

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 ООО «КОМПЛЕКТАЛЬЯНС»)**

студентки 4 курса 441 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Шеяновой Полины Алексеевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение

Благополучие и успех любого предприятия полностью зависят от того, как осуществляется развитие персонала. Эта тема остается актуальной всегда, в том числе и сейчас. Сегодня однажды приобретенные профессиональная подготовка, навыки и умения не столь ценны, как раньше. А потому любому специалисту нужно регулярно получать новые знания и совершенствоваться в своем деле. Сотрудник с низкой квалификацией наносит ущерб фирме и, в случае сокращения, превращается в первого кандидата на вылет. Именно поэтому развитие персонала компании – важный без преувеличения вопрос.

Процесс развития персонала является систематическим. Недостаточно единожды провести какой-либо курс обучения. Задачи развития персонала различны, но главная из них – формировать специалистов, полностью отвечающих потребностям фирмы, изучать и совершенствовать их производительный и образовательный потенциал.

В ходе данного процесса профессиональную подготовку специалистов поднимают на новый уровень. При развитии персонала, в частности, проводят следующие мероприятия:

Кроме того, нужно учитывать общую стратегию предприятия и профессионализм всех сотрудников в отдельности. Сначала изучают потенциал специалиста в вопросе применения знаний и навыков в практической деятельности, анализируют его умение к составлению моделей способностей для всего персонала. Благодаря такому подходу компания рассчитывает точную сумму необходимых для обучения средств и достижения поставленных целей. Именно так выглядит политика совершенствования навыков трудового коллектива.

Цель развития персонала – получать кадры с высоким уровнем подготовки, мотивированных специалистов, заинтересованных в процветании компании.

Обучающие меры направлены на создание профессиональной, преданной компании команды, увеличение отдачи от труда каждого работника. Это помогает решить проблему кадровой «текучки», сэкономить на подготовке новых сотрудников. Растет производительность труда и вместе с ней прибыль компании.

Развитие персонала в организации — это не разовая акция, а постоянное совершенствование деловых и личностных качеств сотрудников. В рамках этой работы сотрудники кадровой службы выполняют комплекс действий.

Целью данной работы является на основе исследования процесса развития персонала в организации разработка мероприятий по его совершенствованию.

Задачи работы:

1. Изучить понятие, цели, задачи, принципы развития персонала в организации;
2. Рассмотреть виды, формы, методы развития персонала;
3. Исследовать коучинг как современный метод развития персонала;
4. Провести анализ системы управления персоналом организации ООО «Комплект Альянс»;
5. Проанализировать методы по развитию персонала в ООО «КомплектАльянс»;
6. Разработать модель новой мотивационной системы предприятия ООО «КомплектАльянс»;
7. Создать систему управления трудовой карьерой;
8. Провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий по развитию персонала в ООО «КомплектАльянс».

Объектом ВКР является процесс развития персонала в ООО «КомплектАльянс».

Предметом ВКР являются управленческие отношения, обеспечивающие развитие персонала в организации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические аспекты развития персонала в организации

Процесс развития персонала является систематическим. Недостаточно единожды провести какой-либо курс обучения. Задачи развития персонала различны, но главная из них – формировать специалистов, полностью отвечающих потребностям фирмы, изучать и совершенствовать их производительный и образовательный потенциал.

В ходе данного процесса профессиональную подготовку специалистов поднимают на новый уровень.

Популярная тенденция на предприятиях - развитие персонала с помощью тренингов и корпоративных мероприятий. Любая организация или предприятие имеет свой персонал, который состоит из профессионалов своего дела. Причем совершенно неважно, какую должность занимает человек: простого работника или же директора компании. Персоналом называют всех работников, которые работают на данном предприятии, при этом не имеет значения, какая форма трудового договора с ними заключена. Для того чтобы предприятие выполняло свои функции, необходимо постоянно развивать персонал, причем на любом уровне.

Цель развития персонала – получать кадры с высоким уровнем подготовки, мотивированных специалистов, заинтересованных в процветании компании.

На современных предприятиях любого размера и уровня существует должность менеджера по подбору персонала, который занимается наймом и увольнением работников, а также их развитием в рабочей сфере. При этом развитие персонала - понятие весьма обширное, включающее несколько направлений.

Во-первых, для выполнения всех функций предприятие обязано иметь укомплектованный штат, в котором не должно быть лишних людей.

При этом нехватка рабочих рук может сказаться на эффективности производства, поэтому расчет рабочих мест должен исходить, прежде всего, из экономических соображений.

Во-вторых, каждый работник должен четко выполнять свои обязанности, при этом на маленьких предприятиях работники должны быть взаимозаменяемы, исходя из экономической целесообразности.

В-третьих, управление развитием персонала должен осуществлять человек, который обладает дальновидностью и умением стратегически мыслить, прогнозируя эффективность деятельности того или иного работника. При этом лучшие сотрудники должны поощряться не только материальными благами, но и профессиональным ростом и карьерой.

В-четвертых, непрерывно должен производиться процесс обучения сотрудников предприятия, чтобы их профессиональные навыки претерпевали изменения, направленные в лучшую сторону.

На крупных предприятиях в рамках отдела кадров проводится анализ системы развития персонала. Для этого за расчетную единицу берется каждый сотрудник, а за глобальную - весь рынок, на котором работает сама организация. Каждая компания нуждается только в высококвалифицированных кадрах, способных слаженно и четко выполнять свою работу.

Предлагаю ознакомиться с 3 основными методами, применяемыми для этих целей.

Наставничество - обучение практическим навыкам новичков прямо на рабочем месте опытным, авторитетным, высококвалифицированным сотрудником.

Делегирование - передача полномочий (или их части) руководителя сотрудникам для достижения каких-либо конкретных целей компании.

С помощью делегирования работники вовлекаются в процесс принятия стратегических решений, самореализуются. У них появляется ощущение значимости не только в глазах руководства, но и всего коллектива.

Ротация - горизонтальное перемещение сотрудников с одной должности на другую в пределах организации.

Может показаться, что этот метод не что иное, как карьерный рост или повышение квалификации. Но это не так.

При ротации сотрудник не поднимается вверх по служебной иерархии. Он остается на том же должностном уровне, приобретая лишь другие служебные обязанности, решая не свойственные ему ранее задачи.

Одна из основных задач руководителя – поддерживать высокую мотивацию сотрудников. Ни для кого уже не секрет, что для этого не достаточно только денежного вознаграждения, необходима развернутая система мотивации, которую должен обеспечивать и поддерживать руководитель.

Коучинг в организации проводится по заказу ее владельцев или руководителей, которые видят потенциал в своих сотрудниках и хотят способствовать его развитию для достижения определенных бизнес-целей. Естественно, что сотрудник, с которым будут проводиться работа, должен быть осведомлен о планах руководства и согласен с планом работы.

Таким образом, развитие персонала может осуществляться разными способами, однако основные этапы, указанные выше должны присутствовать всегда для того, чтобы специалист, который занимается развитием персонала мог полагаться и принимать дальнейшие действия.

Анализ системы развития персонала в организации ООО

«КомплектАльянс»

ООО «КомплектАльянс» - компания, основной деятельностью которой является комплексные поставки оборудования производственно-

технического назначения. Вся линейка предлагаемой продукции компании снабжена технической документацией, сертификатами и паспортами.

Целью деятельности Общества является осуществление производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, направленной на удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли.

В ООО «КомплектАльянс» присутствует смешанная линейно-функциональная система управления (рис.1).

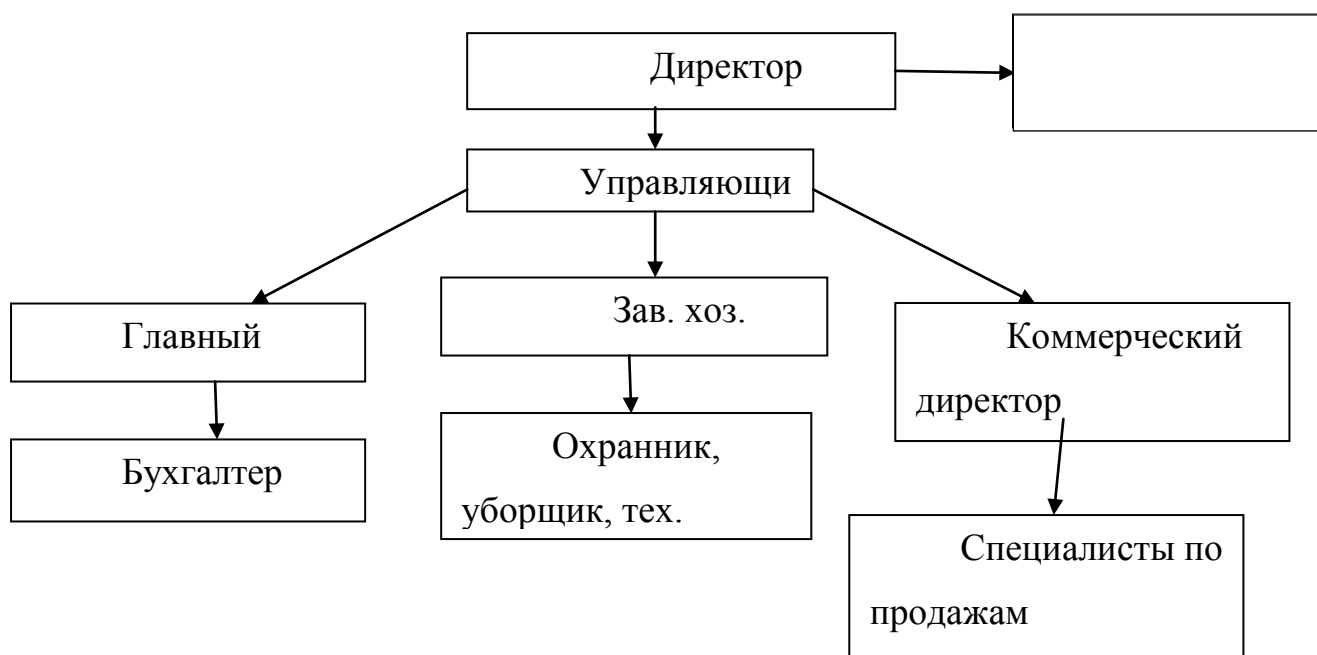


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «КомплектАльянс»

Исследования прибыли и рентабельности ООО «КомплектАльянс» в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ прибыли и рентабельности ООО «КомплектАльянс» за 2015-2017 годы, тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, (+, -), 2015 к		Темп роста, % 2017 к	
				2016	2017	2015	2016
Выручка	36084	66806	70466	34382	3660	195,28	105,48
Доходы от продажи товаров	24712	48552	46785	22073	-1767	189,32	96,36

в % к обороту	68,48	72,68	66,39	-2,09	-6,28	96,95	91,36
Издержки обращения	17586	22171	23246	5660	1075	132,18	104,85
в % к обороту	48,74	33,19	32,99	-15,75	-0,20	67,69	99,40
Прибыль от продаж	7126	26381	23539	16413	-2842	330,33	89,23
в % к обороту	21,72	43,44	36,75	15,02	-6,69	169,15	84,59
Прочие расходы	393	630	883	490	253	224,68	140,16
в % к обороту	1,09	0,94	1,25	0,16	0,31	115,05	132,88
Прибыль до налогообложения	6733	25751	22656	15923	-3095	336,49	87,98
в % к обороту	18,66	38,55	32,15	13,49	-6,39	172,31	83,41
Чистая прибыль	5386	20601	18125	12739	-2476,	336,52	87,98
в % к обороту	14,93	30,84	25,72	10,80	-5,12	172,32	83,41

Как видно из таблицы 1, доля доходов от продажи товаров в выручке снижается на 3,64 % за 2 года, что является отрицательной характеристикой, а снижение доли издержек обращения за 2 года на 0,6 % напротив положительной, но при этом уровень прибыли от продаж снизился на за 2 года на 4,6 %, отсутствие прочих доходов и рост уровня прочих расходов негативно повлияло на уровень прибыли до налогообложения, который снизился на 16,6%, а уровень чистой прибыли на тот же процент или на 16,6 %.

За последние три года показатель прибыли вырос более чем в 3 раза. При этом, рост доходов от продаж увеличился всего в 2 раза.

Далее следует проанализировать численность персонала и его возрастной состав на предприятии ООО «КомплектАльянс» в таблице 2.

Таблица 2. Численность и возрастной состав сотрудников ООО «КомплектАльянс».

Возраст	Численность, чел.	Удельный вес. %
До 25 лет	2	17
От 26 до 30 лет	2	17
От 31 до 40 лет	3	25
От 41 до 50 лет	4	33
Свыше 50 лет	1	8
Всего работников	12	100

Из данной таблицы видно, что наибольшую численность персонала на предприятии составляют сотрудники в возрастных группах от 31 до 40 лет и

от 41 до 50 лет. Их численность составляет около 60% всего персонала ООО «КомплектАльянс».

Следующими категориями, которые тоже примерно одинаковые по численности – это сотрудники от 26 до 30 лет и до 25 лет. Вместе они составляют более 30% всего персонала организации.

И последней категорией являются сотрудники в возрасте от 50 лет. Это всего один человек.

Следует отметить, что данный возрастной состав предприятия достаточно разнообразен и средний возраст сотрудников приходится как раз на самую большую категорию (от 31 до 40 лет). Такой состав является благоприятным и предприятие не нуждается в омоложении кадров.

Далее следует разделить сотрудников на специалистов (бухгалтерия, отдел кадров и т.д.), торгово-операционный персонал (занятые основной деятельностью предприятия) и персонал неосновного вида деятельности (уборка территорий, охрана и т.д.) и просмотреть их состав по стажу работы в организации (см. табл. 3).

Таблица 3. Состав сотрудников по стажу работы в ООО «КомплектАльянс»

	По общему стажу работы (количество лет)						Всего
	до 1	1-4	5-9	10-19	20-25	>25	
Специалисты		1	2	2	2	1	8
Торгово-операционный персонал		1	1	1			3
Персонал неосновного вида деятельности			1				1
всего		2	4	3	2	1	12

Таким образом, становится понятно, что более 60% персонала на предприятии – это специалисты. Затем примерно 30% рабочих. И 1 человек относится к персоналу неосновного вида деятельности.

Теперь следует рассмотреть соотношение персонала по полу и образованию в таблице 4.

Таблица 4. Состав сотрудников ООО «КомплектАльянс» по полу и образованию

	Высшее	Среднее специальное	Среднее на уровне школы
Мужчины	4	1	
Женщины	5	2	
всего	9	3	

Исходя из данной таблицы видно, что большая часть сотрудников (около 80%) обладает высшим специальным образованием. Еще у трех человек – среднее специальное образование.

Численность персонала и его динамика будет также отражена в призме категорий работников ООО «КомплектАльянс» в таблице 5.

Таблица 5. Динамика численности работников, их состава и структуры в ООО «КомплектАльянс»

Категории работников	2015		2016		2017	
	чел	% к итогу	чел	% к итогу	чел	% к итогу
Среднесписочная численность персонала	12		11		12	
В том числе:						
1. Торгово-операционный персонал	11		10		11	
1.1. Работники, осуществляющие торговые операции	4		3		3	
1.2. Специалисты	7		7		8	
2. Непроизводственный персонал	1		1		1	

Следует отметить, что в 2016 году численность персонала снизилась на 1 человека. В 2017 пришло еще несколько человек в организацию.

Теперь следует рассчитать среднюю заработную плату по отдельным категориям работников ООО «КомплектАльянс» в таблице 8.

Таблица 8. Динамика средней заработной платы работников ООО «КомплектАльянс», тыс.руб.

Категории персонала	2017		
	ФЗП, тыс.руб.	Среднесписочная численность, чел.	Средняя заработная плата, тыс.руб. в мес.
Руководитель	362	1	30,2
Специалисты	2020	7	24
Торгово-операционный персонал	855	3	23,7
Персонал неосновного вида деятельности	225	1	18,7
Итого	3462	12	24,1

Как показывают данные таблицы 8, среднемесячная заработная плата в целом по предприятию в 2017 г. составила 24,1 тыс. руб. Такой показатель заработной платы выше, чем средняя заработная плата в Саратове Самая высокая заработная плата характерна для руководителей – 30,2 тыс. руб. в 2016 г. соответственно.

Также высокая заработная плата характерна для специалистов и рабочих – 24 тыс. руб. и 23,7 тыс. руб. соответственно.

Зарботная плата категории «вспомогательные рабочие» находится на уровне 18,7 тыс. руб.

Таким образом, следует отметить, что заработные платы достаточно высоки для деятельности предприятия. Система управления персоналом работает эффективно и потерь в работе персонала почти не наблюдается.

Направления совершенствования развития персонала в ООО «КомплектАльянс»

Новая система мотивации персонала будет состоять из нескольких показателей. Ключевым методом повышения материальной заинтересованности сотрудников в улучшении показателей работы является применение премиальных систем оплаты, в которых основная часть зарплаты (оплата по тарифной ставке, сдельная оплата или должностной оклад) дополняется финансовым поощрением за эффективные показатели их труда.

Главное в разработке оптимальной и действенной системы премирования — верно определить ключевые показатели эффективности (KPI) для сотрудников. Одна ошибка в расчетах — и результат вас не порадует.

KPI представляет собой особую систему показателей, при использовании которой работодатели могут оценивать эффективность деятельности подчиненных. При этом KPI – ключевые показатели каждого работника - привязывают к общим индикаторам бизнеса (уровню доходности, рентабельности, капитализации).

Когда компания ООО «КомплектАльянс» будет работать по системе КРІ, это дает ей массу преимуществ:

Мотивация сотрудников.

Трансляция приоритетов и задач предприятия.

Мониторинг эффективности работы предприятия.

Привлечение и удержание профессиональных специалистов.

Оптимальное использование фонда оплаты труда.

Далее будет представлен пример КРІ для специалистов отдела продаж в таблице 9.

Таблица 9 – система КРІ для отдела продаж

Индекс КРІ (Показатель выполненного плана)	Коэффициент премии (переменной части вознаграждения)
Ниже 70 %	0
70-80 %	0,6
80-89 %	0,7
90-95 %	0,8
96-98 %	0,9
99-101 %	1
102-105 %	1,3
106-109 %	1,4
Свыше 110 %	1,5

Исходя из данной таблицы видно, что специалисты отдела продаж могут повысить свою заработную плату в 1,5 раза, при этом необходимо отмечать, что остальные сотрудники к окладу смогут также получить вплоть до 50% от суммы оклада к основной части заработной платы.

Как было уже отмечено ранее, деятельность кадрового специалиста не позволяет эффективно работать с развитием персонала, поэтому необходимо сформировать соответствующий план развития персонала в ООО «КомплектАльянс». Далее будут представлены основные разделы плана.

1. Синхронизация со стратегией компании.
2. Выбор направленности программы развития персонала.
3. Выявление потребности в развитии персонала.
4. Составление учебного плана предприятия.
5. Анализ результативности программы развития.
6. Организация наставнической работы.

7. Проработка обеспечения кадрового резерва.

План программы управления развитием персонала в организации будет полноценным, если учесть в нем все 7 перечисленных составляющих. Благодаря продуманным планам развития все знания, навыки и опыт всегда будут оставаться в стенах компании.

Это обеспечит стабильную деятельность ООО «КомплектАльянс» и минимизирует риски. ООО «КомплектАльянс» станет более конкурентоспособной на рынке труда, ведь один из ключевых критериев оценки соискателей – это возможность карьерного или профессионального роста.

Экономическая эффективность представляет собой показатель, который указывает на то, насколько эффективен тот или иной проект мероприятий. При расчете экономического эффекта обязательно необходимо учитывать затраты на проведение мероприятий.

В данном случае список затрат получен у соответствующих компаний, которые занимаются обучением персонала, а также у кадрового специалиста ООО «КомплектАльянс».

Результаты обоснования экономической эффективности проекта можно занести в таблицу 6.

Таблица 6 - Результаты обоснования экономической эффективности проекта по совершенствованию системы развития персонала предприятия ООО «КомплектАльянс»

Показатель	Проектный вариант
Общая сумма затрат на реализацию проекта за 2018 год, в рублях	1 420 000
Результат (Р)	465 550
Коэффициент окупаемости затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы развития персонала предприятия	12,76
Срок окупаемости (Ток), месяцев	1

Вышеуказанный расчет затрат на мероприятия и их экономической эффективности позволяет говорить о том, что мероприятия станут достаточно эффективным дополнением во всей деятельности ООО «КомплектАльянс», а также значительно повысят эффективность системы развития персонала предприятия.

Проект имеет как экономическую, так и социальную значимость. Стоит отметить, что в данном разделе было предложено несколько мероприятий, которые позволят повысить эффективность системы развития персонала исследуемой организации. Расчет результатов деятельности позволяет отметить экономическую эффективность предложенных мероприятий, а также их значимость для самой системы развития персонала и предприятия в целом.

Заключение

Развитие персонала – актуальная и для сотрудников компаний тема. Работать в организации с действующими стандартами и четкими указаниями по решению поставленных задач очень просто. Не нужно придумывать нечто новое. Энергию работников при этом можно направить в полезное русло, а именно на деятельность, связанную со следованием общепринятым стандартам.

Для получения преимуществ перед конкурентами и закрепления в рыночной среде повышение квалификации работников должно вестись непрерывно. Для этого требуются постоянные и комплексные усилия руководства и коллектива. Системный подход обеспечивает регулярное обучение и развитие персонала и приносит желаемые результаты. То есть профессиональный уровень работников становится выше, а их взаимодействие в организации гораздо лучше. Все это является ключом на пути к формированию достойного кадрового потенциала.

Управление развитием персонала считают удачным, если коллектив связывает собственные достижения с хорошими результатами фирмы, в компании царит благоприятная атмосфера, работники готовы пользоваться своим интеллектуальным, творческим потенциалом, проявлять ответственность и инициативу. Если присутствуют вышеперечисленные факторы развития персонала, значит, поставленные в компании задачи решаются качественно.

В данной работе была рассмотрена организация ООО «КомплектАльянс». ООО «КомплектАльянс» - компания, основной деятельностью которой является комплексные поставки оборудования производственно-технического назначения. Вся линейка предлагаемой продукции компании снабжена технической документацией, сертификатами и паспортами. Компания также предлагает свои услуги по поставке и

консолидации оборудования любой степени сложности. Специалисты ООО «КомплектАльянс» представляет собой профессиональную компанию с многолетним опытом, которая всегда может помочь и провести консультации.

Исходя из анализа стало понятно, что система развития персонала не сформирована достаточно эффективно, что сказывается на работе сотрудников и их мотивации. В частности, в организации не сформированы планы развития персонала, присутствует сильная система административных методов управления персоналом, что не всегда эффективно работает на практике. Кроме того, вся система развития персонала складывается только из внутриорганизационного обучения. В связи с этими факторами, мотивация труда также находится на низком уровне.

Учитывая вышеуказанные факторы, были предложены мероприятия, которые позволили бы совершенствовать мотивационную составляющую трудовой деятельности персонала. Кроме того, внедрена программа развития персонала, которая подразумевает наличие планов по работникам с целью повышения их эффективности. Последним мероприятием стало внедрение системы управления карьерой персонала, что позволяет более эффективно управлять персоналом.

Проект данных мероприятий имеет как экономическую, так и социальную значимость. Необходимо отметить, что было предложено несколько мероприятий, которые позволят повысить эффективность системы развития персонала исследуемой организации. Расчет результатов деятельности позволяет отметить экономическую эффективность предложенных мероприятий, а также их значимость для самой системы развития персонала и предприятия в целом.