

**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**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РОСТА СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
«СК ПАЛЛАДА»)**

студентки 5 курса 541 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Певневой Наталии Владимировны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является развитие человеческих ресурсов, основная идея которого заключается в представлении затрат на обучение не как безвозвратных расходов, а как прибыльных капиталовложений в человеческий капитал.

Профессиональный рост является стратегической функцией кадрового менеджмента. В настоящее время в теории и практике вопрос о сущности понятия "рост" исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под ростом понимают обучение персонала. Профессиональный рост является ведущим фактором системы образования человека, персонала организации наравне с обучением и воспитанием.

Актуальность выбранной темы данной выпускной квалификационной работы связана, прежде всего, с тем, что управление профессиональным ростом сотрудников позволяет не только повысить их квалификацию и профессиональные знания, но и развить способности в области планирования и организации производства, и формировании управленческого персонала из числа сотрудников.

Профессиональный рост оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Ключевым моментом в управлении профессиональным ростом является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном росте

отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального роста.

Эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Объектом нашего исследования является – планирование профессионального роста сотрудников в организации ООО «СК Паллада».

Предмет исследования – управленческие отношения возникающие в ходе планирование профессионального роста сотрудников в организации

Цель: на основе исследования проблем разработать мероприятия по совершенствованию планирования профессионального роста сотрудников в организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи :

1. Изучены теоретические основы совершенствования планирования профессионального роста сотрудников в организации
2. Проведен анализ системы управления персоналом в ООО «СК Паллада» в целом и управления профессиональным ростом в частности.
3. Предложены рекомендации и разработана программа профессионального роста сотрудников в исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная программа по планированию и совершенствованию профессионального роста сотрудников может быть в перспективе с успехом применена на анализируемом предприятии. Значительный вклад в исследования концептуальных вопросов науки обучения и развития персонала внесли работы следующих ученых: Т.Ю. Базарова, Н.А. Волгина, Б.М. Генкина, А.Я., Кибанова А.А. Лобанова и др.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

## *1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ*

### *1.1. Значение профессионального роста сотрудников в организации.*

Профессиональный рост — это направление работы, основной задачей которого является развитие человека в профессиональной сфере, за счет приобретения необходимых знаний и опыта, развития соответствующих практических навыков, образцов мышления и поведения, качеств и характеристик личности, которые, в свою очередь, формируют определенные компетенции специалиста, как профессионала своего дела, и влияют на его карьерный рост.<sup>1</sup>

Профессиональный рост отмечается повышением востребованности данного специалиста, более качественным и быстрым выполнением работы, ростом заказов на его услуги. Он не всегда сопровождается повышением должности, ростом заработной платы или приобретением статуса успешного человека. Каждый работник сам для себя определяет критерий профессионального роста.

В вопросе профессионального роста сотрудников следует заострить внимание на следующие моменты - правильная оценка кадрового потенциала, индивидуальный подход к возможностям и профессиональной квалификации каждого сотрудника, грамотно подобранное направления карьерного роста и вид обучения.

Оценить возможности кадрового потенциала - одна из задач кадровой политики предприятия. Кадровый потенциал - совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации.

---

1 [2navigation.ru/professional-development](http://2navigation.ru/professional-development)

Профессиональное обучение - это процесс целенаправленного формирования у сотрудников специальных знаний, развитие требуемых навыков и умений, которые позволяют повышать производительность труда, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды деятельности.

Как демонстрируют исследования, успех профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки (выбор формы обучения, тренера, создания мотивации у будущих участников к обучению) и только на 20% от способностей самих обучающихся.

Общеизвестно, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения определенной работы или тех или иных функций на производстве. Для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности необходимо повышение квалификации.

Можно выделить три вида повышения квалификации:

- повышение квалификации на основе уже полученных знаний .
- расширительное повышение квалификации.
- адаптивное повышение квалификации.

### *1.2. Планирование профессионального роста сотрудников в организации.*

Система управления профессиональным ростом персонала обеспечивает непрерывное улучшение методов работы с кадрами и применением достижений отечественной и зарубежной науки и оптимального производственного опыта.

Руководство несет ответственность за планирование профессионального роста сотрудников в качестве резерва на перспективу. Планирование предполагает:

1. Раскрытие потенциала индивидуума, его наклонностей и потребностей в развитии.

2. Осуществление мероприятий, предоставляющих применение выявленных возможностей и удовлетворение потребностей в профессиональном развитии.

Планирование карьеры позволяет увязать планы профессионального роста сотрудников с целями организации. Сотрудникам и руководителям следует нацеливаться не только на осуществление работ, но и на профессиональный рост в пределах организации. Если карьера сотрудника непосредственно связана с организацией

Обширно используются следующие методики индивидуального профессионального роста и установления перспективных задач:

1. Методика уточнения ценностей.
2. Методика выявления удовлетворенности от выполняемой работы.
3. Индивидуальное развитие и важность работы.

Ежегодный план роста должен включать:

1. Долговременные цели сотрудника.
2. Наиболее важные потребности в модернизации для достижения следующего этапа профессионального роста.
3. Задания сотруднику на следующий год, дающие гарантированный переход к следующему этапу профессионального роста.
4. На организации лежат обязательства по оказанию помощи сотруднику в подготовке к следующему этапу, который обеспечит ему его профессиональный рост.

*1.3. Направление совершенствования планирования профессионального роста сотрудников в организации.*

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением системы управления профессиональным ростом персонала организации. В связи с этим эффективное управление персоналом приобретает особое значение и имеет практическое значение.

Для совершенствования обучения персонала на предприятии предлагается проект развития системы наставничества.

Цель проекта:

- разработать и внедрить в подразделении систему наставничества — действий по адаптации новых сотрудников первичного уровня (продавцов, ст. продавцов, консультантов и др.) к профессиональной деятельности и стажировки на новых рабочих местах.

## *2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА СОТРУДНИКОВ В ООО «СК ПАЛЛАДА»*

### 2.1. Характеристика деятельности ООО «СК Паллада»

Одним из представителей строительной индустрии г. Саратова является предприятие ООО «СК Паллада».

Предприятие «СК Паллада» (далее - Общество), является обществом с ограниченной ответственностью.

Основной целью Общества является расширение рынка строительных услуг, направленной на получение прибыли и ее распределение между Участниками в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества. Основные виды выполняемых работ:

а) проектные работы

б) строительно-монтажные работы

Проведя финансовый анализ ООО «СК Паллада» можно сделать выводы о негативных факторах финансово-хозяйственной деятельности компании, к ним можно отнести: рост кредиторской задолженности; преобладание заемных средств на предприятии; необоснованный рост стоимости НМА; высокий износ ОС; достаточно высокий уровень запасов; отсутствие резервного капитала. Проведем анализ кадрового состава и кадровой политики в ООО «СК Паллада».

Штатная численность ООО «СК Паллада» определена в количестве 287 человек.

В 2015 году фактическая численность составила 286 человек, в 2016 году – 283 человека, в 2017 году – 286 человек .

Движения персонала ООО «СК Паллада». На предприятии не большая текучесть кадров. В 2015 году коэффициент текучести кадров был равен 7%, в 2016 году он снизился до 5,6%, в 2017 году вновь снизился до 3,8%. При этом в ООО «СК Паллада» снижается оборот по приему с 5,9 % в 2015 году до 3,8% в 2017 год. Все, отмеченное, говорит о снижении поступления новых сотрудников на предприятие.

Распределение персонала ООО «СК Паллада» по уровню образования. Численность персонала, имеющего высшее образование увеличивается как в натуральном, так и процентном соотношении: в 2015 году количество работников имеющих среднее специальное образование в ООО «СК Паллада» составляло 220 человек (76,9%), в 2016 – 242 человека (85,5%), в 2017 году –



248 человек (86,7%). Численность персонала, имеющего высшее образование, имеет тенденцию к сокращению.

Распределение персонала ООО «СК Паллада» по стажу работы в организации. Идут тенденции к сокращению стажа работы персонала в ООО «СК Паллада», что, прежде всего, связано с достаточно большой текучестью кадров. Данное обстоятельство можно рассматривать как отрицательную тенденцию в деятельности организации.

## *2.2 Анализ планирования профессионального роста сотрудников ООО «СК Паллада»*

Коллектив ООО «СК Паллада» является одним из главных активов предприятия. Персонал, который работает на предприятии, определяет его конкурентные преимущества и, в конечном счете, успех.

Стратегическим направлением развития ООО «СК Паллада» в области кадровой политики станет развитие талантов и новых навыков сотрудников, трансформация менталитета и культуры трудовой жизни, повышение ответственности каждого сотрудника и его вклада в реализацию Стратегии ООО «СК Паллада». Инициатором составления индивидуальных планов профессионального роста сотрудников ООО «СК Паллада» выступает руководитель или же начальник отдела кадров. Этим инструментом может воспользоваться и сам сотрудник ООО «СК Паллада», составив его самостоятельно и согласовав с руководителем и службой управления персоналом.

Индивидуальный план развития состоит из : данных о сотруднике, список задач профессионального роста, цели развития, критериев оценки результатов. Повышение квалификации строителей в ООО «СК Паллада» может проводиться в одной из следующих форм:

- с отрывом от места работы;
- с применением дистанционных технологий обучения (повышение квалификации с частичным отрывом от работы);
- с выездом преподавателей в строительную организацию.

Можно выделить следующие направления программ повышения квалификации строителей, которые реализуют образовательные учреждения области:

- программы, ориентированные на получение и последующее закрепление общетеоретических знаний
- программы, направленные на обновление практических навыков,
- программы, ориентированные на рассмотрение узкоспециализированных вопросов технического характера.

Вопрос обеспечения строительного комплекса квалифицированными специалистами, обладающими современными знаниями и компетенциями заслуживает особого внимания. В первую очередь необходимо понимать, что именно люди – работники строительной организации, являются одной из главнейших составляющих ее ресурсной базы.

### *3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА СОТРУДНИКОВ В ООО «СК ПАЛЛАДА»*

#### *3.1. Проект плана профессионального роста сотрудников*

Нами разработаны и предложены следующие мероприятия, связанные с планированием профессионального роста сотрудников в ООО «СК Паллада».

1. Разработка Положения о «Трудовой карьере работников ООО «СК Паллада». На основании утвержденного положения, в ООО «СК Паллада» предлагается составить индивидуальный карьерный план на каждого работника организации, ознакомить каждого работника с Положением и с составленным планом. Контролировать исполнение индивидуального плана каждым работником будет начальник отдела кадров ООО «СК Паллада».

2. Организация мероприятия «Я – Профессионал».Целью предлагаемого мероприятия – внедрить в ООО «СК Паллада» традицию ежегодного проведения конкурса, которое способствует поддержанию организационной культуры, позволяет работникам проявлять своей профессиональный, карьерный и интеллектуальный потенциал перед вышестоящим руководством.

3. Коучинг (от англ. coaching – обучение, тренировки), который включает в себя выявление профессиональных возможностей, консультирование по карьерному росту.

4. Организация занятий с приглашенными преподавателями в области строительных технологий.

5. Совершенствование процесса адаптации молодых специалистов и работников .

6. Формирование и развитие кадрового резерва из специалистов с высоким карьерным потенциалом.

### *3.2. Прогнозная оценка экономических результатов предлагаемых мероприятий*

Определение затрат на внедрение положения «О трудовой карьере работников ООО «СК Паллада».

Специалист по управлению персоналом будет заниматься вопросами управления карьерой сотрудников не менее 12 часов месяц.Таким образом, 12 ч рабочего времени специалиста по управлению персоналом будут стоить 1 279,9 руб.

Формирование списка работников, подготовка документов, разработка планов, направление на стажировки и обучение сотрудников, также будет разрабатывать специалист по управлению персоналом. На проверку, согласование и утверждение данного плана директору ООО «СК Паллада» необходимо 4 ч в месяц, при размере оклада 60 000 руб., будет равно 1 023,9 руб.

В год, согласно плану необходимо обучать одну третью работников от общей численности, то есть 95 работников. В месяц получается в среднем 8 работников. Ежегодное обучение 95 работников в год составит 90 100 руб.

Организация мероприятия «Я – Профессионал» будет включать в себя следующие затраты:

– оплата труда специалистов организационного отдела в количестве 1 работника с окладом 11 230 руб.;

– оплата труда специалистов по управление персоналом в количестве 1 работников с окладом 15 000 руб.;

– оплата труда специалиста отдела финансовой информатики в количестве 1 работника с окладом 16 700 руб.;

– оплата труда заместителя начальника центра с окладом 26 722 рубля;

– оплата сертификата на повышение курсов в СГТУ в размере 15 000 руб.;

Время, затраченное работниками и руководителями организации на проведение мероприятия «Я – Профессионал».

Организация мероприятия «Я – Профессионал» будет включать в себя следующие затраты:

– оплата труда специалистов организационного отдела в количестве 1 работника с окладом 11 230 руб.;

– оплата труда специалистов по управление персоналом в количестве 1 работников с окладом 15 000 руб.;

– оплата труда специалиста отдела финансовой информатики в количестве 1 работника с окладом 16 700 руб.;

– оплата труда заместителя начальника центра с окладом 26 722 рубля;

– оплата сертификата на повышение курсов в СГТУ в размере 15 000 руб.;

Время, затраченное работниками и руководителями организации на проведение мероприятия «Я – Профессионал».

Рост производительности труда в целом по предприятию, при внедрении предложенных мероприятий составит 9,38 %.

Размер оплаты предложенных мероприятий составит 401 780 руб., прирост производительности труда рассчитывался на работников, участвующих в мероприятиях.

При внедрении первого мероприятия на 95 работников, обученных за год, прирост производительности труда составит 6,07 %, трудоемкость снизится на 5,72 %, годовой эффект составит 981 765 руб. Условная экономия численности составит 16 чел.

При внедрении второго мероприятия на 50 работников, обученных за год, прирост производительности труда составит 2,55 %, трудоемкость снизится на 2,49 %, годовой эффект составит 439 308 руб. Условная экономия численности составит 52 чел.

Для повышения эффективности деятельности службы управления персоналом по работе с выпускниками вузов многими предприятиями и организациями принимается Положение о статусе молодого специалиста, разрабатываемое в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными документами предприятия и коллективным договором. В Положении определяется статус и обязанности молодого специалиста, порядок организации его профессионального развития, гарантии и компенсации, а также обязанности работодателя по отношению к молодому специалисту.

Планируя развитие карьеры работников, менеджеры по персоналу должны знать и учитывать проблемы, часто возникающие у молодых специалистов в период адаптации на первом рабочем месте, которые могут оказать влияние на их дальнейшую жизнь и работу в данной организации.

Для совершенствования процесса адаптации молодых сотрудников в ООО «СК Паллада» нами предлагается введение в штат отдела управления

персоналом и социальных вопросов специалиста, отвечающего за организацию процесса адаптации молодых сотрудников.

В рамках организации работы с кадровым резервом в ООО «СК Паллада» предлагается следующее:

1. Развитие сотрудников с лидерским потенциалом.
2. Использование метода «карусели».
3. Написание после обучения отчетных работ.
4. Проведение мониторинга мнений резервистов.
5. Помощь при адаптации.

Рекомендуется руководителю ООО «СК Паллада» проводить встречи 1 раз в 2 недели с сотрудником, работающим в новой должности и оказывать консультативную помощь в течение 6 месяцев.

Таким образом, рекомендованные мероприятия направлены на развитие управления карьерой работников предприятия путём совершенствования адаптации персонала и работы с резервом кадров.

#### Заключение

Анализ теоретических материалов показал, что в современных рыночных условиях, когда деятельность большинства организаций носит социально-направленный характер, важнейшей составляющей конкурентоспособности бизнеса становятся работники организации и система управления персоналом.

Российский и зарубежный опыт управления персоналом говорит, что одного лишь профессионального образования недостаточно для выполнения специалистами и руководителями своих должностных обязанностей. Новые товары и услуги, технологии, методы продвижения, а также интенсивная интеграция России на мировой рынок требуют от современных специалистов постоянного профессионального развития, повышения своей квалификации, освоения новых методов работы и технологий.

Подводя итог, сделаем вывод, что развитие собственного персонала, а именно, его профессиональных и личностных навыков и способностей, является одним из важнейших требований к любой современной компании, которая хочет быть успешной. Наиболее эффективным способом решения проблемы профессиональной подготовки и развития персонала, является организация внутрифирменного обучения.

Анализ основных технологий внутрифирменного обучения персонала в рамках организации показал, что все они отличаются по степени сложности, стоимости и времени прохождения, каждой из них присущи свои достоинства и недостатки, учёт которых определяет выбор той или иной формы внутрифирменного обучения для организации.

Стоит отметить, что если организация дифференцированно подойдёт к комбинированию набора методов, входящих в состав системы внутрифирменного обучения персонала, это обеспечит ей положительный качественный эффект и максимально повысит эффективность использования своего персонала.

По итогам общего анализа основных направлений деятельности службы персонала ООО «СК Паллада», можно сказать, что в деятельности службы существуют сложности, вызванные в первую очередь загруженностью менеджеров по управлению персоналом и консервативным настроем руководства организации, которое скептически относится к различного рода инновациям.

Анализ системы внутрифирменного обучения ООО «СК Паллада» свидетельствует об отсутствии в организации системного подхода к разработке и реализации программ внутрифирменного обучения персонала, который включает в себя постановку целей, подбор адекватного набора методов обучения, детальный анализ результатов и качества процесса обучения.

Для того, чтобы достичь более продуктивного и совершенного состояния, службе управления персоналом ООО «СК Паллада» необходимо включать в процесс внутрифирменного обучения всех, нуждающихся в обучении работников, а не только руководителей и передовиков, оптимизировать и развивать свою деятельность и, возможно, нанять дополнительных сотрудников для формирования собственного тренерского состава, либо для проведения групповых тренингов, семинаров, дискуссий и лекций.

Совершенствование вышеуказанных недостатков, по нашему мнению, даст организации возможность в дальнейшем развивать систему управления персоналом и, в частности, систему внутрифирменного обучения персонала как одного из важнейших факторов, влияющих на его профессиональное развитие и более эффективное использование.

Подводя итог, можно сказать, что наиболее эффективным и менее затратным для организации станет повышение уровня профессионализма своих сотрудников, путём организации в ООО «СК Паллада», чем привлечение новых работников. Материальные затраты, которые планируется направить на создание и содержание СО, являются наиболее эффективными, ведь сотрудники непосредственно связаны с организацией, являются ее неотъемлемой частью, интересуются проблемами, содействует благополучию и росту, так как их собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов организации.