

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО
«ТРАНСНЕФТЬ-ПРИВОЛГА»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

Студентки 4 курса 441 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»
экономического факультета
Столяровой Дианы Антоновны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л. И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И Дорофеева

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Успешное развитие организаций полностью зависит от эффективности работы персонала. Кадровый потенциал сотрудников и правильное управление персоналом на сегодняшний день является важнейшим фактором конкурентоспособности.

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности компании в условиях современной рыночной экономики необходимы профессиональная подготовка и непрерывное развитие персонала. Более высокая, чем у конкурентов, готовность персонала к обучению, послужит надежным фактором эффективной деятельности компании на рынке. Поэтому для каждой компании всегда актуальным является вопрос по развитию персонала. Развитие персонала представляет собой один из механизмов функционирования организации. Эффективность развития персонала является показателем деятельности всей компании, а также возможным инструментом для конкурентоспособности. Сама система развития персонала является полем для конкурентной борьбы, поскольку эффективный персонал способен сформировать высокий кадровый потенциал организации.

Разработанность проблемы в литературе. Концептуализация понятия «развитие персонала» осуществлена в работах Антосенковой Е.А., Галныкиной Г.Д., Дураковой И.Б., Айрапетян А.А и другими учеными. Современное понятие «система развития персонала» отражено в работах Гордиенко Ю.Ф., Лукичевой Л.И., Цветаева В.М. и других авторов. Понятие и сущность системы развития персонала в своих трудах рассматривают: Попова А.А., Пархимчик Е.П., Дмитриев Ю.А. и другие. Вопросы, посвященные развитию персонала на предприятии, исследуются Борисовой Е.А., Кибановым А.Я., Федоровой Н.В., Масловой В. М., Андреевым С. В., Аксеновой Е. А., Карповым А. В. и другими авторами.

Цель работы - исследование процесса развития персонала в организации на примере АО «Транснефть-Приволга».

Задачи работы:

1. Дать понятие и раскрыть значение развития персонала в организации.
2. Рассмотреть формы и методы развития персонала в организации.
3. Представить систему развития персонала в организации.
4. Привести общую характеристику деятельности АО «Транснефть-Приволга».
5. Проанализировать формы и методы развития персонала в АО «Транснефть-Приволга».
6. Выявить особенности и проблемы развития персонала АО «Транснефть-Приволга».
7. Обосновать необходимость расширения системы развития персонала в АО «Транснефть-Приволга».
8. Предложить формирование системы управления карьерой персонала АО «Транснефть-Приволга».
9. Провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования, а также избранной автором логикой достижения поставленной цели. Работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В главе 1 «Теоретические основы исследования развития персонала в организации» нами были рассмотрены понятие, формы, методы и система развития персонала в организации. Развитие персонала представляет собой систему мер, связанных между собой и направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и сокращения производственных потерь, связанных с влиянием человеческого фактора.

Необходимость развития персонала обусловлена серьезными изменениями, происходящими на рынке труда сегодня. Все это связано с постоянно меняющейся внешней средой и растущей конкуренцией среди предприятий.

Цель развития персонала заключается в совершенствовании возможностей сотрудников для решения личных проблем, проблем работоспособности и стабильности компании.

Основные формы развития персонала в организации:

- обучение;
- повышение квалификации;
- комплекс мер для переподготовки персонала;
- адаптация персонала;
- управление карьерой;
- работа с кадровым резервом и т. д.

Основные методы развития персонала в организации:

- наставничество;
- ротация кадров;
- делегирование.

Известны также следующие более современные методы: secondment (прикомандирование) buddying, коучинг, консалтинг, менторинг, shadowing и другие.

Система развития персонала представляет собой совокупность организационных структур, соответствующих методов, процессов и ресурсов, которые необходимы для эффективного выполнения текущих и перспективных основных задач работы предприятия (в зависимости от специфики деятельности), а также оптимального удовлетворения запросов сотрудников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой в самой организации и карьерным ростом.

Таким образом, определение развития персонала заключается в постоянном профессиональном обучении, приобретении новых знаний и совершенствовании ранее изученных, а также в совершенствовании требуемых в работе навыков, умений, практики общения с людьми.

В главе 2 «Анализ развития персонала в АО «Транснефть-Приволга»» была приведена общая характеристика предприятия, рассмотрены формы и методы развития персонала, используемые в организации, а также выявлены особенности и проблемы данной системы.

АО «Транснефть-Приволга» является дочерним предприятием ПАО «Транснефть».

Деятельность предприятия заключается в следующем:

- обеспечение транспортировки нефти по трубопроводной системе на территории Татарстана, Оренбургской, Самарской, Саратовской, Волгоградской и Ростовской области.

- диагностические, профилактические и аварийно-восстановительные работы;

- обеспечение охраны окружающей среды в районах, где проходит трубопроводная система АО «Транснефть-Приволга».

Далее необходимо проанализировать финансовое состояние (результаты деятельности) исследуемой организации. Для этого будет сформирована таблица 1.

Таблица 1 – Основные результаты деятельности АО «Транснефть-Приволга»

Показатель	2016.	2017	2018	Темпы роста	
				2016-2017, %	2017-2018, %
Выручка	65 747 018	48 791 546	61 174 305	74,2	125,4
Себестоимость	28 632 635	32 338 044	36 611 430	112,9	113,2
Валовая прибыль (убыток)	37 114 383	16 453 502	24 562 875	44,3	149,3
Коммерческие расходы	93 830	101 397	211 037	108,1	208,1
Управленческие расходы	3 920 981	4 817 705	6 044 917	122,9	125,5
Прибыль (убыток) от продаж	33 099 572	11 534 400	18 306 921	34,8	158,7
Проценты к получению	488 757	131 602	122 440	26,9	93
Проценты к уплате	1 489 847	474 137	2 884 323	31,8	608,3
Прочие доходы	37 126 571	9 939 443	4 119 263	26,8	41,4
Прочие расходы	35 974 073	8 848 198	4 257 640	24,6	48,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	33 251 102	12 284 427	15 408 075	36,9	125,4
Текущий налог на прибыль	5 814 087	1 711 550	2 670 444	29,4	156
Постоянные налоговые обязательства (активы)	793 950	386 098	751 077	48,6	194,5
Чистая прибыль (убыток)	26 472 459	9 470 931	11 627 191	35,8	122,8

Развитием персонала в данной организации занимаются кадровые специалисты из отдела кадров АО «Транснефть-Приволга».

Формы развития персонала на 2019 год:

- обучение;
- аттестация персонала;
- адаптация персонала;
- повышение квалификации;

Обучение персонала в АО «Транснефть-Приволга» происходит, как правило, на рабочем месте в процессе фактического выполнения определенной работы: самостоятельное изучение материалов, учебных пособий, инструкций.

Для технического и обслуживающего персонала АО «Транснефть-Приволга» проводят инструктаж по охране труда и технике безопасности на рабочем месте.

Обучение вне рабочего места: обучения смежным профессиям многопрофильных специалистов (планово-экономический отдел и т.д.); обучение по программе «1С» и ее видам; семинарские занятия: для бухгалтера в области налогообложения и бухгалтерской отчетности.

Внешнее обучение предполагало окончание специальных курсов в соответствующих учебных заведениях, а также прохождение ускоренного повышения квалификации.

Также в организации присутствует самообучение.

Частью системы развития персонала в организации является аттестация персонала. В соответствии с Положением о проведении аттестации АО «Транснефть-Приволга», аттестация проводится в установленном законом порядке и представляет собой периодическую проверку знаний теории управления, демонстрации практических навыков и способностей, определения возможностей работника.

Практически все работники отправляются на повышение квалификации. В особенности это связано с теми, кто работает в рамках основной деятельности предприятия. Каждые три месяца компания отправляет от 5 до 25 сотрудников на повышение квалификации. За год при этом повышение квалификации в среднем проходит от 50 до 80 человек.

Кроме того, пришедший в компанию персонал проходит первичную адаптацию, во время которой работника знакомят с коллективом, объясняют правила, корпоративные ценности и знакомят с собственными обязанностями и рабочим местом. Данный процесс проходит в течение недели, во время

которой ему в конце рабочего дня задают вопросы о том, что он узнал, как отреагировал и т.д.

Таким образом, развитие персонала данной организации является комплексным и охватывает достаточно много элементов.

Однако необходимо выделить ряд недостатков. Первым из них является зависимость развития персонала в организации от обучения, хотя на практике акцент следует делать не на обучении, а на развитии других форм и методов развития персонала.

Вторым недостатком является большой масштаб системы обучения, которая имеет несколько разных видов и является длительной по времени. Подобный подход не дает реализовать знания, полученные работником, на практике, потому что большую часть времени он тратит на получение теоретических знаний.

Еще одним недостатком является отсутствие таких систем, как переподготовка персонала и развитие карьеры по факту.

В главе 3 «Направления совершенствования развития персонала в АО «Транснефть-Приволга»» нами были выработаны мероприятия по расширению системы развития персонала в организации, сформирована система управления карьерой для предприятия, а также рассчитана экономическая эффективность предлагаемых проектов.

Расширение системы развития персонала в организации будет происходить за счет внедрения практических методов всестороннего развития персонала.

По мнению автора, эффективными будут тренинги, связанные с формированием эффективной командной работы, а также тренинги, направленные на улучшение работы с собственным временем и стрессами, которые могут возникнуть в процессе трудовой деятельности. Данное нововведение предлагается внедрить в производственный отдел АО «Транснефть-Приволга», в данном отделе работает 57 человек.

Рассмотрим первый тренинг, который связан с управлением временем и трудовым стрессом. Предполагается, что персонал производственного отдела АО «Транснефть-Приволга» будет меньше тратить собственное время на отвлекающие факторы. Ученые, изучающие применение данного метода, отметили, что в среднем на 5% снижается количество дел работника, не относящихся к рабочему процессу. Приведем таблицу 2.

Таблица 2 – Сравнение затрат рабочего времени для специалиста производственного отдела

Вид операции	Затрачено минут (до внедрения метода)	Затрачено минут (после внедрения метода)	Отклонения
Трудовая деятельность	458	502	+44
Телефонный разговор, общение с коллегами и т.д. (связано с работой)	30	35	+5
Телефонный разговор, общение с коллегами и т.д. (не связано с работой)	25	18	-7
Общение с посторонними (по телефону и т.д.)	30	22	-8
Отсутствие на рабочем месте в связи с личной необходимостью	37	23	-14
Личная гигиена	20	20	-
Всего	600	600	-

Из таблицы видно, что работник станет меньше времени тратить на отвлекающие факторы.

В рамках проведения данного тренинга будут использоваться следующие методы обучения: короткие интерактивные лекции, практические индивидуальные и групповые задания, ролевые игры, рефлексия опыта, дискуссия.

Следующий тренинг будет связан с командной работой, а точнее, с развитием профессиональных навыков работы в команде. Это необходимо для сплоченности коллектива, а также умению более эффективно выполнять поставленные задачи в рамках группы работников производственного отдела.

В результате тренинга сотрудники производственного отдела АО «Транснефть-Приволга» получают системное представление о командном менеджменте и принципах функционирования взаимодополняющей команды, что положительно скажется на выполнении проектов. Старшие работники и менеджеры любого уровня смогут научиться быстро и эффективно принимать командные решения, что сэкономит время и ресурсы предприятия.

Перейдем к анализу управления карьерой, которого не хватает в данной организации. Цели системы управления карьерным процессом АО «Транснефть-Приволга», должны включать следующие положения:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника, коллектива и предприятия в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры внутри организации;
- достижение взаимопонимания между организацией, коллективом в целом и персоналом по вопросам их развития и дальнейшего продвижения;
- создание необходимых условий для развития и продвижения работников в рамках предприятия и т.д.

Данный проект предлагается внедрить в подразделения главного инженера, где работает 152 человека.

Внедрение соответствующих мероприятий представляет собой эффективное дополнение для системы развития персонала и позволит осуществлять процесс развития работников практически непрерывно.

Экономическая эффективность представляет собой результат, который последует после внедрения соответствующих мероприятий.

Общие затраты на реализацию всех мероприятий составляют – 928 000 рублей (организация заданий, приглашение на работу психолога, оплата рабочего времени кадровым специалистам, их подготовка для проведения тренингов, закупка материалов). Эффективность внедрения тренингов и

системы управления карьерой была определена специалистами кадрового подразделения предприятия. В частности, по их экспертному мнению она составит 6-10% на первоначальном этапе. Это основано на том, что более опытный персонал, имеющий ряд навыков будет работать с меньшими потерями и большей производительностью труда. Также производственный отдел, а также подразделения главного инженера являются одними из основных на предприятии, поэтому их вклад в доходы предприятия достаточно велик. Соответственно, для расчетов возьмем следующее значение – 6% (см. табл. 3).

Таблица 3 – Основные результаты деятельности АО «Транснефть-Приволга» на 2020 год

Показатель	2018, руб.	2020 прогноз, руб.	Отклонение, руб.
Выручка	61 174 305	64 844 763,3	3 670 458,3
Себестоимость	36 611 430	38 808 115,8	2 196 685,8
Валовая прибыль (убыток)	24 562 875	26 036 647,5	1 473 772,5
Коммерческие и управленческие расходы	6 255 954	6 631 311,2	375 357,2
Прочие расходы	7 141 963	7 570 480,8	428 517,8
Прочие доходы	4 243 117	4 497 704	254 587
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 408 075	16 332 559,5	1 131 122,8
Текущий налог на прибыль	2 670 444	3 266 511,9	637 392,6
Чистая прибыль (убыток)	11 627 191	13 066 047,6	1 438 856,6

Чистая прибыль вырастет на 1 438 856,6 рублей.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле (4):

$\mathcal{E} = \text{Чпр}/\mathcal{З}$, где Чпр – разница между чистой прибылью последнего периода и чистой прибылью после внедрения мероприятия, $\mathcal{З}$ – затраты на мероприятия.

$1\,438\,856,6/928\,000 = 1,55$. Данный показатель выше единицы, а, следовательно, мероприятия являются целесообразными.

Таким образом, проект вышеуказанных мероприятий является эффективным. Кроме того, нельзя забывать влияние проекта на систему развития персонала АО «Транснефть-Приволга», эффективность которой существенно возрастет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие персонала представляет собой систему мер, связанных между собой и направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и сокращения производственных потерь, связанных с влиянием человеческого фактора.

Система развития персонала в организации является важнейшим элементом в управлении персоналом. Конечной целью формирования системы развития персонала является совершенствование различного рода способностей работника, что в конечном счете принесет большую пользу компании.

В данной работе было проанализировано предприятие АО «Транснефть-Приволга», которое является дочерним предприятием ПАО «Транснефть». ПАО «Транснефть» представляется как единственный акционер АО «Транснефть-Приволга», поскольку владеет полным пакетом акций.

Развитием персонала в данной организации занимаются кадровые специалисты из отдела кадров АО «Транснефть-Приволга». Наибольшее внимание отводится именно обучению персонала, но также в организации присутствуют такие формы развития персонала, как адаптация, повышения квалификации и аттестация.

В рамках анализа системы развития персонала были выявлены следующие недостатки:

Первым недостатком является зависимость системы развития персонала от обучения, хотя на практике акцент следует делать не на обучении, а на развитии других методов развития персонала.

Вторым недостатком является большой масштаб системы обучения, которая имеет несколько разных видов и является достаточно долгой по времени. Подобный подход не дает реализовать знания, полученные

работником, на практике, потому что большую часть времени на развитие он тратит на получение теоретических знаний.

Еще одним недостатком является отсутствие таких систем, как переподготовка персонала и развитие карьеры по факту.

Первым мероприятием по расширению системы развития персонала в организации стало внедрение тренингов, которые связаны с формированием эффективной командной работы, а также тренинги, направленные на улучшение работы с собственным временем и стрессами, которые могут возникнуть в процессе трудовой деятельности. Особое внимание во время тренингов для развития сотрудников компании уделяется отработке и получению практического представления обо всех изучаемых технологиях.

Также для повышения эффективности системы развития персонала в АО «Транснефть-Приволга» было предложено внедрить систему управления карьерой, которая позволит осуществлять процесс развития работников практически непрерывно, что в свою очередь положительно скажется на результатах их деятельности.

Нужно отметить, что проект вышеуказанных мероприятий является эффективным. Кроме того, нельзя забывать влияние проекта на систему развития персонала АО «Транснефть-Приволга», эффективность которой существенно возрастет.