

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра материаловедения, технологии  
и управления качеством

**МЕНЕДЖМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 537 группы  
направления 27.03.02 «Управление качеством»  
факультета нано- и биомедицинских технологий

Дугина Кирилла Андреевича

Научный руководитель  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е.Н. Дубовская

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
профессор, д.ф.-.м.н.

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

С.Б. Вениг

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2019

**Введение.** Любая организация, при детальном рассмотрении похожа на живой и функционирующий организм, в котором каждое структурное подразделение – является, своего рода, органом, а объединяющим фактором становится персонал организации.

Человек в современном мире является ресурсом и, согласно определению теоретической экономики – им так же необходимо грамотно управлять, для достижения максимального удовлетворения потребностей.

В условиях, когда человеческий ресурс является ограниченным, необходимо не только грамотно его распределить, но и заниматься его развитием, повышая тем самым его ценность и превращая в полноценные долгосрочные вложения организации.

В свою очередь, развитый персонал напрямую влияет на качество выполняемой работы и предоставляемых услуг, что положительно сказывается на имидже организации и привлекательности, как подрядчика.

Целью выпускной квалификационной работы является проанализировать методы и причины для развития персонала в современном обществе и практическое применение их составляющих в развитых организациях.

На основе поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать состояние рынка труда;
- структурировать виды развития персонала;
- проанализировать успешные методы развития персонала в организациях.

Дипломная работа занимает 40 страниц, имеет 9 рисунков и 6 таблиц.

Обзор составлен по 20 информационным источникам.

Во введение рассматривается актуальность работы, устанавливается цель и выдвигаются задачи для достижения поставленной цели.

Первый раздел представляет собой описание мероприятий, способных стабилизировать кадровый состав в организации и состоит из следующих

подразделов: сложности взаимоотношений между сотрудником и работодателем, перепрофилирование персонала в рамках организации, мотивация персонала для повышения качества и производительности, формирование системы развития персонала, современная методика развития персонала, концепция подготовки квалифицированного персонала, виды обучения и подготовки персонала, менеджмент развития персонала, стратегия обучения и развития персонала, развитие персонала по системе «коучинга», ротация кадрового состава, работа с кадровым резервом, мотивация к обучению, организация наставнической работы, психологическая работа с персоналом.

Во втором разделе представлен анализ кадрового менеджмента дочерней организации крупного промышленного холдинга и включает в себя такие подразделы, как цели системы управления персоналом, управление персоналом в организации, анализ привлекательности предприятия с точки зрения соискателя, источники комплектования штата предприятий, программа по развитию персонала.

### **Основное содержание работы**

**Стабилизация человеческого потенциала организации.** Персонал организации является стратегическим ресурсом, который практически всегда находится в недостатке. Особенно остро проблема ощущается в условиях современного мира, когда большинство крупных организаций требуют в свое распоряжение грамотных специалистов, имеющих опыт работы по профилю не менее нескольких лет. Человеческий ресурс является исчерпаемым, а возобновление происходит на протяжении долгих лет. Если допустить в организации текучку кадров, ее последствия могут привести к непоправимым потерям организации, вплоть до ее полного расформирования [1-4].

**Перепрофилирование персонала в рамках организации.** При недостатке персонала, закономерным шагом будет являться частичное перепрофилирование сотрудника для выполнения разнообразных задач, то есть переход на мультифункционал с целью закрывать пробелы в человеческих

ресурсах на каком-либо из направлений деятельности. Данный шаг не лишен свойственных ему недостатков, а именно – падение качества выполняемых работ или постоянный недостаток сотрудников на каких-либо направлениях деятельности, что в свою очередь, приводит к падению качества и объема выполняемых работ [5-8].

**Мотивация персонала для повышения качества и производительности.** Повсеместно руководители заявляют, что их компанию покидают лучшие сотрудники, самые грамотные и продуктивные. Самое печальное в этом то, что избежать их ухода проще простого. Ключевым инструментом для достижения этой цели является правильная мотивация. Поощрение переработки сверх нормы часов: если деятельность компании требует ненормированного рабочего графика, то людям, выполняющим эту необходимость, нужно придать больший статус и человек, вместе со статусом, возьмет на себя и большую нагрузку. Поощрение и похвала за выполненную работу: последующее вознаграждение за проделанную работу, воодушевит сотрудника на дальнейшую деятельность. Поощрение лучших сотрудников должно происходить так часто, как они этого заслуживают. Забота о персонале: В компании, где состоянию сотрудника уделяют особое внимание, процент текучести всегда ниже, поскольку эффективная работа возможна в том случае, когда работа приносит удовольствие, а научиться получать удовольствие там, где от персонала требуется только его продуктивность – сложно. Выполнение обязательств: Выполнение обязательств приводит к росту руководителя в глазах подчиненных, доказывая свою надежность и честность. Наем и продвижение ненадежных людей: ошибка в выборе кандидата – является серьезным демотиватором, поскольку основная нагрузка падает на тех, кто хочет и умеет работать. Хуже, если плохие сотрудники будут поощряться, потому что это будет оскорбительным для тех, кто действительно работал. Поощрение увлечений: полезно знать, чем увлекается сотрудник, чтобы была возможность правильно поощрить увлечение, что в дальнейшем поспособствует продуктивной работе. Развитие навыков: грамотный

руководитель не тот, кто раздает задачи нужным людям, а тот, кто активно взаимодействует с персоналом, стараясь развивать все аспекты их жизни и направляя активность целиком и полностью на достижение результата.

**Современная методика развития персонала.** Развитие персонала это – «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы». Непрерывное образование – процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками. Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

**Концепция подготовки квалифицированного персонала.** Опыт обучения персонала как в России, так и за рубежом, выработал три основных концепции: концепция специализированного обучения – квалификация сотрудника ориентирована на ближайшее будущее и имеет привязку к рабочему месту, а обучение эффективно короткий промежуток времени, но при этом сохраняет рабочее место сотрудника. Концепция многопрофильного обучения: повышение внутри- и внешнепроизводственной мобильности, при которой сотрудник не привязан к конкретному рабочему месту, однако концепция очень эффективна с экономической точки зрения. Ориентирование на личность: каждый человек рождается с определённым набором качеств, другие качества приобретает в процессе жизни – все это в дальнейшем можно развить, на чем и базируется концепция. Таким образом, предметом обучения являются: знания, умения, навыки, способы общения.

**Виды обучения и подготовки персонала.** Обучение, равно, как и любая другая задача, характеризуется различными компонентами, нацеленными на достижение определенного результата.

Желаемый результат обучения обусловлен производственной необходимостью организации и является процессом, который необходимо тщательно спланировать, прежде чем начать (Таблица 1).

Таблица 1 – Виды обучения и их характеристики

<b>Вид обучения</b>	<b>Характеристика вида обучения</b>
1. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

**Стратегия обучения и развития персонала.** Прежде чем приступить к развитию персонала, нужно понять, к чему стремиться, то есть задать цель.

После определения цели можно смело планировать стратегию, которая позволит планомерно достичь поставленной цели.

**Развитие персонала по системе «коучинга».** В основе «коучинга» лежит помощь руководителям и специалистам в принятии сложных решений, причем самостоятельно, то есть повышение личностных характеристик в плане анализа, стратегического мышления, решимости и твердости характера. При этом будут учтены особенности организации и специфика ее окружения [9].

**Ротация кадрового состава.** Под ротацией кадров понимают прохождение ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. При этом ротация также является и формой развития персонала [10-12].

**Работа с кадровым резервом.** Сотрудник из кадрового резерва всегда находится в запасе и при выявлении потребности, будет переведен, чтобы закрыть пустующее место [13].

**Мотивация к обучению.** Толчком к развитию становятся материальные ценности, что в себя включают подарки от руководства, надбавки, стимулирующие или просто повышение заработной платы за достижение результатов. К нематериальным ценностям, способным подтолкнуть человека к росту, можно отнести карьерный рост как таковой. Увеличение власти, повышенный статус – это всегда привлекало людей и подталкивало двигаться вперед по карьерной лестнице и достигать поставленных результатов [14,15].

**Организация наставнической работы.** Практикуя наставническую деятельность, сотрудник может обучиться основам менеджмента персонала, поскольку получает в косвенное подчинение несколько единиц персонала, что в дальнейшем играет положительную роль, когда приходит время для продвижения по карьерной лестнице [16].

**Психологическая работа с персоналом.** Руководящая должность связана не только с пониманием работы процессов организации, а еще и работой с персоналом. Сейчас становится более чем понятно, что хорошо отлаженный процесс является таковым, если хорошо функционируют и

отдельные детали этого процесса, а это именно персонал, для работы с которым необходимо обладать определенными человеческими качествами [17-20].

**Цели системы управления персоналом.** Цели системы управления персоналом: обеспечение кадрами; организация их эффективного использования; профессиональная подготовка; социальное развитие коллектива. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом предприятия.

**Управление персоналом в организации.** Сложившаяся организационная система управления в данной организации позволяет работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на поступающие от организации-заказчика задания и обеспечивать неформальный подход к контролю за деятельностью персонала. Данная организационная структура управления предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется возможностью самоуправления.

**Анализ привлекательности предприятия с точки зрения соискателя.** Организация может быть полна как положительных качеств, так и отрицательных. Привлекательность организации зависит от требований самого соискателя, однако этим фактором можно управлять и искусственно – устраняя недостатки и компенсируя оставшиеся, положительными чертами.

**Источники комплектования штата предприятий.** Использование собственных сотрудников – сообщение внутри организации об имеющихся вакансиях, привлечение новых сотрудников по их рекомендации; Сотрудничество с региональными Центрами занятости населения; Размещение вакансий в СМИ; Сотрудничество с профильными образовательными учреждениями (заключение договоров на прохождение учебно-производственной практики, трудоустройство выпускников).

**Программа по развитию персонала.** Программа по развитию трудовых ресурсов должна включать в себя перечень мероприятий по привлечению кадров, найму, обучению, подготовке и продвижению работников по службе. Для решения данной задачи применяются схемы возложения обязанностей

руководителя подразделения на работников из числа персонала, проявивших себя лидерскими качествами, ответственным отношением к трудовым обязанностям, способных к быстрому обучению, и в большинстве случаев такой подход оправдывает себя, и данные сотрудники после прохождения испытательного срока, назначаются на должности и успешно реализуют свой потенциал.

**Заключение.** Главный фактор успешной деятельности организации – хорошо проработанная система развития персонала. Обеспечить организацию трудовыми ресурсами в полной мере, возможно не всегда и поэтому эффективнее – вложить финансы в разработку и поддержание развития персонала на всех этапах карьерной лестницы, предусмотренной организацией.

В работе был проведен анализ современного рынка труда, причин нехватки персонала и основные методы его развития для повышения качества, и эффективности выполняемых показателей.

Все поставленные задачи были выполнены в полном объеме:

- исследован рынок труда и выявлены причины нехватки персонала;
- структурированы виды и концепции развития персонала;
- проведен анализ системы развития персонала в дочерней организации

крупного промышленного холдинга.

#### **Список использованных источников**

1 Микалко, М. Рисовый штурм в картосках. 56 инструментов для поиска нестандартных идей / М. Микалко. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 61 с.

2 Бахрах, Э. Гибкий ум. Как видеть вещи иначе и думать нестандартно. / Э. Бахрах. ; пер. Е. Куприянова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.

3 Далио, Р. Принципы. Жизнь и работа. / Р. Далио. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 608 с.

4 Манн, И. Б. Маркетинговая машина. Менеджер становится директором. / И. Б. Манн, А. Ю. Турусина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320 с.

- 5 Тодд, Г. Как стать лидером творческой компании. / Г. Тодд. ; пер. Ф. Кузьмичев. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 256 с.
- 6 Ленсиони, П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы. / П. Ленсиони. ; пер. Н. Ильина, А. Никифорова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
- 7 Рэндалл, И. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы. / И. Рэндалл, Б. Альфонсо. ; пер Е. Пономарева. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 384 с.
- 8 Лукашевич В. Основы управления персоналом. / В. Лукашевич. : – М. : «ЛитРес», 2015. – 215 с.
- 9 Стейнер М. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. / М. Стейнер. : пер. А. Иванова. – М. : «ЛитРес», 2016. – 192 с.
- 10 Рогожин М. Ю. Организация управления персоналом. / М. Ю. Рогожин. : – М. : Директ-Медиа, 2014. – 223 с.
- 11 Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. М. : «МИФ», 2013. – 543 с.
- 12 Элия, М. Г. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. / М. Г. Элия, Д. Кокс, П. Самсонов. М. : «Поппури», 2009. – 496 с.
- 13 Рыбаков, М. Д. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум. / М. Д. Рыбаков. М. : «Litres», 2016. – 392 с.
- 14 Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. / Д. Джестон, Д. Нелис [пер. с англ. В. Агапов]. М. : «Символ-Плюс», 2009. – 512 с.
- 15 Чекалдин, А. М. Процессный подход к управлению качеством на предприятиях. / А. М. Чекалдин // Вятская государственная сельскохозяйственная академия. 2015. №7. С. 79-82
- 16 Беликова И. Организационная культура. Учебное пособие. / И. Беликова / М. : Литагент «Агрбус», 2014. – 315 с.

- 17 Минчекова О. Ю. Федорова Н. В. Управление персоналом / О. Ю. Минчекова М. : «ЛитРес», 2015. – 412 с.
- 18 Шаховская Л. С. Морозова И. А. Гущина Е. Г. Управление человеческими ресурсами / Л. С. Шаховская. М. : Кнорус. 2017. – 290 с.
- 19 Згонник Л. В. Организационное поведение / Л. В. Згонник. М. : «Дашков и К» 5, 2017. – 232 с.
- 20 Крайнова Л. М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / Л. М. Крайнова. М. : «ЛитРес», 2010. – 130 с.