

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 ООО
«ТИТУЛ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 542 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом организации

Экономического факультета

Пириевой Гульнары Искалиевной

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

Актуальность темы исследования. По понятным причинам персонал организации представляется как носитель знаний, а также генератор идей в области совершенствования, а также развития основных процессов и технологий в рамках работы организации. Персонал отвечает за сохранение текущих позиций и развитие основной деятельности организации при сохранении стабильного уровня использования материальных ресурсов. Отметим, что новые технологии, а также товары и услуг формируются только в тех организациях, которые могут предоставить весь комплекс необходимых условий для развития профессиональных компетенций, накопления опыта, а также знаний и совершенствования личностных качеств работников организации.

Нынешние подходы к управлению организации основаны на необходимости наиболее полного раскрытия кадрового потенциала. При этом персонал, что вполне понятно, рассматривается как ключевой фактор, позволяющий определить эффективность использования всех ресурсов в дальнейшем.

Именно по этой причине развитие персонала является одним из самых актуальных вопросов в рамках управления персоналом, которые находятся перед руководством организации вне зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится сама организации. Развитие персонала выступает одной из важнейших задач в системе управления персоналом организации, поскольку нередко оно связано с реализацией стратегии организации. Грамотно сформулированная, а также качественно организованная работа по развитию персонала позволяет достигать стратегические цели организации, повышать ее конкурентоспособность и быть готовым к разным изменениям во внешней среде. Актуальность данной темы обусловлена тем, что необходимо сопоставлять важность развития персонала для организации в целом и важность развития для одного конкретного сотрудника. Нахождение баланса между данными категориями позволяет максимально эффективно использовать персонал в организации.

Степень разработанности темы ВКР. Исследованию проблем, связанных с повышением эффективности системы развития персонала в организации посвящено достаточно большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов. Теоретические основы научного исследования проблем, связанных с совершенствованием развития персонала в организации, были заложены в работах Айрапетян А.А., Бакировой Г.Х., Борисовой Е.А., Валиуллиной В.Э., Зайцевой Т.В., Моргунова Е.Б., Тебекина А.В. и других ученых.

Цель и задачи ВКР. Целью данной работы является исследование процесса развития персонала в организации на примере ООО «Титул».

Задачи работы:

1. Дать понятие и значение развития персонала в организации.
2. Рассмотреть этапы, формы и методы развития персонала в организации.
3. Представить систему развития персонала в организации.
4. Привести общую характеристику деятельности ООО «Титул».
5. Провести анализ персонала в организации ООО «Титул».
6. Выявить особенности развития персонала в ООО «Титул».
7. Предложить внедрение наставничества в качестве эффективного дополнения к системе развития персонала.
8. Предложить внедрение новых элементов в систему развития персонала организации.
9. Провести оценку экономических результатов 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

Теоретические основы развития персонала в организации

Система управления персоналом как элемент организации не может функционировать без развития персонала в разных аспектах его деятельности. Особенно ярко подобная тенденция выражается на высококонкурентных рынках, где просчеты, связанные с кадровым потенциалом предприятия, приводят к серьезным ошибкам руководства, проблемам в деятельности или вовсе ликвидации.

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.

Развитие персонала организаций получило большой интерес для науки и предпринимательских структур с момента образования промышленного и массового производства. В прошлом веке, оно прошло путь обучения на базе основных организационных процессов, которые включают в себя массовое обучение практически всего персонала. В современных условиях развитие сотрудников становится центральной точкой в кадровой политике организации, обеспечивающей ее успешное экономическое развитие. В то же время в условиях максимизации прибыли собственника интересуют возможности инвестиций в человеческий капитал, что находит отражение, в финале экономических результатов деятельности организации, насколько установившиеся принципы развития персонала способствуют достижению стратегических целей.

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

Традиционно под развитием персонала понимают совокупность мер, связанных с переподготовкой и повышением квалификации кадров, с профессиональным обучением работников. Сегодня этот узкий, традиционный взгляд на развитие персонала меняется.

Развитие персонала в компании представляет собой одну из главнейших задач организации, стремящейся выйти на новый этап своего становления. Цель развития персонала заключается в совершенствовании возможностей сотрудников для решения личных проблем, проблем работоспособности и стабильности компании.

В частности, по мнению Айрапетян А.А. развитие в данном случае заключается в выборе и внедрении элементов новых систем управления, изменении функций кадровых служб и менеджеров по персоналу, создании соответствующей организационной структуры.

В тоже время по мнению Пархимчик Е.П. развитие персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных действий, включающих профессиональный рост, обучение сотрудников и разработку стратегий.

По мнению Поповой А.А. развитие персонала представляет собой стратегию предприятия, построенную относительно потребностей владельцев человеческого капитала.

К примеру, В.В. Черепанов под развитием персонала понимает приоритетное направление формирования кадрового состава, так как основное требование, предъявляемое к работнику – его профессионализм и компетентность.

Как видно, определение сущности развития персонала вызывает у ученых достаточно спорное мнение, однако оно схоже в одном важном моменте – трактовка определения «развитие персонала» как формирование комплекса взаимосвязанных действий, направленных на получение соответствующего эффекта. Исключением является определение Айрапетян А.А.

Развитие, безусловно, более сложный и широкий процесс, чем обучение. И оно связано не только с улучшением существующих компетенций и навыков персонала. Оно включает в себя процесс обучения персонала необходимым для организации новым профессиональным знаниям, навыкам, особенно в современном быстро меняющемся мире, в условиях широкой информатизации экономики. При этом важно, что развитие персонала подразумевает возможности не только профессионального, но и личностного роста сотрудников. Развитие имеет более долгосрочный характер по сравнению с обучением, которое сосредоточено на текущей работе. Развитие также не ограничивается текущей сферой деятельности, но позволяет и сфокусироваться на других аспектах.

Исследование развития персонала в ООО «Титул»

Компания ООО «Титул» осуществляет оптовые поставки электроинструмента, садового и строительного оборудования и материалов в три федеральных округа России – Приволжский, Северо-Западный и Уральский. Практически любая организация также может стать дилером компании. Для этого представителю организации необходимо связаться с менеджером ООО «Титул», работающим в определенном регионе. Он предоставит прайс и поможет оформить заказ на продукцию.

Компания ООО «Титул» работает на российском рынке больше 8 лет и предлагает своим клиентам:

- строительную технику;
- садовую технику;
- тепловое, сварочное и силовое оборудование;
- электроинструмент;
- бензоинструмент;
- ручной инструмент;
- расходные материалы и др.

Система развития персонала в ООО «Титул» основана на обучении работников и повышении квалификации. Это объясняется тем, что торговая организация является относительно небольшой и многоэлементные системы развития персонала для нее недоступны.

Обучение сотрудников организуется для расширения их профессионального мастерства, а также для совмещения профессий. При необходимости с целью поддержания и повышения уровня квалификации, сотрудники могут проходить дополнительное обучение в сторонних учебных заведениях в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Помимо обучения в данной организации имеется еще ряд элементов, способствующих развитию персонала. Однако их основной проблемой является слабая развитость, что увеличивает влияние обучения работников в общей системе развития персонала. Старшие специалисты и руководители отделов делают ставку по большей мере на обучение работников. По большей части им важно не развитие сотрудников, а знание ими специфики собственной работы для эффективного выполнения задач.

Однако перейдем к анализу методов развития персонала. Следующим методом является кадровый резерв. Работа с резервом, порядок отбора кандидатов, формирования резерва и назначения на должность проводится в ООО «Титул» в соответствии со стандартом предприятия «Работа с резервом. Порядок отбора кандидатов, формирования резерва и назначения на должность», который устанавливает порядок отбора кандидатов для резерва кадров, формирования и учета резерва, определяет требования к работникам организации, зачисленным в резерв, регламентирует работу с резервом кадров и назначение на должности.

Формирование резерва кадров в организации возлагается на отдел кадров и руководителей подразделений. Резерв формируется сроком на три года. Структура резерва строится по трем уровням управления: высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденным штатным расписанием.

В структуре резерва выделяют две группы: оперативный и перспективный резерв.

Оперативный резерв состоит из преемников или дублеров кандидатов на замещение должностей руководителей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. Стратегический резерв состоит из молодых перспективных сотрудников, которые могут занять определенные должности в перспективе.

Формирование резерва преследует цель отбора и подготовки кандидатов, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами для замещения должностей руководителей и специалистов различного уровня.

В качестве развития персонала в рамках кадрового резерва применяется первичное обучение, которое оплачивается. Срок обучения составляет 2-3 дня в зависимости от навыков резервиста. Еще одним методом развития персонала является индивидуальный план обучения.

Кроме того, сотрудники системы управления персоналом ООО «Титул» указывают на наличие еще несколько методов, а именно:

- специализированные тренинги для развития профильных навыков;
- конференции и семинары для общего развития работников;
- деловые игры, позволяющие моделировать разного рода деловые ситуации.

Таким образом, в основе системы развития персонала находится комплекс обучения, который включает в себя основное обучение, переобучение и повышение квалификации. Еще одним элементом является формирование кадрового резерва, однако данный метод имеет меньшее значение в комплексе развития персонала.

В связи с вышеуказанными недостатками, новые работники предприятия вынуждены заниматься самообразованием, при этом не всегда в рамках предстоящей деятельности. Соответственно, формируется ошибочное

понимание о собственной профессии, знания, которые не являются необходимыми или имеют низкую важность. При этом, основным недостатком является преобладание системы обучения, что не позволяет эффективно развиваться работникам исследуемого торгового предприятия. Не менее важной проблемой в системе развития персонала выступает отсутствие мотивации у работников к собственному развитию.

Стоит отметить, что в рассматриваемой организации отсутствует один из наиболее распространенных методов обучения на рабочем месте, при котором опытного работника просят взять руководство над новичком и на реальных примерах показать ему, как следует выполнять ту или иную работу. Данная форма обучения имеет много преимуществ, среди которых основным преимуществом являются небольшие затраты на обучение и материалы, простота передачи знаний о процессе труда. Наставничество могло бы существенно повысить эффективность системы обучения и развития персонала.

Таким образом, в качестве недостатка следует выделить влияние системы управления персоналом в целом, которая, как стало ясно в ходе анализа, имеет большое количество проблемных аспектов. Развитие персонала является подсистемой комплекса управления персоналом, а поэтому представленные ранее проблемы косвенно влияют на систему развития персонала в ООО «Титул». Дополнительно вышеуказанные проблемы отягощаются теми недостатками, которые были выявлены в ходе изучения развития персонала в исследуемой организации. Исходя из всего вышеуказанного, для дальнейшего эффективного развития организации необходимо работать в двух направлениях: совершенствование системы управления персоналом ООО «Титул» в комплексе и выработка мер по совершенствованию системы развития персонала в данной организации.

Направления совершенствования развития персонала в ООО «Титул»

Несмотря на то, что на предприятии система развития персонала представляется как большой комплекс, практическая часть первичного обучения является проблемной, поскольку присутствует лишь формально. Вместо полноценного наставничества работник наблюдает за действиями предполагаемого наставника или же вовсе не наблюдает за ними. Между тем, практические и теоретические знания после этого подвергаются оценке, а следовательно, многие новички по практической части не набирают достаточное количество баллов и организации приходится направлять их на переобучение или вовсе отказываться от их кандидатуры.

В связи с этим эффективным дополнением к системе развития персонала в ООО «Титул» может стать наставничество, которое предполагает включение будущего работника в трудовую деятельность с первых дней обучения на предприятии.

Важно отметить, что из действующей системы развития персонала в ООО «Титул» следует оставить следующие элементы:

- систему обучения работников;
- развитие кадрового резерва.

Остальные элементы необходимо заменить или полностью ликвидировать. В рамках рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала необходимо разработать план развития персонала. Ответственным за его разработку должен быть специалист по управлению персоналом, который предоставляет его на утверждение директору. Структура данного плана должна включать следующие элементы:

1. Определение периода, на который разрабатывается план по развитию персонала в целом по предприятию.

2. Общие положения и описание текущей ситуации (краткое изложение миссии и стратегии ООО «Титул», политики в области управления человеческими ресурсами и т.д., возможности и проблемы предприятия).

3. Цели развития (количественное и качественное развитие персонала).
4. Функциональные планы (план увольнений и кадровых перемещений, план работы с кадровым резервом, план обучения и проведения аттестации и т.д.).
5. Календарный план деятельности специалист по управлению персоналом (составляется на основе функционального плана, должен содержать сведения об исполнителях, ответственных, плановые показатели для контроля выполнения, перечень необходимых ресурсов).
6. Заключение (общие рекомендации, принципы, выводы, замечания).
7. Приложения (документы, необходимые для пояснения отдельных пунктов плана).

Первичная форма плана по развитию персонала должна иметь вид, представленный в приложении 1. Функциональные планы могут иметь форму, представленную в приложении 2.

В качестве рекомендации для создания эффективной системы развития персонала в ООО «Титул» необходимо ввести практику предприятия разработку планов обучения и карьерного роста сотрудников.

План по обучению должен составляться на год специалист по управлению персоналом и утверждаться директором. В нем должны быть указаны категории сотрудников, которые должны пройти обучение, тему обучения и его формы, продолжительности и сроки обучения, стоимость обучения, командировочные расходы (при необходимости) и т.д. Образец плана по обучению ООО «Титул» представлен в приложении 3.

Для формирования системы внутреннего обучения следует внедрить коучинг. В ООО «Титул» коучинг будет направлен на получение знаний в процессе работы вне зависимости от того, как давно сотрудник организации осуществляет в ней деятельность.

Коучинг представляет собой метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения

совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Так, если психологическое консультирование и психотерапия направлены на избавление от какого-то симптома, работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе.

В результате можно сделать вывод, что данный проект мероприятий представляет именно те совершенствования и изменения, которые необходимы для повышения эффективности системы развития персонала в настоящее время. Данные мероприятия помогут организации развить персонал до уровня своих главных конкурентов на рынке, что позволит захватить еще большую долю рынка и удерживать свои позиции. Проект является универсальным для компаний по причине своей адаптивности под любую специфику работы. Он представляет собой ценность для компаний, стремящихся к предоставлению высокого уровня сервиса и качества предложений, потому что метод коучинга позволяет без лишних затрат настроить сотрудника на нужный рабочий лад, а также выявить для него самые личные мотивы работы, это даст возможность эффективно работать в команде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система развития персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки работников, а также стимулирования их деятельности и создания необходимых условий трудовой деятельности с целью повышения эффективности работы предприятия. Следует отметить, что развитие персонала в организации зависит от множества факторов как внутренних, так и внешних. При этом, важно понимать, что в первую очередь развитие персонала зависит от качеств самого персонала и заинтересованности руководства предприятия.

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. Система развития персонала в организации является важнейшим элементом в ее развитии, а также в системе управления персоналом. Конечной целью формирования системы развития персонала является совершенствование различного рода способностей работника, что в конечном счете принесет большую пользу компании.

Компания ООО «Титул» осуществляет оптовые поставки электроинструмента, садового и строительного оборудования и материалов в три федеральных округа России – Приволжский, Северо-Западный и Уральский. ООО «Титул» представляет собой развивающуюся организацию, которая осуществляет производственную деятельность. При этом, данная организация также осуществляет торговлю, что позволяет ей предоставлять на рынке широкий ассортимент разного рода товаров.

Управление персоналом занимает важную роль в организационной деятельности ООО «Титул». Можно отметить, что в ООО «Титул» имеется сформированная система управления персоналом, однако она работает неэффективно, на что указывают представленные ранее недостатки. При этом, в случае устранения недостатков система управления персонала в данной организации сможет успешно функционировать и развиваться.

Система развития персонала в ООО «Титул» основана на обучении работников и повышении квалификации. Это объясняется тем, что торговая организация является относительно небольшой и многоэлементные системы развития персонала для нее недоступны. В основе системы развития персонала находится комплекс обучения, который включает в себя основное обучение, переобучение и повышение квалификации. Еще одним элементом является формирование кадрового резерва, однако данный метод имеет меньшее значение в комплексе развития персонала. Развитие персонала является подсистемой комплекса управления персоналом, а поэтому представленные ранее проблемы косвенно влияют на систему развития персонала в ООО «Титул». Дополнительно вышеуказанные проблемы отягощаются теми недостатками, которые были выявлены в ходе изучения развития персонала в исследуемой организации. Исходя из всего вышеуказанного, для дальнейшего эффективного развития организации необходимо работать в двух направлениях: совершенствование системы управления персоналом ООО «Титул» в комплексе и выработка мер по совершенствованию системы развития персонала в данной организации.

В рамках данной работы эффективным дополнением к системе развития персонала в ООО «Титул» может стать наставничество, которое предполагает включение будущего работника в трудовую деятельность с первых дней обучения на предприятии. Наставничество представляет собой удобный и достаточно проверенный метод развития персонала в организации. Его внедрение в ООО «Титул» позволит существенно развить систему первичного обучения и развития работников, а формирование более

профессионального коллектива работников делает данную организацию более конкурентоспособной.

Кроме того, было предложено внедрить новую структуру системы развития персонала, а также коучинг. Таким образом, предложенные мероприятия позволят существенно повысить эффективность системы развития персонала ООО «Титул». В частности, коучинг сможет полноценно заменить ранее присутствующие, но фактически не действующие методы развития персонала. План развития работников дает возможность структурировать систему развития персонала и сделать ее более систематизированной.

Можно сделать вывод, что данный проект представляет именно те совершенствования и изменения, которые необходимы для повышения эффективности системы развития персонала в настоящее время. Данные мероприятия помогут организации развить персонал до уровня своих главных конкурентов на рынке, что позволит захватить еще большую долю рынка и удерживать свои позиции. Проект является универсальным для компаний по причине своей адаптивности под любую специфику работы. Он представляет собой ценность для компаний, стремящихся к предоставлению высокого уровня сервиса и качества предложений, потому что метод коучинга позволяет без лишних затрат настроить сотрудника на нужный рабочий лад, а также выявить для него самые личные мотивы работы, это даст возможность эффективно работать в команде.

Расчеты годового экономического эффекта показали, что предлагаемые мероприятия эффективны и могут быть предложены к внедрению в ООО «Титул».