

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

(НА ПРИМЕРЕ «ИП СЕЛЮКОВА С.В.»)

студентки 4 курса 441 группы

направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

профиль подготовки «Управление персоналом организации»

экономического факультета

Селюковой Алёны Владимировны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Профессор, д.э.н.

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Землянухина Н.С.

инициалы, фамилия

Зав. Кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ

Развитие и обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки и установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность.

Сейчас развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по развитию и обучению персонала. Кроме того, развитие и обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

Необходимость подготовки и обучения персонала к настоящим и предстоящим изменениям может быть вызвана как изменением внешних условий (экономическая политика государства, законодательство, появление новых конкурентов и тому подобное), так и изменением внутренних условий самой организации (реструктуризация, внедрение новых технологий,

появление новых рабочих мест и другое), что ещё раз подтверждает актуальность выбранной темы.

Таким образом, актуальность проблемы исследования обусловлена практической потребностью современных предприятий, развивающихся в соответствии с глобальными экономическими и технологическими тенденциями, а также отсутствием достаточного количества разработок в данной сфере, отвечающих современным запросам российского общества.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса развития персонала и способов совершенствования этого процесса в организации «ИП Селюкова С.В.».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обосновать важность обучения персонала как фактора развития предприятия;
- рассмотреть порядок организации работы по обучению персонала;
- описать методы обучения;
- проанализировать процесс организационного развития персонала в «ИП Селюкова С.В.» и его влияние на эффективность работы организации;
- предложить мероприятия, направленные на развитие и обучение персонала в организации «ИП Селюкова С.В.», а также определить их экономическую эффективность.

Объект исследования: процесс развития персонала в организации «ИП Селюкова С.В.»

Предмет исследования: организационно-управленческие отношения процесса развития персонала в организации «ИП Селюкова С.В.».

Основное содержание работы

Предприятие ИП Селюкова С.В. создано в 2010 году. Цель создания данного предприятия – получение коммерческой прибыли. Сферой деятельности предприятия является розничная торговля товарами мебели и предметами интерьера. Организация насчитывает всего 22 сотрудника.

Всего предприятие насчитывает 4 магазина по Саратову и Энгельсу. В каждом магазине есть администратор и 2 продавца. Весь остальной персонал работает сразу для четырех магазинов.

Мной были выявлены основные показатели деятельности предприятия и произведен их анализ за последние 2 года, эти данные можно посмотреть на слайде.

На предприятии ИП Селюкова С.В. имеется организационная, функциональная и возрастная структура. Организационная структура представлена на слайде.

Возрастная структура также представлена на слайде. Анализируя возрастную структуру предприятия, можно сделать вывод о том, что она достаточно однородная: количество работников на предприятии до 30 лет и после 30 лет – одинаковое. Этот факт говорит о том, что организация ищет как пути получения опыта более старшего поколения, так и новые свежие идеи от более молодого поколения.

В результате наблюдений за ходом работы данной организации и бесед с руководителем предприятия, было установлено, что для данного предприятия первым этапом реализации какой-либо методики развития персонала является оценка персонала – именно она влияет на то, какая методика развития персонала будет выбрана в дальнейшем.

Метод «360 градусов» предполагает оценку сотрудника со всех сторон – самооценка, руководителями, коллегами, подчиненными.

Данный метод имеет целых 25 критериев, по которым проводится оценка человека. Среди них: способность к учебе, контактность, восприятие мнения окружающих, гибкость, внутренние нормативы, творческие характеристики, самооценка, надежность, разнообразие интересов, стрессоустойчивость и другие.

Основные условия необходимые для успешного проведения оценки 360 градусов: сплоченный коллектив, доверительные отношения между сотрудниками; отсутствие преобладающего авторитарного стиля

руководства; отсутствие выраженной текучести персонала (сотрудники проработали вместе как минимум 1 год); обеспечение анонимности оценки (уверенность сотрудников в том, что их оценки не будут разглашаться); предварительная разъяснительная работа с сотрудниками о целях оценки (цель должна быть сформулирована перед началом оценки и донесена до сотрудников; информированность снизит стресс от проводимой оценки и позволит получать более объективные данные); обязательная обратная связь по итогам оценки (должна проводиться не позднее одного месяца после проведения оценки, в этот период она остается актуальной и значимой для сотрудника).

Оценка проводилась со всеми работниками предприятия «ИП Селюкова С.В.». При опросе гарантировалась полная анонимность отвечающих, иначе их ответы могли быть неискренними, и могла возникнуть еще одна проблема - поиск тех, кто дал негативные оценки.

Оценка проводилась по пятибалльной системе, где 1 – это низкий уровень развития профессионально важных качеств для персонала в данной организации, 3 – средний уровень, а 5 – высокий уровень.

Результаты представлены в таблице на слайде. Также результаты представлены на диаграмме.

Метод «360 градусов» помог для решения широкого круга задач, связанных, в первую очередь, с выявлением уровня наличия определенных профессиональных качеств у работников «ИП Селюкова С.В.».

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка персонала играет важную роль в развитии персонала.

Один из методов развития персонала, приведенных в первой главе, - разбор практических ситуаций, иначе говоря case-study. В 2018 году разбор практических ситуаций проводился в трёх из четырёх магазинов.

На слайде представлены сведения об обучении, которое проводилось на предприятии за последние 2 года.

Один из двух тренеров, по системе которых обучались сотрудники «ИП Селюкова С.В.» – Константин Бакшт – бизнес-тренер и владелец российского холдинга "Капитал-Консалтинг".

Личная жизнь, по мнению бизнес-тренера, должна совмещаться с карьерой. Он считает, что ни в одной сфере жизни нельзя надеяться на счастливую случайность. И заявляет, что всего нужно достигать своими силами.

Также Константин Бакшт рекомендует проводить отдельный конкурс на каждую должность. Важно уделять должное внимание первым дням, которые проведут новые сотрудники в фирме. Они должны начинать адаптироваться с первых часов, проведенных в компании.

Другой тренинг, который прошли сотрудники «ИП Селюкова С.В.» - тренинг Максима Батырёва «45 татуировок менеджера». Много из того, о чём рассказывал спикер, также рассказывается в его одноимённой книге.

Максим Батырёв проработал почти всю свою жизнь в одной компании. Все его уроки или татуировки, как он их именуется, - это плод его собственных ошибок и выводов. Татуировка — это важная надпись на всю жизнь. Названия глав в этой книге и, соответственно, названия блоков тренинга, — татуировки, оставшиеся в памяти и сердце менеджера, его житейский и организаторский опыт. Это правила о том, как относиться к коллегам и каким образом действовать в определенных ситуациях.

Анализ способов развития и обучения персонала на предприятии «ИП Селюкова С.В.» позволил выявить следующее: в данной организации из способов развития и обучения персонала используется метод case-study и метод «360 градусов»; а также проводилось 2 тренинга за последние 1,5 года – тренинг Константина Бакшта «Большие контракты» и тренинг Максима Батырёва «45 татуировок менеджера». Других методов развития, обучения и переобучения персонала выявлено не было.

Одной из основных возможных стратегий развития персонала в организации является привлечение услуг консалтинговой компании.

Исследуя рынок консалтинговых компаний, была найдена консалтинговая компания, которая отвечает потребностям предприятия «ИП Селюкова С.В.» – консалтинговая компания «CASE». Привлечение услуг консалтинговой компании «CASE» поможет предприятию «ИП Селюкова С.В.» повысить личностный уровень развития работников организации, а также их профессиональный уровень развития; поможет повысить компетентность работников во многих вопросах; увеличит продуктивность и эффективность работников организации.

Работа с консалтинговой компанией, разумеется, может быть очень продуктивной для организации. Но кроме внешних консультаций можно использовать и внутренние способы развития персонала.

Тайм-менеджмент – это действие или процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

Один из основных методов работы тайм-менеджмента – это матрица Эйзенхауэра, состоящая из четырех квадрантов. Квадрант А: важные и срочные дела. Квадрант В: важные, но не срочные дела. Квадрант С: срочные, но не важные дела. Квадрант D: не срочные и не важные дела

Таким образом, использование матрицы Эйзенхауэра поможет персоналу на предприятии «ИП Селюкова С.В.» быстрее и эффективнее решать поставленные задачи.

А иногда при решении определенных задач становится очень важной командная работа. Для предприятия «ИП Селюкова С.В.» был выбран тренинг Ксении Швецовой «Создание команды».

Цель этого тренинга – сформировать эффективную структуру команды, адекватную внутренним и внешним условиям. Это одновременно диагностический и формирующий тренинг.

У тренинга есть определенные задачи: внедрение новых коллективных ценностей, которые помогут сотрудникам понять необходимость работы в

команде, практическое формирование навыков работы в команде, освоение техник эффективного бесконфликтного взаимодействия с коллегами.

Данный тренинг направлен на практическое достижение результата и реальную перестройку мышления сотрудников с индивидуального на коллективное. Этот курс способствует нейтрализации давно зреющих конфликтов, устранению практики перекладывания ответственности, улучшению морально-психологической атмосферы в коллективе в целом.

Создание сплоченной команды – важный процесс, который ложится на плечи руководства компании, в случае данного предприятия этим человеком является Светлана Викторовна, главный руководитель, и четыре администратора магазинов.

Ожидаемые результаты: единство целей компании для всех членов команды, осознание сотрудниками цели компании и своей роли в ее достижении, осознание сотрудниками взаимосвязи между целями компании и личными целями, повышение производительности труда, мотивации к труду у команды, повышение активности и энтузиазма в достижении целей компании, повышение эффективности решения поставленных задач, повышение дисциплины и самоорганизованности, формирование механизмов взаимной поддержки и подкрепления в достижении целей компании.

Также последнее время всё больше и больше становится важным быть отличным профессионалом не только в качестве части коллектива, но и в качестве отдельно взятого работника. Для решения задач каждого отдельного работника существует ИПР – индивидуальный план развития.

Каждые полгода рекомендуется проводить аттестацию персонала и в соответствии с ее результатами давать оценку соответствия или несоответствия работника занимаемой должности, оценивать потребность в повышении работником уровня своей квалификации. Цель аттестации: оценка деятельности каждого работника, результатов его работы, его способностей и возможностей с тем, чтобы понять, насколько данный работник способен выполнять работу на своей должности.

В процессе аттестации предлагается проводить оценку работников по следующим направлениям: достаточная квалификация работника в процессе выполнения своей работы; знание техники безопасности и пожарной безопасности, правил оказания первой медицинской помощи. В процессе проведения аттестации оценка каждого сотрудника должна быть проведена по 4-х балльной шкале: отлично (5 баллов), хорошо (4 балла), удовлетворительно (3 балла) и неудовлетворительно (2 балла).

При этом если оценка работника меньше 2,8 балла, то он должен признаваться не пригодным для выполнения своих обязанностей; от 2,8 до 3,8 – работник должен подлежать повторной переаттестации (через 4 месяца); от 3,8 до 4,8 – работнику требуется переобучение или повышение квалификации; свыше 4,8 – работник может быть наставником для персонала и сам проводить обучение и участвовать в обмене опытом с другими работниками.

В соответствии с результатами аттестации для каждого работника должен быть составлен индивидуальный план развития (ИПР). В индивидуальном плане развития должно быть предусмотрено и горизонтальное перемещение по должностям.

За последние 1,5 года в организации «ИП Селюкова С.В.» было проведено 2 тренинга по продажам, соответственно, можно сделать вывод о том, что тренинги по продажам в организации и так проводятся, на них не стоит делать особый акцент при разработке проектных предложений.

Тренинг же, в котором действительно нуждается организация «ИП Селюкова С.В.» – тренинг бизнес-тренера Евгения Колотилова «Работа с возражениями».

Для работы с возражениями, по мнению Евгения Колотилова, необходимо в качестве минимума выполнить следующие действия: установить контакт и доверительные отношения, узнать ситуацию и видение клиента, выявить возражения, предупредить возражения, мягко обработать возражения.

Работа с возражениями – один из важнейших аспектов работы в организации «ИП Селюкова С.В.», так как возражения встречаются довольно часто, но есть и другой важный аспект, который необходимо учесть. Если работа с возражениями проведена успешно, и клиент остался доволен, то возникает вопрос: «Как удержать клиента и сделать так, чтобы он вернулся ещё не раз?»

Ответ на этот вопрос можно найти, пройдя тренинг Инны Алексеевой «Работа с ключевыми клиентами».

Инна Алексеева рассказывает о том, кто такие ключевые клиенты (о 6 типах ключевых клиентов), о понятии конвейера продаж. На тренинге раскрываются вопросы сбора сведений о ключевом клиенте, процедуры ведения ключевого клиента, работы с досье на ключевого клиента, работы с группой принятия решений. Очень важным процессом спикер считает цикл принятия решений, а именно стратегию входа к ключевому клиенту, особенности поведения менеджера с ключевым клиентом, этапы принятия решения ключевым клиентом, методы влияния на принятие решения ключевым клиентом.

Развитие ключевых клиентов – не менее важный процесс по мнению Инны. Удержание клиентов – действительно важная часть ведения любого бизнеса, без которой сделать очень высокие продажи получится не так быстро. Но увеличивать объём продаж всё же остаётся важнейшей задачей любого коммерческого предприятия, в том числе и «ИП Селюкова С.В.».

Данный комплекс мероприятий по развитию персонала рассчитан на 6 месяцев. Экономическую эффективность как всего комплекса мероприятий, так и каждого мероприятия просчитать невозможно, так как невозможно просчитать, какой доход точно принесут эти мероприятия организации. Но экономическую эффективность можно обосновать с другой точки зрения.

Данный комплекс мероприятий направлен на развитие разных профессионально важных качеств работников организации «ИП Селюкова С.В.». Экономическая эффективность данного комплекса мероприятий

заключается в том, что после внедрения этих мероприятий и их реализации сами работники будут стоить больше, чем стоили до этого, но т.к. предприятие уже потратит определенную сумму денег на развитие персонала, то оно не будет обязано повышать заработную плату работникам сразу после прохождения комплекса. В этом заключается частичная экономия организации.

С другой стороны, благодаря проведению этих мероприятий приверженность работников организации увеличивается, соответственно, уменьшается вероятность их ухода из организации. Кроме того, персонал можно замотивировать таким образом: как только после прохождения комплекса прибыль предприятия увеличивается на определенный процент, предприятие повышает заработную плату тем работникам, которые поспособствовали этому процессу. Но сумма, которую предприятие добавит в заработную плату работникам, но она не должна превышать сумму той прибыли, которую работники принесут предприятию непосредственно после прохождения комплекса.

Подводя итоги, можно сказать, что благодаря данному комплексу мероприятий по развитию персонала, используя новые знания и умения, работники смогут работать лучше; продавать больше товаров; качественно удерживать ключевых клиентов; успешно работать в команде, тем самым активировав эффект синергии – именно такой уровень работы персонала позволит предприятию получать больший доход, чем предприятие получало до этого.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие персонала требует проведения ряда мероприятий по овладению новой специальностью, переквалификации и совершенствованию рабочих характеристик людей. Данная система включает в себя прежде всего подготовку и переподготовку кадров, то есть подготовку специалистов с целью освоения новых знаний, умений и навыков. При этом происходит

получение второй профессии или второй специальности. Переподготовка, как правило, требуется работникам среднего и старшего возраста.

В условиях устаревания профессиональных знаний, появления более современного оборудования и технологий производства важную роль играет повышение квалификации. Оно подразумевает обучение сотрудников для усовершенствования имеющихся знаний, умений и навыков, связанное с изменением требований к профессии или повышением в должности.

Для решения проблем профессионального развития персонала важно понимать, что однократные мероприятия не дадут особых результатов. Нужна целая система профессионального развития и карьерного роста. Выбор способов развития и обучения кадров зависит от имеющихся у компании ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации преподавателей, штатной структуры самой организации, а также целей и задач, которые ставит руководство. Крупные фирмы вкладывают солидные средства в повышение профессионализма своих специалистов. С изменением экономических условий, производственных процессов и т. д. прежние товары теряют свою новизну, меняется срок их "жизни" на рынке. В любой организации постоянно нужны специалисты, понимающие современные тенденции и способные своевременно применять новшества в своей работе.

Возможность профессионального обучения высоко ценится как кандидатами при наборе на вакансию, так и опытными работниками фирмы, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепляет его уверенность в себе.

Наличие у персонала некоего набора знаний по специальности, отлаженное на определенном этапе деятельности производство не могут обеспечить компании вечный успех и лидерство среди конкурентов. В любой организации победы обуславливаются совместными усилиями руководителей и подчиненных. Прозрачная мотивация, благоприятный климат в коллективе, желание и готовность работников посвящать себя

работе, их преданность компании и лояльность к руководству - вот то, что способствует укреплению положительных отношений между работодателем и работником.

За время изучения организации «ИП Селюкова С.В.» были выявлены следующие методы обучения, развития персонала, которые уже используются в организации: метод «360 градусов», метод case-study, тренинг Константина Бакшта «Большие контракты», тренинг Максима Батырёва «45 татуировок менеджера».

В данной выпускной квалификационной работе было предложено несколько направлений совершенствования развития персонала: выбор стратегии развития персонала, основанной на привлечении услуг консалтинговой компании «CASE», внедрение принципов матрицы Эйзенхауэра в работу по развитию персонала, использование индивидуальных планов развития для персонала организации «ИП Селюкова С.В.», участие в тренинге Евгения Колотилова «Работа с возражениями», участие в тренинге Инны Алексеевой «Работа с ключевыми клиентами», участие в тренинге Ксении Швецовой «Создание команды», а также подробно описана экономическая эффективность.

Желание сотрудников расти и развиваться в данной организации означает улучшение качества работы, отсутствие "перебежчиков" к конкурентам, быстрый и качественный подбор специалистов на вакантные должности. Это главный фактор, от которого напрямую зависит общая эффективность компании.