

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК  
КОНКРЕТНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУДО  
«ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ДЕТЕЙ»)**

Студентки 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета  
Волковой Екатерины Сергеевны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н.

  
подпись, дата

Д.И.Милованов

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

  
подпись, дата

Л.И. Дорощева

Саратов 2021

## **Введение**

Эффективная деятельность организации непрерывно связана с использованием и развитием кадрового потенциала - знаний, компетенций, уровня квалификации и мотивации сотрудников.

Управление человеческими ресурсами организации – целенаправленная деятельность управленческого состава внутри организации, а также деятельность специалистов подразделений системы управления человеческими ресурсами, включающая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом, а также оценка эффективности всей системы управления человеческими ресурсами.

Актуальность исследования определяется появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед российскими производственными предприятиями в современных экономических условиях всевозрастающей конкуренции между организациями и роста требований потребителей к качеству оказываемых услуг.

Любая организация, ориентированная на успешное существование и развитие, планирует свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу.

Значение кадровой стратегии очень велико и определяется оно появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед российскими предприятиями в современных условиях всевозрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг. Хорошо проработанная, соотносящаяся с реальностью кадровая стратегия - это одно из самых важных направлений деятельности руководства организации. Это позволяет добиться оптимального взаимодействия человека и организации, а также их взаимоотношения с внешней средой.

Вышеуказанные обстоятельства определяют актуальность темы исследования, ее теоретическую и практическую значимость.

Несмотря на множество научных разработок по проблемам управления человеческими ресурсами, остается слабо разработанным механизм реализации и теории в практической деятельности организаций.

Объектом исследования является МУДО «Центр дополнительного образования для детей».

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами в МУДО «Центр дополнительного образования для детей».

Целью настоящей работы является совершенствование системы управления человеческими ресурсами МУДО «Центр дополнительного образования для детей».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом;
- провести анализ системы управления персоналом в МУДО «Центр дополнительного образования для детей»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в МУДО «Центр дополнительного образования для детей».

При написании данной работы использовались труды отечественных и зарубежных авторов, а также нормативная документация. Например, труды: О.А. Заббаровой, О.В. Ефимовой Л.В.Донцовой, О.С Гапонова, Ю.И. Гущина, Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В., Карасев М.А. и др.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории анализа и оценки кадровой работы на предприятиях, стратегического и финансового менеджмента. Нормативно-правовая и статистическая основа исследования - федеральные законы РФ, аналитические обзоры по проблеме исследования, материалы, опубликованные в научных и периодических источниках, данные отчетности МУДО «Центр дополнительного образования для детей», прочие документы открытого доступа.

Практическая значимость. Разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами могут

использоваться в организациях с целью повышения качества управленческой работы.

В процессе исследования применялись общенаучные приемы анализа и синтеза, системный подход, а также такие экономические приемы исследования как наблюдение, группировка, детализация, сравнение и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

### **Основное содержание работы**

МУДО «Центр дополнительного образования для детей» г. Саратова образовано в 1994 году в целях развития новых форм дополнительного образования детей и подростков, удовлетворения разнообразных творческих потребностей, склонностей и дарований обучающихся, организации досуга и развлечений.

За годы своего существования МУДО «Центр дополнительного образования для детей» Октябрьского района г. Саратова претерпел несколько преобразований:

1987 год – «Районный Дом Пионеров»;

1994 год – «Центр творчества юных» (в структуру вошли семь подростковых клубов);

2001 год - «Центр дополнительного образования для детей» Октябрьского района г. Саратова;

Муниципальное учреждение дополнительного образования «Центр дополнительного образования для детей» г. Саратова является многопрофильным образовательным учреждением и предназначено для педагогически целесообразной организации занятости детей дошкольного и школьного возраста, подростков и молодёжи.

Деятельность учреждения направлена на развитие мотивации личности к познанию и творчеству, реализацию дополнительных

общеобразовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства; оказание социальной поддержки подрастающего поколения в профессиональном и личностном самоопределении, адаптации их к жизни в обществе.

Учреждение осуществляет образовательную деятельность в соответствии с лицензией № 2834 от 04.08.2016 по шести направленностям.

В 2020-2021 учебном году в 30 детских объединениях занимаются 2039 учащихся в возрасте от 3-х до 19 лет:

- социально-педагогическая – 324 учащихся;
- художественная – 1440 учащихся;
- физкультурно-спортивное – 173 учащихся;
- естественнонаучная – 72 учащихся;
- техническая направленность – 30 учащихся.

В основном здании обучается 443 учащихся. На базе подростковых клубов обучается 285 учащихся. На базе общеобразовательных учреждений обучается 126 учащихся. На базе МДОУ обучается 1185 учащихся.

На базе подростковых клубов работают следующие объединения:

- Подростковый клуб «Мечта» (улица Советская, дом 23/25) – изостудия «Художественная палитра», объединение «Экологический патруль», волонтерский отряд «Созвездие мечты».

- Подростковый клуб «Чайка» (улица Чернышевского, дом 92) – объединение «Увлекательный английский», объединение «Счастливый английский» (платная образовательная услуга).

- Подростковый клуб «Атлет» (улица Политехническая, дом 62/70) – объединение «Тяжелая атлетика», коллектив современного танца «Гранд», оздоровительная аэробика «Ритм».

- Подростковый клуб «Акварель» (улица Большая Садовая, дом 85) – коллектив эстрадного танца «Дэнс», объединение «Любознайка», объединение «Волшебная кисть».

- Подростковый клуб «Радуга» (улица Новоузенская, дом 46/52) – изостудия «Остров вдохновения».

Из общего количества педагогических кадров имеют:

- высшую квалификационную категорию имеют – 5 чел;
- первую квалификационную категорию – 17 чел;
- соответствие занимаемой должности – 8 чел.

Для комплексного кадрового анализа использовались данные по численности персонала, которые представлены в таблице.

Проведенный анализ действующей системы управления человеческими ресурсами в представленной организации позволил выявить ряд недостатков такой системы. К указанным недостаткам относятся следующие:

- 1) отсутствие карт компетенций;
- 2) проблемы в области работы с кадрами предприятия.

На основании проведенного в выпускной квалификационной работе исследования теоретических аспектов создания, внедрения и совершенствования системы управления персоналом, а также анализа количественных и качественных показателей действующей системы управления персоналом в МУДО «Центр дополнительного образования для детей», в третьей главе работы предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в спортивно-образовательной организации:

- 1) ввести дополнительную штатную единицу «менеджера по персоналу» в штатное расписание организации;
- 2) сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций;
- 3) Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации и внедрив новую методику оценки персонала, а также внедрив систему мониторинга персонала;
- 4) разработать систему повышения квалификации (получения дополнительного образования, прохождения переквалификации)

сотрудников, которая бы учитывала количественные и качественные показатели работы сотрудников МУДО «Центр дополнительного образования для детей» и использовалась в качестве одного из методов повышения мотивации персонала;

5) Разработать и внедрить план корпоративных мероприятий, направленных на повышение корпоративного духа и развитие кооперации между всеми сотрудниками организации, вне зависимости от занимаемой должности и блока;

б) создать и использовать единый портал для сотрудников организации, а также специальные общие чаты в различных мессенджерах для более полного информирования сотрудников организации и др.

### **Заключение**

Организация нуждается в сотруднике на должность менеджера по работе с персоналом с целью повышения уровня стабильности относительно трудового состава предприятия. Также, сотрудник, отдельно занимающийся вопросами касаясь новых сотрудников, сможет более качественно осуществлять деятельность по данным вопросам, чем сотрудник, в основные функции которого вопросы адаптации не являются особо значимыми.

Работники организации должны проходить адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий. При трудоустройстве на предприятие, новые сотрудники обязательно проходят две формы адаптации – первичную и адаптацию в должности.

Разработка плана адаптации и его реализация должны быть возложены на менеджера по персоналу с участием будущего наставника конкретного сотрудника.

По истечении адаптационного периода (первые три месяца работы) непосредственный руководитель должен провести собеседование с сотрудником и проинформировать менеджера по персоналу и самого

сотрудника об итогах адаптации. Эффективность процесса адаптации работника в подразделении определяется также по истечении одного года на основании показателей текучести персонала. Основанием для оценки эффективности работы наставника является обратная связь от работника и его непосредственного руководителя.

Как было отмечено ранее, разработать единый план адаптации невозможно в силу различий в функционале сотрудников, а также особенностей работы в конкретном подразделении и должности. Тем не менее, представим в таблице 1 общий план, который может выступать основой для разработки конкретных этапов адаптации.

Таблица 1 - Этапы адаптации сотрудника

<b>Этап адаптации</b>	<b>Основные мероприятия</b>
Оценка уровня подготовленности сотрудника	Составление карты компетенций конкретного сотрудника, определение результативной составляющей адаптации и постановка целей
Ориентация	Знакомство сотрудника со своими обязанностями и требованиями
Непосредственная адаптация	Предоставление сотруднику возможности активно действовать в различных сферах, оказание сотруднику максимальной поддержки по всем вопросам
Функционирование	Постепенное преодоление вместе с сотрудником различного рода межличностных проблем и переход сотрудника к стабильной самостоятельной работе

Менеджер по работе с персоналом должен иметь высшее образование, что поспособствует более качественному и своевременному выполнению своих должностных обязанностей. Также сотрудник должен обладать всеми необходимыми компетенциями и знать специфику менеджмента в сфере производственной деятельности. Данным сотрудником может стать выпускник ВУЗов, готовящих экономистов-менеджеров в сфере производства.

Введение карты компетенций предполагает, что карта каждого сотрудника будет сравниваться с компетенциями «идеального сотрудника».

Такое сравнение позволит, во-первых, отобрать максимально релевантных кандидатов, а также определить необходимое обучение для действующих сотрудников.



Первое, с чего необходимо начинать при анализе компетентности, это насколько человек профессионален в той или иной сфере деятельности (профессиональные компетенции).

Вторая составляющая модели компетенций – это корпоративные компетенции, или умение работать в конкретной среде. Они показывают, насколько сотрудник готов принять ценности, установки и цели организации. Третий блок компетенций управленческие, применяемые в отношении должностей всех уровней управления и обеспечивающие эффективность деятельности руководителей. Управленческие компетенции направлены, как правило, на выполнение стратегических задач.

Разработка, внедрение, а также реализация карт компетенций также должны входить в функционал менеджера по персоналу .

Документ данного формата поможет более объективно оценивать степень соответствия потенциального сотрудника на желаемую должность и, а также сократит время на процесс подбора сотрудников.

Необходимые компетенции педагога дополнительного образования:

- Способность выстраивать образовательную деятельность на нормативной основе;
- Способность к самоорганизации деятельности, целеполаганию;
- Способность выстраивать педагогическую деятельность с учетом образовательных возможностей и потребностей обучающихся;
- Владение современными образовательными технологиями, средствами оценивания результатов образовательной деятельности;
- Способность выстраивать воспитательную деятельность на нормативной основе;
- Способность организовывать воспитательную деятельность;
- Владение современными технологиями воспитательной деятельности;
- Владение психолого- педагогическими методами диагностики способностей обучающихся;

- Умения создавать условия для развития способностей обучающихся к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности, а также их участия в олимпиадах, конкурсах, фестивалях, соревнованиях;

В качестве опоры можно использовать шаблон, представленный выше, но стоит помнить, что модели компетенций для каждого отдела уникальны.

Разработать грамотно карту компетенций мало, нужно ее также грамотно внедрить. Сложность внедрения зависит, прежде всего, от размера компании и от количества внутренних отделов. Чтобы внедрить карту компетенций и не получить в ответ недовольство со стороны сотрудников, необходимо для начала провести ряд специальных совещаний, собраний с коллективом и обсудить с сотрудниками их права, обязанности, выслушать их требования и предложения.

Также необходимо упомянуть все преимущества внедрения карт компетенций для сотрудников, которые включают, например, понимание ожиданий организации от работы специалиста или наличия четкой шкалы требований к нормам поведения.

Не менее важно акцентировать внимание и на том, что с помощью карт компетенций, компания сможет достигать более высоких результатов деятельности, а также развивать кадровый потенциал.

Внедрение карт компетенций на предприятии МУДО «Центр дополнительного образования для детей» займет не мало времени, в силу того, что предприятие достаточно больших размеров и спектр профессий, для которых потребуется разработка уникальной карты компетенций, достаточно широк. Но стоит учесть тот момент, что использование карт компетенций увеличивает конкурентоспособность организации, помогает увидеть имеющиеся проблемы в развитии персонала и нейтрализовать возможные. Кроме этого, карта компетенций значительно снижает риск возникновения ошибок, которые могут быть попущены в результате недостаточной компетенции сотрудника.

Поводя итог, можно четко обозначить, что для любой компании, тем более крупной, карты компетенций являются необходимым дополнением к общим правилам функционирования человеческих ресурсов на предприятии.

Представим в таблице 2 краткий план мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами на предприятии.

Таблица 2 - План мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Мероприятия	Сроки
1. Введение должности менеджера по работе с персоналом	Сентябрь 2020
2. Разработка менеджером по персоналу карт компетенций Работников	Октябрь 2020

Таким образом, опираясь на данные из таблиц выше, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия носят затратный характер, но они четко ориентированы на повышение эффективности работы с кадрами, устранение проблем относительно адаптации персонала, повышение уровня эффективности и сокращение времени на подбор новых сотрудников в компании.

Экономическая эффективность определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

Оценка экономической эффективности: По завершении периода адаптации руководитель заполняет бланк оценки работника. На основании данной информации можно сделать выводы о его потенциале, раскрыть сильные и слабые стороны и дать необходимые рекомендации

2) Ввести штатную единицу менеджера по персоналу с возложением обязанностей, что позволит совершенствовать систему адаптации и удержания молодых специалистов, а также повысит профессиональный опыт работников и как следствие сократит текучесть кадров.

Расчеты показали: единовременные затраты на организацию рабочего места менеджера по персоналу составили 30000 руб., текущие затраты за год – 494928 руб. Общая сумма затрат - 524928 руб. На основании результатов исследования, в анализируемом периоде темп изменения себестоимости не превышает темп изменения выручки, предположив, что выручка от продаж и себестоимость после введения в штат менеджера по персоналу увеличится на 0,5% экономический эффект от предложенных мероприятий составит 783862 руб.

При введении дополнительного сотрудника в лице менеджера по персоналу, который будет заниматься узкими вопросами, относительно персонала, обозначенными выше (отбор персонала, адаптация и др.), должна быть достигнута главная цель, которая заключается в повышении уровня стабильности трудового состава предприятия. Кроме этого, будет снижена нагрузка с главного менеджера, ответственного за отдел кадров

Разработка и введение карт компетенций поможет упорядочить характер формирования состава персонала, позволит более объективно проводить процесс отбора среди потенциальных сотрудников и более грамотно подходить к вопросу о формировании коллектива. А также снимет часть нагрузки с непосредственного руководителя, что будет являться несомненным преимуществом, так как руководитель отдела будет уделять больше внимания наиболее важным вопросам, связанным с документооборотом и другими, не менее важными вопросами.

На определение перечня необходимых компетенций в компании оказывают влияние множество факторов, основными из которых являются корпоративная культура и общие рыночные условия, стратегические цели компании и субъективное мнение руководства. Взаимосвязь модели компетенций со следующими областями управления персоналом на предприятии:

- Оценка персонала;

- Подбор и расстановка персонала;
- Управление карьерой;
- Обучение и развитие персонала;
- Трансляция корпоративной культуры.

С точки зрения оценки персонала модель компетенций позволяет разработать профили требований для должностных позиций и осуществлять оценку развития компетенций сотрудников через сравнение текущего состояния компетенций с предшествующим состоянием и с требуемым состоянием. При использовании данной модели оценка осуществляется с применением единых стандартов, что облегчает проведение сравнительного анализа, в случае его необходимости.

С точки зрения подбора персонала модель компетенций позволяет сформулировать профиль требований к потенциальным кандидатам и проводить их оценку. По результатам оценки, соответствие кандидатов компетенциям может характеризоваться как полное и как частичное. На основании таких заключений могут быть даны обоснованные заключения о соответствии кандидата должности и быть приняты соответствующие кадровые решения.

С точки зрения управления карьерой модель компетенций может использоваться для формирования кадрового резерва через сравнение компетенций сотрудников компании с профилем компетенций соответствующих потенциальных должностей.

С точки зрения обучения и развития персонала модель компетенций позволяет делать точные и обоснованные заключения по необходимым направлениям обучения сотрудников и подготавливать для них индивидуальные планы развития. Для вынесения решений по необходимости обучения достаточно сравнить текущий уровень развития компетенций сотрудника с целевым уровнем. Кроме того, модель компетенций позволяет

проводить комплексные исследования результативности мероприятий по обучению персонала.

С точки зрения трансляции корпоративной культуры модель компетенций позволяет в любой момент времени отслеживать то, как кратковременные усилия в области управления талантами работают на долгосрочные цели развития компании, через рациональную и прозрачную систему показателей (численных значений компетенций). При этом корпоративная культура и стратегия развития компании закладываются в содержание требований, предъявляемых к сотрудникам.

Модель компетенций является фундаментальным инструментом работы с персоналом и оказывает непосредственное влияние на такие области управления персоналом как оценка персонала, подбор и расстановка персонала, управление карьерой, обучение и развития персонала, трансляцию корпоративной культуры.

Стоит отметить, что предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование системы управления человеческими ресурсами МУДО «Центр дополнительного образования для детей» имеют некоторые затраты, но для организации не являются существенными материальными издержками. Затраты предполагает только предложение о выделении отдельной штатной единицы - менеджера по персоналу. Однако, учитывая существенный рост экономических показателей рассматриваемой организации, проанализированный в предыдущих частях настоящей работы, а также рост численности персонала организации обуславливают экономическую возможность и целесообразность реализации указанного предложения. При этом, оставшиеся предложения не предполагают экономических затрат, но должны оказать существенное влияние на рост эффективности действующей системы управления персоналом в рассматриваемой организации.