович**

**Руководитель кандидат экономических наук, доцент  
Семёнова Юлия Евгеньевна**

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« 17 » 06 2018г.

Санкт – Петербург

2018 год

«

»

( )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«

»

\_\_\_\_\_

,

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201 .

-

	.....	3
1.		
	.....	5
1.1.		5
1.2.		
		9
2.		
		34
2.1.		
		34
2.2.		39
3.		
		..... 54
3.1.		54
3.2.		61
	.....	!
		.
	.....	71
	.....	





# 1.

## 1.1.

· ,  
,  
« »  
,  
·  
·  
« » « »  
« ».  
· · «  
, · ,  
, ,  
, ,  
, ,  
· » [5, .34].  
« » ,  
·  
« » :  
, , , -  
,  
,  
» [24, .43].  
, ,  
· ,

[24, с.47].

«

» [47].

( ) - ( ) ;  
- ;

- ( )  
);  
- , ( )  
- , , ); ( ;  
); ;  
; ;  
- , -  
,  
( , , );  
- -  
( , );  
- - ;  
- -  
,  
,  
[30,c.440].

- , , ,  
, , ,  
:  
, , ,  
, , [29,c.161].  
:

1) :  
- ( , ,  
, ,  
);  
- ( - ,  
, ,  
);



5)

( , ,  
).

,  
,

.

**1.2.**

,

.

,

,

,

.

,

:

.

,

. «

,

.

,

,

»

[11, с. 105].

[10, c. 97]. . .

«

;

;

[17, c.192].

—

[17, c.1 94].

[16,c.83].

[15, c.143]:

1.

2.

3.

[16.c.112].

4. ( )

5.

.

,

,

.

:

- ( ,

);

- ( );

- ( );

- ( ,

).

.

:

- ,

;

- ;

- ;

- ;

- ,

;

- ,

;







» [27, c.25].

[36,c.69].

1.

1 -

( , )				
( )				

∴ , . . . / . . . , . . . //

. - 2014. - 4 (16). - .69

1. «360 ». « » -  
, « » - , « » -  
« » - .

[27, c. 82].

2. « » («AssessmentCenter»).

[11,c.163].

3. « » («DevelopmentCenter»).

,

.

[11,c.125].

4.

«

».

:

,

,

,

,

.

:

;

(

,

);

.

(

).

,

.

.

,

[9, c. 128].

5.

«

» («Performance Management and Measurement – PMM»).

,

(

,

,

)

,

,

[9,c.131].

,

,

.

,

,

.

.

:

(

)

(

,

,

:

,

,

,  
).  
[26, .48].  
3 :  
( ,  
);  
;  
[31, .67].

, :  
.  
—  
, , , ,  
.  
,  
.  
, ,  
[24,c.201].

« »

•

;

•

(

,

);

•

;

•

-

;

•

.

,

« » –

2

3 («

»)

27.07.2004 79- «

»<sup>1</sup>,

(

–

)

(

–

).

(

)

,

.

,

:

•

;

•

;

•

.

<sup>1</sup>

2004 . 79- . . : -89. 2005. 64 .

:

27

« » , ( , - ) 2 .

2 -

---

<sup>2</sup> . . . , 2013. 272 .

,

.

« ».

,

,

(

-

;

« »

,

,

(

,

,

;

)

,

<<

>>

,

,

,

,

,

,

(«

»

)

,

—

,

,

,

,

(

,

)

,

«

»

,

:

•

—

;

•

,

,

.

.



79- « 27.07.2004 N  
17 »

5.

« »  
( .52 27.07.2004 79- ),

5

//

. - 2010. - N. 4. - . 30-37

, -

·  
,

:

-

;

-

-

;

-

·

·

·

6.

28

2006 .

1474 “

”

,

,

---

6

//

62-67.

. 2010. □ 2. .

7.

— 3.

3-

(

,

,

)

(

8

,

,

-

)

.(

)

---

7

:

28 . 2006 . □

1474.

“ ”.

8

[

]:

27.12.2004 N 234- .

-

«

».

9

« 20.08.2013 N [ 451- . ».

]: -

(  
)

,

(  
)

,

,

,

,

,

—

,

,

(  
)

,

(  
)

(

,

)

(

,

,

)

,

,

:

•

—

,

,

,

,

;

•

,

,

«

—

»

.

:

---

10

.- ∴ , 2010. 141 .

11

∴ ∴

∴ ∴

//

. 2013. 5. . 356 -359.

• ( , , .) « » ;

• , « »;

• ;

•

• , :

• , , , ;

• ( PR )

• , <sup>12</sup>;

• ;

• ;

---

12

2.

2.1

( - “ ”) -  
- 1480 ,  
.

XIX

. 1897 .  
, -  
( 1949 . - . ).  
, .  
.

1939 ,

1946

1947 ,  
(

1 1948

,  
. 60 %

1997

01 2006 -

24,3 . ., 7 %

9 : - ,

69 . .

«

»,

( - )

6 2003 131- «  
» ( 131 - ),  
31 2005 21 - «  
»,  
1 2004 50 -  
«

»

- ;
- ;
- .

12

5

. 10 2009

12



- 
- 
- 
- 
- 

;

;

;

;

:

( ) ,

,

.

,

,

,

.

-

( )

,

,

,

,

.

,

,

,

2.2.

2017 :  
 - ;  
 - 12 ;  
 - ;  
 - .  
 ,  
 .  
 ( . 4)

4 -

	2015		2016		2017		2017	2016
		%		%		%		%
25	-	-	-	-	-	-	-	-
25-35	-	-	-	-	1	5,5	1	100
36-45	4	23,5	4	23,5	4	22,2	-	94,5
46-55	11	64,7	10	58,8	10	55,5	-	94,4
55	2	11,7	3	17,6	3	16,6	-	94,3
	17	100	17	100	18	100	1	105,9

:

55 , - 36 55 ,  
25 35 .

( 5).

5 -

, ,	2015		2016		2017		2017	2016
		%		%		%		%
1	-	-	-	-	-	-	-	-
1-3	-	-	-	-	-	-	-	-
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
5-10	-	-	-	-	1	5,5	1	100
10	17	100	17	100	17	94,5	-	94,5
	17	100	17	100	18	100	1	105,9

:

10 2017 94,5% , 5,5%  
5 10 . 3 5 .

« »

, -  
4 . ,

6.

4 -

2015 – 2017 .

	2015	2016	2017	2017	2016

		%		%		%		%
					1	5,5	1	100
	6	35,3	6	35,3	6	33,3	-	94,4
	11	64,7	11	64,7	11	61,1		94,4
	17	100	17	100	18	100,0	1	105,9

:

:

: 2017

(61,1%),

33,3%

(5,5%).

5

2015-2017 .

5 -

	2015	2016	2017	. 2017 2016	2017 2016 , %
1. , .	17	17	18	1	105,9
2. , .	-	1	1	-	100
3. , .	-	1	-	-1	100
4. , .	17	17	18	1	105,9
5. , .	17	17	18	1	105,9
6. , .	17	17	18	1	105,9
7. (.2/ .5)*100	-	5,9	5,5		-0,4
8. (.3/ .5)*100	-	5,9	-		-5,9
9. ((.2+ .3)/ .5)*100	-	-	5,5		+5,5
10.	100	100	100		-

( .6/ .5)*100				
---------------	--	--	--	--

:

1

2015-2017

11.03.2008

14- «

»,

23.12.2014

32.

( )

( ),

. 2015

6

%, 2016

. 01.01.2017

6 %.

,  
 ,  
 ( ):  
 -  
 ( ) ( )  
 ), 3- ,  
 :  
 1 5 - 10;  
 5 10 - 20;  
 10 15 - 30;  
 15 - 40;

- ,  
 , 1,5 ;  
 - 50 ,  
 ;  
 - - .

( )  
 ( ) ,  
 :  
 ( )  
 1 5 - 10;  
 5 10 - 20;  
 10 15 - 30;  
 15 - 40;  
 3- .

，  
·  
，  
：  
《 》 - 20 ；  
《 》 - 10 。

，  
·  
6 ， 50

：  
- ；  
- ；  
-

·  
·  
：  
- 7 ；  
- ；  
- ；  
- 5 ；

- , ;  
- , ;  
; 3 :  
- ,  
; I ,  
;

2017

, ,  
:  
— ;  
, ;  
( );  
— , ;  
— ;  
— ;  
; ; ,  
, ,  
;

—

,

;

;

—

,

,

,

,

;

;

;

—

;

—

;

-

;

—

,

,

,

.

.

,

,

,

,

,

.

.

,

.

( )

( )

(

6

)

:

•

• ;  
• ;  
• .

15

, - 1.

, , ,

43% :

9% .

:

- ,

?

- 59%

10%

,

:

;

(

);

(

,

);

,

,

:

47

. -  
 ,  
 -  
 ,  
 ,  
 ,  
 ,  
 ,  
 ,  
 ,  
 :  
 1. , ,  
 ;  
 2. ,  
 ;  
 3. ;  
 18 -  
 - 2.  
 (80%), (20%).  
 25 60 .  
 : «  
 ?»  
 64% « »  
 36% « »  
 20% « », « »  
 12% «

»

: «

?»

->

,

», « ».

4% «

: «

?»

,

», «

,

», 20%

«

: «

?»

72% - «

28% - «

»

«

?»

,

«

»,

».

«

?»

68% « , »

20% « » 12% « , »

: «

?»

72%

,

36%

.

«

,

»

80% « »

20% « »

: «

?»

84% « »

40% « ,

. .» « ».

: «

-

?»

56% « »,

44% « »

«

?»

34% « »

20% «

»

10% « »

36% « »

: « ,

»

54% « »

22% «

».

14% « »

6% « ».

4% « », «

» «

».

: «

?»

10% « , ».

20% « ».

20% « , »

20% « »,

10% « ».

20% « », « »

« ,

».

,

,

,

:

,

,

,

:

.

.

:

,

,

,

,

.

,

,

.

,

,

( 80% ).

.

:

( ,

... -

),

( ),

,

-

.

,

-

,

,

,

,

,  
, - ,  
.  
( , , , , ),  
,

7

:  
1,5 .

- 30-55 .

, .  
« » . .  
,  
, « », , ,  
, ,  
.  
,  
, , .  
, , , .  
, , , .  
, , , .  
, , , .  
, , , .  
, , , .  
, , , .  
, , , .  
- , .  
- , .  
- « », .  
- , .  
- , .  
- .

### 3.

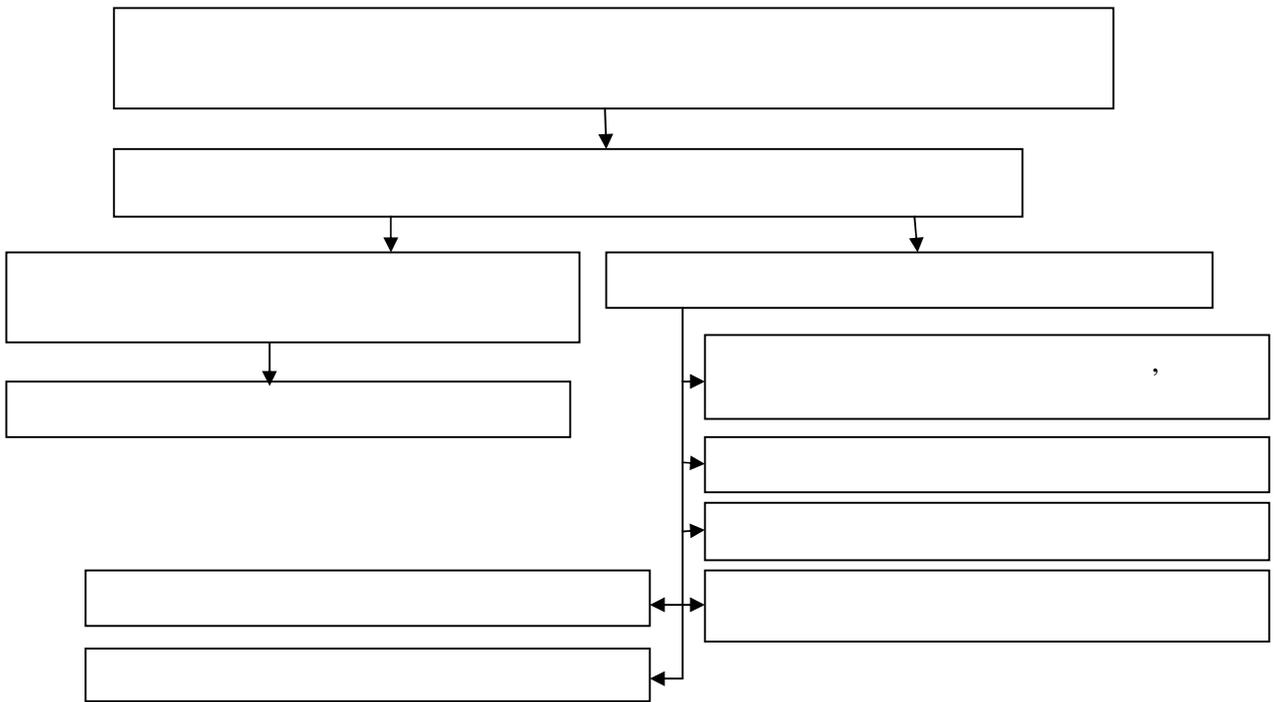
#### 3.1.

,

,

.

( . 1).



1 -



( ,

).

3.

,

.

:

1)

;

2)

;

3)

,

«

», «

»

.

4)

.

4.

.

.

.

7.

7 -

				-	,
			2019	1	5000

				-	,
-			- 2019	1	35600
	,  2017 : ,  , - ,4- , - .  - . 1 2017		2019	2	11210
					51810

5

8

8 -

( )		( )	,
	1-2-3-4-5	3	3 - 15
,	1-2-3-4-5	3	3 - 15
	1-2-3-4-5	1	1 - 5
	1-2-3-4-5	1	1 - 5
	1-2-3-4-5	3	3 - 15
			11 - 55

:

, ( ).

70-80 %,

:

30 %

9

9 -

--	--	--	--

1.	,	+	+
2.		+	
3.		+	
4.			+
5.		+	
6.		+	
7.		+	+

:

« »,  
 ( . 10).  
 10 -

/		
1	2	3
I	,	
1		1-2-3-4-5
2	,	1-2-3-4-5
3.	,	1-2-3-4-5
4	,	1-2-3-4-5
5	( , , , ), , , ,	1-2-3-4-5
6	( , « - », « »),	1-2-3-4-5
7	( — ( , , ) , , ) ,	1-2-3-4-5
8		1-2-3-4-5
9		1-2-3-4-5
10		1-2-3-4-5
11		1-2-3-4-5
12		1-2-3-4-5
13		1-2-3-4-5
14	,	1-2-3-4-5

16	« » :	1-2-3-4-5
17	:	1-2-3-4-5
24		1-2-3-4-5
		24 - 120

1 - ( );

2 - ;

3 -

, ;

4 - , ;

5 - , .

[45]:

1. :

$$= 1 / 2 \cdot 100\% \quad (1)$$

– , %;

1 – ,

, ( ), ;

2 – , .

2. :

$$= 1 / 100\% \quad (2)$$

– , %;

1 – ,

, ;

– , .

## 3.2

, , :  
 , , :  
 . :  
 . :  
 . :  
 ( ). :  
 - ;  
 - ;  
 - ;  
 - ;  
 - , .  
 . 1. , ..  
 -  
 , .  
 ( )  
 ,

«  
» (

30 ).

2. , ,

« »



.2

«

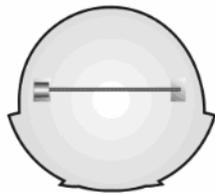
3.

«

» (

).

(  
2 ).



.3

«

»

4.

.

,

,

(

,

2

).

5.

.

,

.

:

1.

2.

. 52%

,

,

.

,

,

:

•

;



01.01.2017 .

\	2	-	9807	50%		33,33% (4 )	50% 6 .	%	20	\ .	13	4	1	5	
				6	8										
:	9	9807	8313-60	7164-35	246	33-86	2870-25	44	557-81	26	7346-87	162-44	3208	79614	387776 -44

01.01.2017 . (

)

\	2	-	9807	40%		33,33% (4 )	40% 4,8 .	%	20	\ .	13	4	1	5	
				6	8										
:	9	9807	8313,60	7164-35	246	33-86	5922,80	43	168,32	25	9009,93	119,16	3108	79614	287733 ,16

01.04.2017 .

\	-	50%	33,33%	50%	\ .
---	---	-----	--------	-----	-----

								) (4	6 .	.20%			) (2		
	2				6	8	9	10	11	12	13	4	1	5	
	:	9	8386		1268,41	7215,70	80,27	239	9956,50	561,38	5368,25	419,00	3424	96772,00	621191,00

14

01.07.2017 .

\	2	-	50%			33,33% ) (4	50% 6 .	.20%	\ .				(2	
	9	10905,00	5738,70	8854,90	83,18	281	2679,50	53	272,26	9633,52	602,24	3835	21810,00	057412,24

1.

2.

3

,  
:

.  
.

;

.

.

,

,

,

,

,

,

.

:

,

,

,

« »,

,

,

.







1. 30.11.1994 51 -  
( . 28.03.2017) // [ ] -  
: <http://www.consultant.ru/>.
2. 30.12.2001 197 -  
( . 03.07.2016) // [ ] -  
: <http://www.consultant.ru/>.
3. 26.12.1995 208- ( . 03.07.2016)  
« » // [ ] -  
: <http://www.consultant.ru/>.
4. : / . .  
, . . , . . . - .: , 2013. -  
192 с.
5. :  
/ . . . - .: « », 2015 – 320 .
6. : / . .  
, . . , . . ; . . . . - .: - , 2013. - 237 с.
7. : /  
. . . - .: , 2013. - 96 с.
8. :  
/ . . - . - :  
, 2010 – 192 .
9. : / . . , . .  
, . . . - - - : , 2012 – 448 .

10. . . . / . . . . - . :  
- , 2012 – 282 .
11. . . .  
« - » / . . . , . . . . - . : , 2014 – 224 .
12. . . . : / . . .  
, . . . . - . : , 2011. - 287 c.
13. . . . / . . . . -  
. : , 2013 - 443 .
14. . . .  
/ . . . , . . . , . . . . - . :  
, 2014 – 567 .
15. . . . / . . . , . . . . - . :  
- - : 2012. – 449 .
16. . . . / . . . . -  
. : - , 2014 – 638 .
17. . . .  
, / . . . , . . . . - . : ,  
2012 – 426 .
18. . . . : ,  
, , : / . . . ,  
. . . . - . : , 2013. - 255 c.
19. . . . / . . . . - . :  
- , 2012- 430 .
20. . . . : / . . . .  
- . : - , 2014. - 383 .
21. . . . : .  
:  
/ . . . . - . : , 2013. - 72 c.

22. , ... : , ,  
: / ... . - .: , 2011. - 561
- c.
23. , ... / ... . - : - ,  
2011- 310 .
24. , ... / ... ,  
... , ... , ... .- .: , 2010 - 339 .
25. , ... / ... ..,  
. . - / .: , .: , 2011 - 480 .
26. , ... / ... .- :  
, 2010 - 336 .
27. : . . . . , ...  
, ... .- : - , 2011- 440 .
28. : . : . /  
[ ... .]; ... .- .: , 2012. - 434 .-
29. : . / ... - : ,  
2010 - 457 .
30. : / ... .  
, ... . — 2- .. . — .: , 2007. -  
560 .
31. , . / . .- .: , 2009.-  
229 .
32. , . / . .-  
. : , 2011 - 160 .
33. , ...  
/ ... // . - 2008. - 3 -  
.49-52.
34. , ... :  
/ ... , ... , ... //  
. - 2016. - 8-2. - . 327-331.

35. , . . . ,  
 / . . . // . – 2011. – 2. – .85-
- 90.
36. , . . . / . . . ,  
 . . . // . – 2014. – 4 (16). – .68-71.
37. , .  
 / . . . // , 7, 2011. – .48-54
38. , . / . . . //  
 3. 2011. – .43-46
39. , . . .  
 / . . . // . – 2015. — 12. — .496-
- 499.
40. , . . .  
 / . . . //  
 . – 2010. – 5. – .90-100.
41. , . . .  
 / . . . , . . . , . . . //  
 . – 2016. – 12-4. – .912-917.
42. , . . .  
 / . . . ,  
 . . . // . – 2014. – 8 (169). – .182-187.
43. , . . .  
 / . . . , . . . , . . . [ . . . ] – : <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/02/17/>.
44. , . . .  
 / . . . , . . . , . . .  
 [ . . . ] . – :  
 <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2016/02/28/>.

45. . . . / . . .  
 // . - 8. -  
 [ ]. -  
 : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>.
46. , . ,  
 / . [ ]. - :  
<http://www.library.ru/help/docs/n76575/4.rtf>.
47. , . . . / . . . , . . .  
 [ ]. - :  
<https://www.scienceforum.ru/2015/pdf/7904.pdf>.
48. : ,  
 [ ]. - :  
<http://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potentsial-organizatsii>
49. , . . .  
 / . . . , . . . [ ]. - :  
[http://www.volpi.ru/files/publications/S\\_\\_A\\_\\_Mirosemi\\_\\_A\\_\\_V\\_\\_SCHedrina\\_Metody\\_ocenki\\_kadrovogo\\_potenciala\\_predpriyatiya.pdf](http://www.volpi.ru/files/publications/S__A__Mirosemi__A__V__SCHedrina_Metody_ocenki_kadrovogo_potenciala_predpriyatiya.pdf)
50. [ ]. - :  
<http://www.hr-director.ru/rubric/6506-red-otsenka-personala>