

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 20 » июня 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА


направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

---

Механизм управления развитием персонала предприятия сферы  
услуг

---

Научный  
руководитель

 15.06.17  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

И.В. Щедрина  
инициалы, фамилия

Выпускник


 06.06.17  
подпись, дата

451310757  
номер зачетной книжки

МО-13-2  
номер группы

В.В. Филатова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 15.06.17  
подпись, дата

И. В. Щедрина  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Весь мир»)» содержит 78 страниц текстового документа, 17 рисунков, 31 таблицу, 5 приложений, 50 использованных источников.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ, СУЩЕСТВУЮЩИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ООО «ВЕСЬ МИР», МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВЕСЬ МИР».

Объект – предприятие сферы услуг ООО «Весь мир».

Предмет – механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг.

Цель – оценка механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.

Задачи:

- оценка теоретических основ формирования механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг;
- анализ существующего механизма управления развитием персонала предприятия ООО «Весь мир»;
- разработка мероприятий по повышению эффективности механизма управления развитием персонала предприятия ООО «Весь мир».

По результатам исследования существующего механизма управления развитием персонала предприятия ООО «Весь мир» были определены как преимущества, так и проблемы. С целью совершенствования механизма управления развитием персонала предприятия ООО «Весь мир» и устранения выявленных недостатков (проблем) были разработаны соответствующие мероприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Концептуальные основы формирования механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.....	6
1.1 Понятие механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг .....	6
1.2 Современные проблемы развития персонала и методы исследования системы управления персоналом .....	17
Заключение .....	72
Список использованных источников .....	75

\* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Успех любого предприятия сферы услуг целиком и полностью зависит от уровня развития персонала. Актуальность этого вопроса может подтвердить тот факт, что в настоящее время профессиональные навыки и знания не имеют такой ценности как прежде, и сотрудникам приходится познавать новые открытия в своей деятельности постоянно.

Развитие персонала – одно из основных направлений системы управления персоналом организации или проводимой кадровой политики предприятия сферы услуг. Кадровая политика предприятия сферы услуг должна быть направлена не только на достижение главной цели предприятия (получение прибыли), соответствовать его основной персонал-стратегии, но и определять целенаправленное руководство основным богатством любой организации – людьми, или осуществлять грамотное управление персоналом [11]. Развитие персонала заключается в систематизированных действиях по выбору персонал-стратегии, планированию потребности в персонале, управлению карьерой, обеспечению профессионального роста, организации процесса консалтинга и обучения, формированию организационной культуры в предприятиях сферы услуг. Крупнейшие корпорации вкладывают немало средств и усилий в развитие и обучение персонала [5]. Развитие персонала в организации напрямую влияет на производительность предприятия. Программа развития персонала увеличивает эффективность работы каждого сотрудника в отдельности и повышает ценность человеческих ресурсов в целом. Это достигается за счет мотивации персонала и назначения достойного вознаграждения за труд. Вложение в развитие персонала на сегодняшний день – это инвестиция в будущее всей компании, которая должна привести к желаемому результату [12]. В результате усиления процесса глобализации, стремительно меняются требования к персоналу, возникает необходимость постоянного формирования новых и развития существующих умений, знаний и навыков. Работники, которые осваивают новые или развивают существующие способности, имеют дополнительную возможность для планирования и

продвижения по карьерной лестнице [36]. Актуальность темы выражается в том, что для повышения конкурентоспособности предприятие сферы услуг должно постоянно развивать персонал для удовлетворения требований рынка к рабочей силе, поскольку в современных условиях, умение, опыт и знания работников является одним из важнейших конкурентных преимуществ предприятия, а также эффективным ресурсом для достижения его стратегических целей.

Целью выполнения работы является оценка механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.

Следовательно, предметом изучения в выпускной квалификационной работе служит механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг, а объектом исследования является ООО «Весь мир».

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить концептуальные основы формирования механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг;
- исследовать результаты мониторинга организационной среды и разработки персонал-стратегии предприятия ООО «Весь мир»;
- оценить существующий механизм управления развитием персонала предприятия ООО «Весь мир»;
- разработать мероприятия по совершенствованию механизма управления развитием персонала предприятия ООО «Весь мир»;
- оценить ресурсное обеспечение, эффективность мероприятий.

Предметом защиты в работе являются мероприятия по совершенствованию механизма управления развитием персонала ООО «Весь мир».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы – 89 страниц. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 17 рисунками; 31 таблицей, 5 приложениями. Список литературы в работе включает в себя 50 источников.

# 1 Концептуальные основы формирования механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг

## 1.1 Понятие механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг

Одной из важнейших задач на современном этапе развития российской экономики является построение эффективного механизма развития персонала. Персонал является стратегическим ресурсом развития организации. Стратегические направления в сфере управления и развития персонала определяются первыми лицами организации, ответственность за реализацию кадровой политики, формирование мотивированного и компетентного персонала несут специалисты службы управления персоналом [40].

Современный механизм управления развитием персонала характеризует систему управляемых воздействий в сфере подготовки и развития кадров, понятийный аппарат представлен в таблице 1.1:

Таблица 1.1 – Понятийный аппарат

Автор	Определение
Клюева Н.В. [40]	Деятельность, включающая систему организационно-управленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации и ее сотрудников
Маслова В.М. [24]	Совокупность управленческих, организационно-экономических мероприятий по обучению, повышению квалификации, управлению деловой карьерой персонала
Архипова Н.И. [7]	Структура управленческих элементов в процессе развития персонала
Кибанов А.Я. [18]	Совокупность структурировано-управленческих мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации
Лукичева Л.И. [23]	Системный процесс, который направлен на совершенствование персонала, формирование у сотрудников качеств, отвечающих потребностям организации, и на развитие их образовательного потенциала.

### Окончание таблицы 1.1

Автор	Определение
Мелихов Ю.Е. [25]	Целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников

Все авторы отмечают, что современный механизм управления развитием персонала способствует повышению эффективности организации, ее конкурентоспособности, качества работы сотрудников и пр.

Современный механизм управления развитием персонала имеет следующую структуру (рис. 1.1):

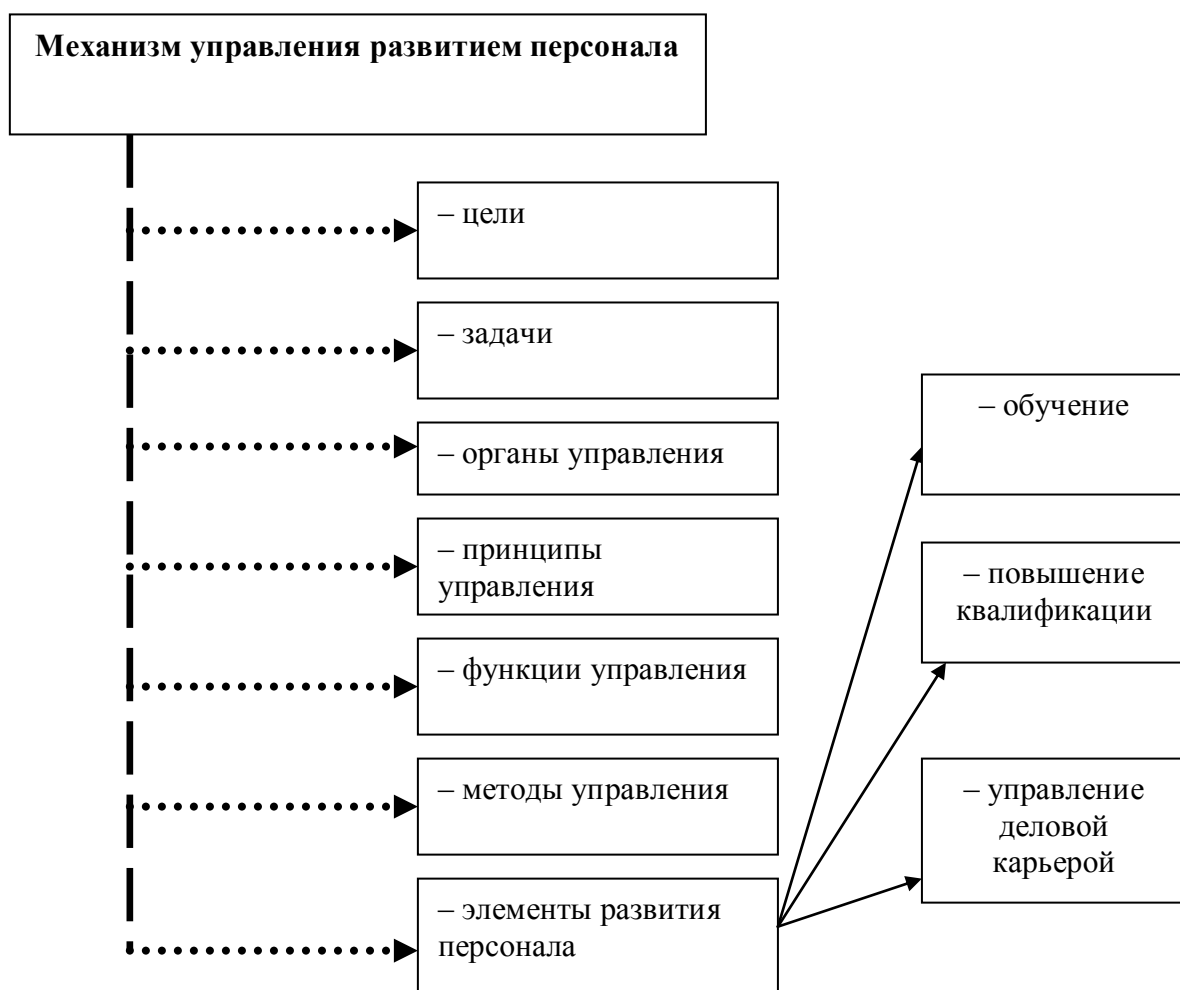


Рисунок 1.1 – Современный механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг [составлено автором]

Современный механизм управления развитием персонала предприятия

сферы услуг имеет сбалансированную структуру, включающую: цели, задачи, принципы, функции, методы управления, а также основные элементы развития персонала (обучение, повышение квалификации, управление деловой карьерой).

Цели управления развитием персонала:

- повышение эффективности и производительности труда;
- профессиональная подготовка руководящего состава;
- повышение квалификации молодых сотрудников;
- рост социальной удовлетворенности сотрудников;
- профессиональный переход на новые технологии;
- снижение уровня оттока кадров [26].

Управлением развитием персонала сводится к следующим основным задачам (рис. 1.2):

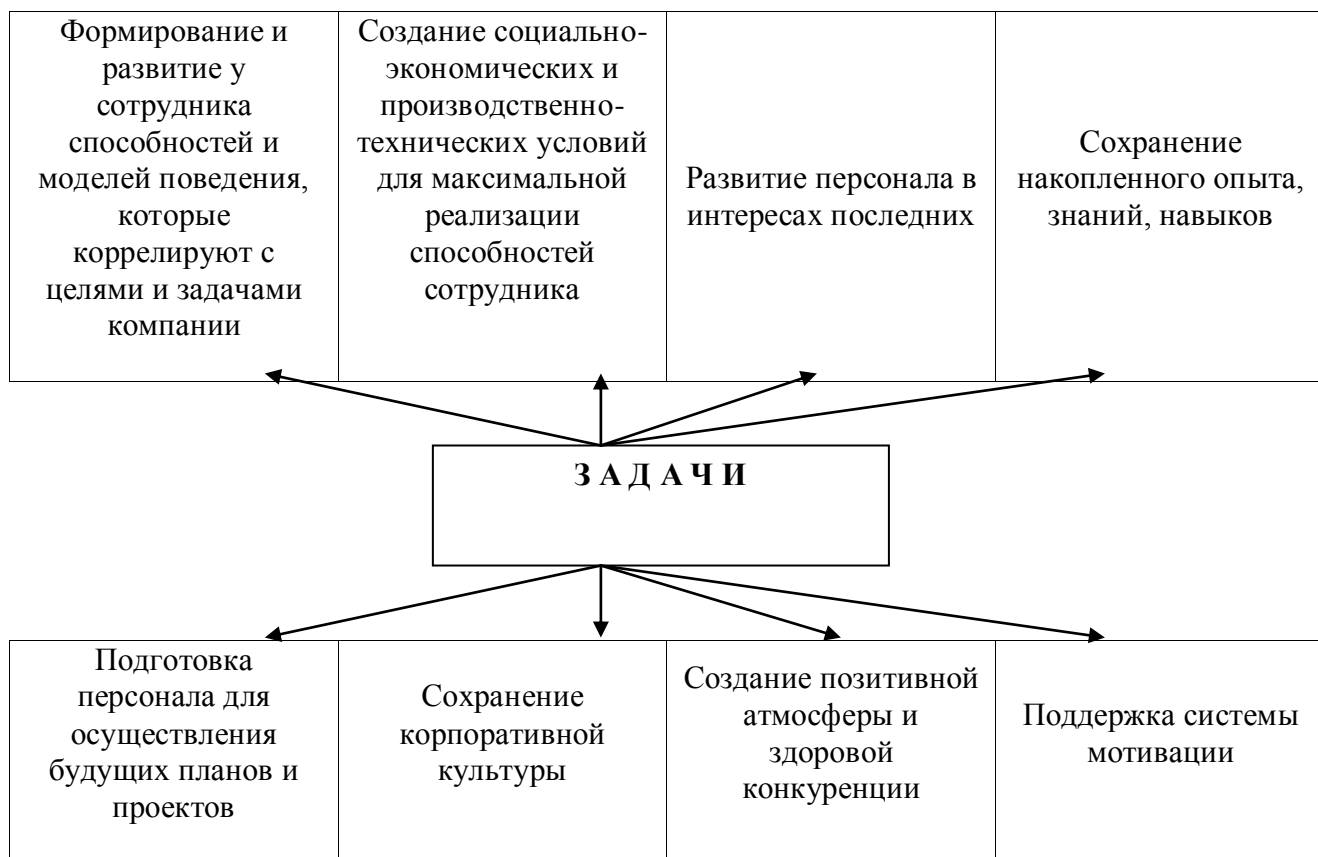


Рисунок 1.2 – Задачи управления развитием персонала предприятия [27]



Механизм управления развитием персонала организации должен представлять отлаженную систему, направленную на профессиональное развитие и карьерный рост сотрудников компании. Только в этом случае он поможет в решении вышеизложенных задач и станет взаимно эффективным для работодателя и для персонала [27].

Кадровые службы, как органы управления, на сегодняшний день продолжают развиваться, предназначение службы персонала состоит в том, чтобы поддерживать, организовывать функционирование и корректировать процесс работы с людьми. В крупных компаниях служба управления персоналом играет главную роль в развитии персонала и в кадровом планировании. Одна из основных задач службы управления персоналом – содействие компании в достижении ее целей. Служба управления персоналом рассчитывает необходимость перераспределения трудовых ресурсов в организации, потребность в новых сотрудниках и занимается разработкой программ для развития сотрудников организации [21].

Принципы управления развитием персонала в предприятиях сферы услуг представлены на рисунке 1.3:

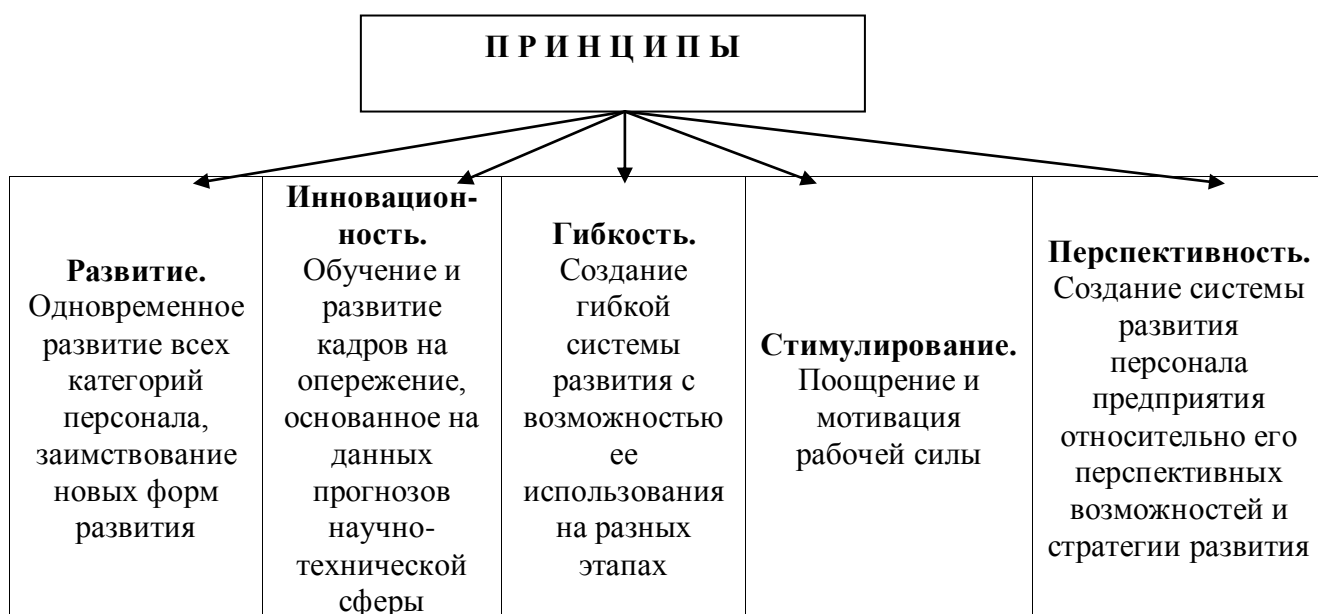


Рисунок 1.3 – Принципы управления развитием персонала в предприятиях сферы услуг [30]

Развитие персонала организации является комплексной функцией управления персоналом и предполагает, что в процессе развития происходят прямые капиталовложения в работников, направленные на повышение их конкурентоспособности, а, следовательно, и конкурентоспособности организации. Функция развития персонала должна включать следующие комплексные функции управления:

- выявление трудового потенциала организации;
- деловая оценка персонала организации;
- управление карьерой персонала;
- профессиональное образование работников;
- формирование кадрового резерва руководства организации [44].

Методы управления развитием персонала – совокупность приемов и действий, применяемых организацией для увеличения ценности человеческих ресурсов [35].

Методы управления развитием персонала классифицируются:



Рисунок 1.4 – Классификация методов управления развитием персонала предприятия [17]

Методы науки управления продвижением персонала делятся на две основных группы: общенаучные методы, использующиеся во всех сферах;

специальные методы познания – особенные или единичные. Специальные методы изучения управления персоналом объединяют:

- методы сбора первичной информации (социальные опросы, наблюдения, анкетирование, изучение статистики, эксперименты, изучение мнений, оценивание конкурентоспособности работников), а также методы первичной обработки полученной информации об управлении;

- изучение, оценку и обобщение полученных данных, применяемых в целях выработки и принятия решения для управления. Сюда относятся: системный анализ, простейшее программирование, статистика, вероятности, моделирование, экспертизы;

- стратегический анализ развития персонала и прогноз. На рынке применимы следующие методы: мозговая атака, матричное моделирование, морфологический метод, метод «Дельфи» и др.

Методы непосредственного управления развитием персонала берут за основу законы общества и интересы представителей рынка, правовые нормы, которые регламентируют основные принципы использования человеческого капитала в тех или иных сферах. Среди всего разнообразия методов выделены два вида: методы прямого и методы гибкого воздействия.

Методы прямого воздействия способны обеспечить выполнение лишь одной важной функции развития персонала. Эта функция – поддержание единого направления в деятельности всей организации и пропорциональной деятельности каждого из ее субъектов. Отличительными признаками применения этих методов является:

- с помощью применения этих методов управленческие решения и приказы доходят до исполнителя в предельно четкой форме с указанием крайних сроков выполнения;

- характеристика результатов принимает более ясный и законченный вид;

- появляются ограничения в выделении бюджета на тот или иной проект, направленный на достижение максимально полезного результата.

Использование методов прямого воздействия можно встретить во многих сферах деятельности.

Методы гибкого управления воздействуют на интересы работодателей и самих работников косвенно – через колебания цены на человеческие ресурсы, налоги, прибыль и остальные материальные стимулы. Влияние этих методов прослеживается на всех уровнях экономики, поэтому они считаются с директивными формами управления, значительно усиливая и дополняя их. Эта тенденция уже давно прослеживается на отечественном рынке [17].

Развитие персонала в предприятиях сферы услуг осуществляется через следующие элементы:

- обучение;
- повышение квалификации;
- управление деловой карьерой.

Управление развитием персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации [33].

По мнению А.Я. Кибанова, обучение персонала представляет «основной путь получения профессионального образования» [18].

Обучение персонала компании – это сложный процесс, ставящий перед собой три основные задачи: образовательную, развивающую и воспитательную. Это обеспечивает большое количество целей, которые могут быть достигнуты с помощью обучения кадров. Некоторые из них могут быть решены даже без особого внимания менеджера, организующего процесс обучения [20].

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством компании не зависимо от того, на какой стадии развития находится предприятие. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала – залог

достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к организационным изменениям

Обучение персонала – целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных лиц. Перед выполнением последовательности этапов работ по организации обучения руководители компании совместно с руководителем кадровой службы должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании [42]. Построение системы обучения персонала осуществляется в несколько этапов (рис.1.5):

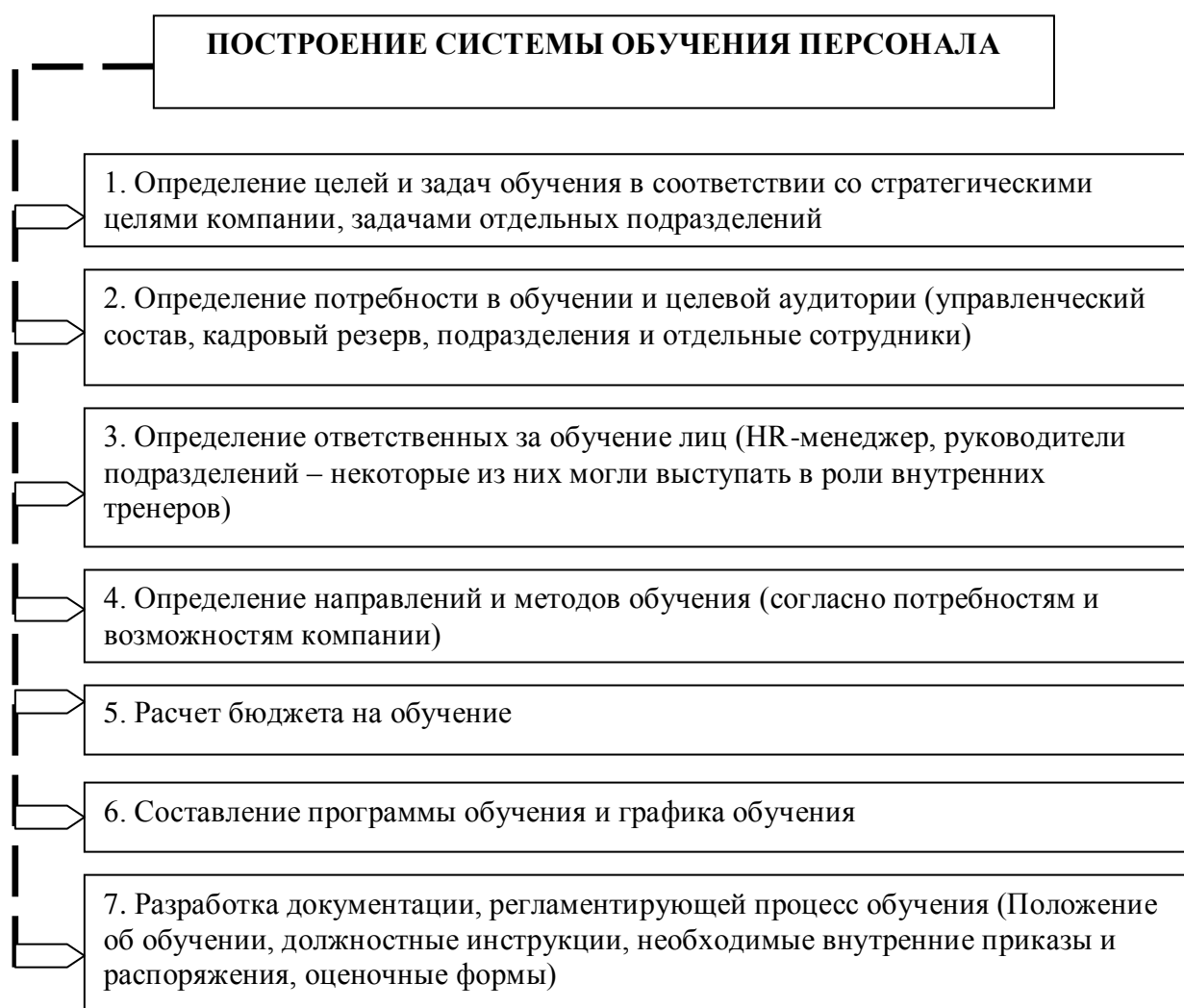


Рисунок 1.5 – Этапы построения системы обучения персонала на предприятиях [42]

В итоге каждая компания должна определить для себя показатели оценки эффективности обучения. Самая эффективная система обучения та, которая наилучшим способом способствует достижению бизнес-результатов [42].

Проблема повышения квалификации трудового персонала на современных предприятиях является не просто актуальной проблемой, а требованием современного рынка. Данное обусловлено тем, что квалифицированные кадры, обученные в соответствии с современными тенденциями, являются не только залогом стабильной деятельности предприятия, но и стратегическим базисом в развитии. Актуальность подготовки и повышения квалификации трудового персонала предприятия на современном этапе возрастает все больше и больше. Это продиктовано происходящими преобразованиями общественного строя, реорганизацией форм собственности, заменой методов управления с административных на мотивационно-экономические, развитием инноваций [37].

Повышение квалификации направлено на достижение таких целей как:

- переход на более высокую карьерную ступеньку (например, в качестве руководящего персонала среднего звена или ведущего специалиста);
- приспособление работника к новейшим тенденциям в техническом и профессиональном развитии.

В первом случае повышение квалификации осуществляется путем посещения сотрудниками специальных курсов на самом предприятии или в профессиональной школе (учебном центре). При этом за работниками сохраняется рабочее место и выплачивается зарплата.

Во втором случае повышение квалификации предполагает проведение учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, непосредственно на самом предприятии.

Однако и в первом и во втором случае, профессиональная подготовка персонала подразумевает обучение трудовым навыкам при выполнении определенной работы без повышения общего образовательного уровня. Другими словами, курсы повышения квалификации не включают в себя

общеобразовательные предметы (например, историю, географию, литературу и т.д.), и целиком направлены только на развитие профессиональных качеств работника [19].

Расширение знаний сотрудников способствует развитию предприятия сферы услуг по таким направлениям:

1. Подбор и расстановка кадров. Способных и образованных работников манит возможность обучаться и получать новый опыт. Как следствие, сотрудникам нравится работать, они видят перспективы для реализации себя в полной мере, в связи с этим текучесть кадров в компании существенно снижается.

2. Использование новых технологий и производственных систем. Многие компании оснащены техникой, которая имеет большое влияние на все процессы организации и управления работой компании, однако она довольно часто не используется из-за отсутствия кадров, знающих как правильно ее эксплуатировать. Существенно увеличивают производительность труда меры по обучению нюансам пользования определенной техникой непосредственно в организации.

3. Качество продукции и услуг. Обучение сотрудников существенно влияет на качество конечного продукта или услуги, в большей степени это касается лидеров компании и управляющих отделами, а так же сотрудников, в основном ведущих работу с людьми напрямую.

4. Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. Обучаясь и познавая новое, люди показывают себя по-разному. Благодаря этому, вовремя повышения квалификации, можно определить будущих лидеров и управленцев, построить планы и обеспечить карьерный рост лучшим кадрам компании.

5. Способность организации действенно реагировать на меняющиеся обстоятельства. После прохождения обучения, каждый сотрудник может гораздо лучше и точнее понимать требования клиентов, предоставлять им все,

что требуется, а также поддерживать грамотную коммуникацию и долгосрочное сотрудничество [22].

Основополагающим моментом в разработке методологии управления является характеристика сущности карьеры менеджера торгового дела. Существуют различные подходы к пониманию карьеры. В качестве наиболее важной характеристики карьеры представлена двойственность ее содержания. Карьера включает в себя, во-первых, процесс развития, т.е. качественных изменений характеристик субъекта карьеры, и продвижения как его перемещения по ступеням различных иерархий; во-вторых, результат как фиксируемая последовательность пройденных или планируемых ступеней.

Содержанием развития в карьере менеджера является профессиональный рост, изменение статусно-ролевых, психических характеристик субъекта карьеры. Данный аспект включает также субъективные суждения человека о своих достижениях в профессиональном и должностном продвижении, что лежит в основе психологического подхода к пониманию карьеры.

Особенности деловой карьеры менеджера связаны со спецификой профессионального развития, отбора (оценки) в управленческой деятельности, а также продвижения менеджера по основным векторам карьерного пространства. Специфика профессионального развития раскрывается через описание различных концепций профессии менеджера, характеристики требований к компетентности, ролевого содержания в управленческом труде, а также личностного профиля менеджера. Отбор характеризуется сложностью из-за отсутствия или несовершенства критериев оценки профессиональной деятельности менеджера. Это, в свою очередь, корреспондирует со слабой разработанностью профессионального вектора (системы квалификационных разрядов) применительно к данной профессии. В то же время отмечается яркая выраженность должностного, а также многовариантность статусного и монетарного векторов продвижения менеджера [45].

Современный механизм управления развитием персонала должен опираться на достижения современной науки. Современный механизм



управления развитием персонала как практико-ориентированная система аккумулирует и обобщает опыт ведущих зарубежных и российских организаций (служб управления персоналом, корпоративных университетов, центров внутрифирменного обучения, центров оценки и аттестации персонала) по решению задач управляемого развития персонала [43].

## **1.2 Современные проблемы развития персонала и методы исследования системы управления персоналом**

Проблемы в области управления развитием персонала, поиск новых подходов и технологий, способствующих повышению производительности труда, занимают особое место в работе руководителей всех уровней [40].

Важность и необходимость управления развитием персонала в предприятиях сферы услуг требует реально представлять задачи и проблемы соответствующей управленческой деятельности. Затруднения начинают возникать уже в понимании человека, персонала организации сферы услуг как объекта развития [15].

Многие российские компании только недавно начали в полной мере осознавать необходимость обучения и развития персонала. На предприятиях отношение к этому было неоднозначным, поскольку некоторые руководители утверждали, что производство не школа и платят они сотрудникам не за то, чтобы они учились. Другие считали обучение слишком дорогостоящей затеей, поскольку, по их мнению, этим должны заниматься или внешние профессиональные коучинг-семинары, или внутренние, набранные из сотрудников и прошедшие специальную подготовку. Между тем опросы работающих показывают, что самым эффективным методом обучения является общение с наставником и непосредственным руководителем, обладающим необходимыми практическими навыками и досконально знающим особенности конкретного производства. Однако не все руководители хотят, да и умеют делиться своими знаниями. Кто-то опасается, что его решения будут оспариваться, а другие просто не способны доступно объяснять. Поэтому

стратегия развития персонала предприятия должна строиться с учетом потребностей компании, оптимальных способов передачи теоретических и практических знаний и навыков. Кроме того, формируя запрос на обучение, необходимо решить, кто будет отвечать за теоретическую, а кто за практическую часть обучения персонала [13].

В современных условиях на подавляющем числе отечественных предприятий не существует механизма, регулирующего карьерные возможности каждого работника в зависимости от их способностей и возможностей. Карьерный процесс и управление карьерой все еще остаются на уровне освоения и не имеют четкого контроля, стратегия карьеры требует как теоретико-концептуальных разработок, так и практического воплощения в систему управления персоналом [8].

Чаще всего, вместо того чтобы уделять внимание развитию и продвижению своих сотрудников, непосредственный начальник, не имея ни малейшего желания куда-либо двигаться, принимает на работу тех людей, которые также не обладают амбициями и готовы работать на своих местах долгое время, не претендуя на изменение своих статусов. Если на собеседование на освободившееся место приходит соискатель, высказывающий желание двигаться в дальнейшем по карьерной лестнице, то маловероятно, что его примут в коллектив, который не желает развиваться.

Если в организации есть программа развития сотрудников, то это крайне положительно сказывается на компании в целом. Если руководитель не вкладывается в развитие своих подчиненных, не мотивирует их и не заинтересовывает, то со временем даже самые активные и амбициозные люди начинают терять интерес к работе, воспринимая ее как рутину. В этом случае не приходится ждать инновационных идей, желания самообразовываться и ставить перед собой цель, к достижению которой приходится приложить некоторые усилия [6].

Следовательно, в современных организациях сферы услуг существует огромное количество проблем в отношении развития персонала, основные из них указаны на рисунке 1.6:

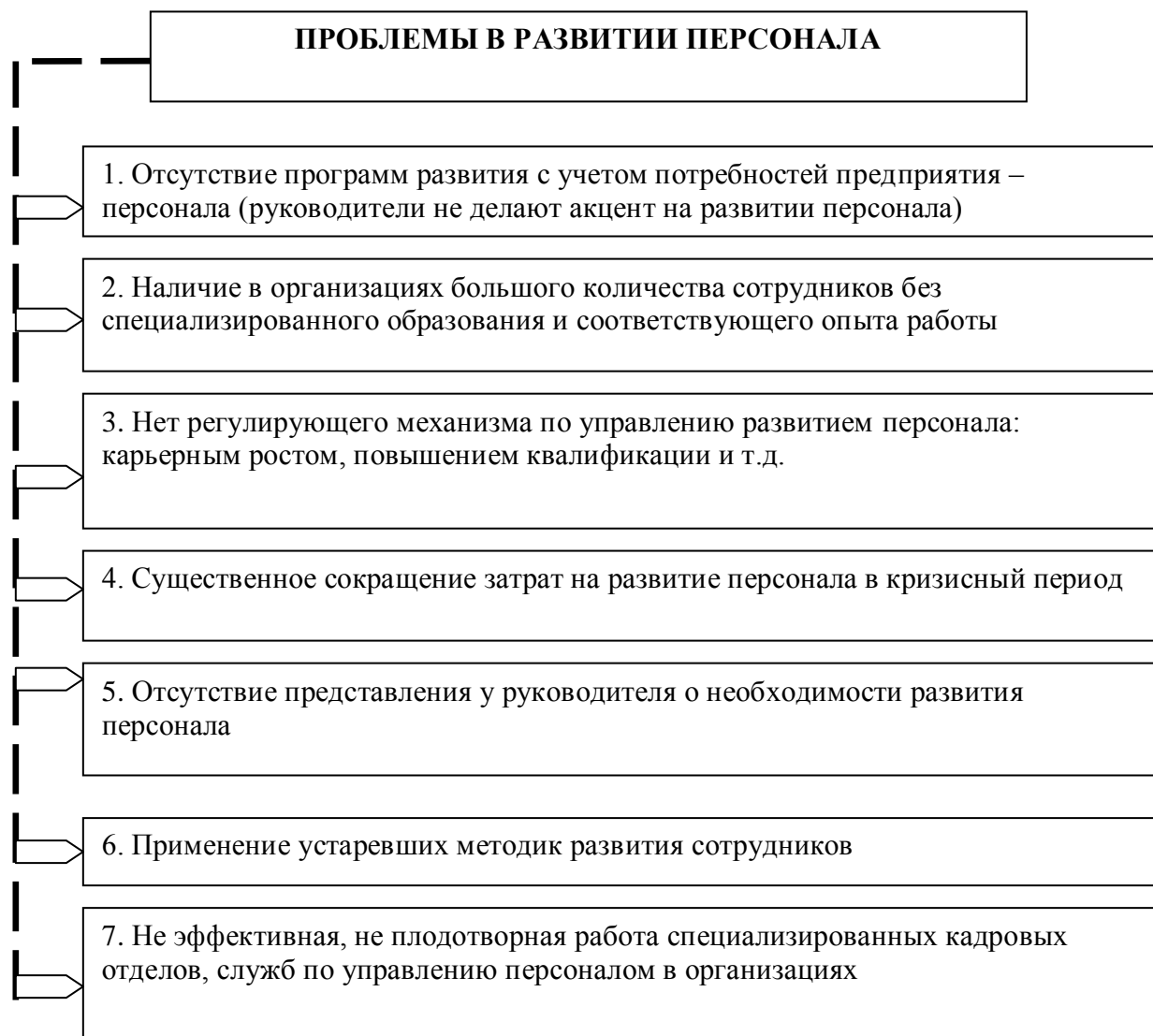


Рисунок 1.6 – Основные проблемы в развитии персонала в предприятия сферы услуг [составлено автором]

В современных предприятиях сферы услуг разрабатываются по текущим недостаткам (проблемам) рекомендации по повышению эффективности функционирования развития персонала, которые включают:

– проведение метода Shadowing заключается в том, что работник закрепляется за опытным сотрудником в реальной рабочей обстановке нескольких рабочих дней. Он имеет возможность обсуждать рабочие ситуации

не только с тем работником, к которому он закрепляется, но и с другими специалистами, и получать информацию об особенностях той или иной должности;

– проведение психологического тестирования или анкетирования. На этом этапе проявляется готовность работника к будущему обучению, его моральный настрой и психологическое состояние;

– использование методов развития персонала с учетом индивидуальных особенностей работника и предприятия. При этом использование методов могут быть различными в зависимости от выделенного бюджета и цели предприятия;

– после прохождения обучения, повышения квалификации сотрудников необходимо провести анкетирование. Анкетирование осуществляется для: выявления как положительных, так и негативных сторон от занятий, позитивного настроения со стороны сотрудников, так как руководство проявляет интерес и внимание к сотруднику.

Внедрение таких рекомендаций предусматривает: повышение заинтересованности и работоспособности в процессе обучения и повышения квалификацией, так как возникает осознание выгоды от процесса формирования и развития персонала, через получение социальной и экономической эффективности, снижение затрат на развитие работников, благодаря учету положительных и отрицательных сторон, психологического и морального состояния работника, повышение производительности труда и увеличения отдачи от работников в виде повышения результативности деятельности предприятия, благодаря более опытному и квалифицированному персоналу [36, 43].

Существует масса методов, которые влияют на развитие сотрудника в компании (рис.1.7):

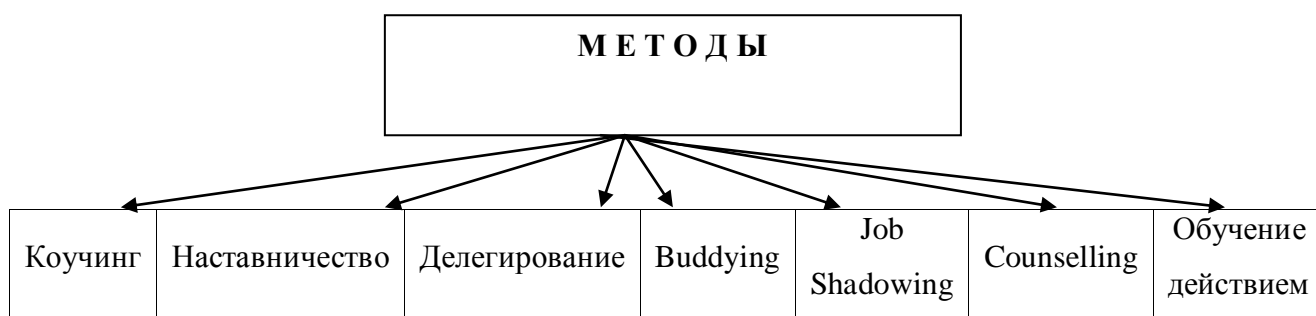


Рисунок 1.7 – Методы, оказывающие влияние на развитие сотрудника [16]

**Коучинг.** Это беседа с сотрудником, которая раскрывает его потенциал и влияет на его дальнейшее развитие.

**Наставничество.** Этот метод основывается на обучении собственным примером. Это наиболее часто встречающийся метод, который находит свое применение повсеместно. Работает он по принципу «смотри и учись».

**Делегирование.** Смысл этого метода состоит в том, чтобы поручить сотруднику выполнять работу, которая находится вне его квалификации, что заставляет развиваться, получая необходимые знания и навыки. Работник повышает свой уровень, приобретает новую профессию или открывает для себя новое направление в определенной деятельности, что положительно сказывается на нем лично и на всем предприятии в целом.

**Buddying.** Этот метод считается наиболее эффективным при правильном его использовании. В коллективе нет наставников, коучей, а есть сотрудники, которые обладают равными правами и поддерживают друг друга, помогают справляться с задачами.

**Job Shadowing.** Это наблюдение за работой специалистов. Один из самых популярных методов обучения сотрудников за границей. Он состоит в том, что новый член команды прикрепляется к определенному сотруднику, внимательно наблюдая за всеми его рабочими действиями. При этом он может задавать вопросы об особенностях деятельности не только ему, но и другим сотрудникам.

Counselling. Этот метод не применяется в России. Применение этого метода (консультация с психологом, психотерапевтом или юристом) позволяет не допускать нервных срывов работников, предотвращая их, а также исключает множество лишних разговоров о личной жизни в течение рабочего дня, отвлекающих от производственного процесса.

Обучение действием. Этот метод позволяет эффективно решать сложные задачи компании руками сотрудников в процессе их обучения [16].

Методы исследования развития персонала в предприятиях торговли классифицируются:

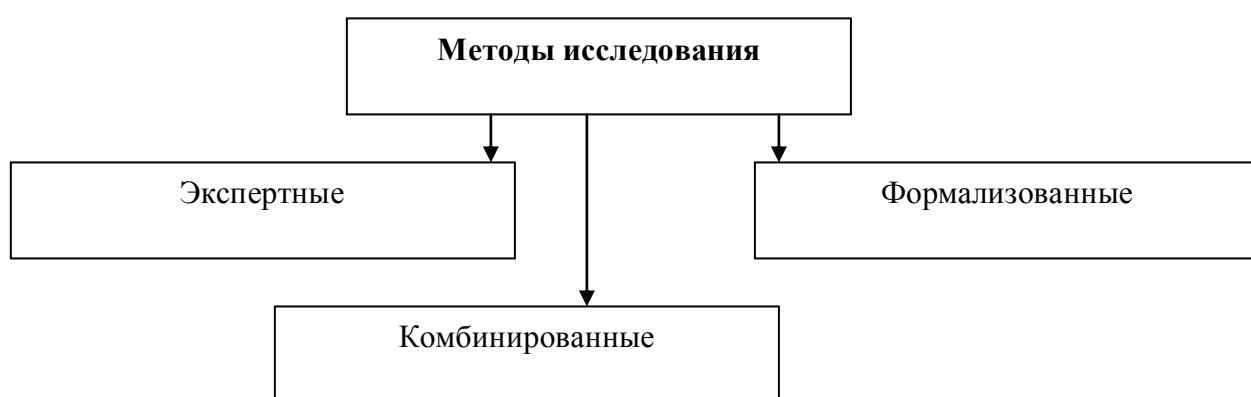


Рисунок 1.8 – Классификация методов исследования развития персонала в предприятиях торговли [10]

Экспертные методы подразделяются на методы экспертных оценок, методы индивидуальной экспертизы, методы коллективной экспертизы. К формализованным методам она относит аналитические, экономико-статистические, логические и информационные. Комбинированные методы состоят из интеллектуальных методов, экспертных систем, «генетических алгоритмов». Диагностический анализ управления развитием персонала в предприятия сферы услуг оформляется в виде отчетов, соответствующих докладов [10].

В таблице 1.2 рассмотрим методы исследования системы управления персоналом.

Таблица 1.2 – Методы исследования системы управления персоналом

Метод	Описание
Декомпозиции	С помощью данного метода можно разделить сложные композиции на простые, по которым уже проводится исследование.
Системный анализ	С помощью данного метода можно решить проблемы в системе управления персоналом, в первую очередь изучаются цели, функции, организационная структура управления, кадры и пр. Все изучаемые компоненты исследуются на предмет взаимосвязи с внешней средой организации.
Сравнений	Позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде.
Динамический	Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В этом случае ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.
Функционально-стоимостного анализа	Позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по определенным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления.
Последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов.
Блочный	Ускоряет процесс формирования новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.
Главных компонент	Отражает в одном показателе свойства нескольких показателей. Это дает возможность сравнивать не несколько показателей одной системы с несколькими показателями другой, а только один.
Балансовый	С помощью данного метода производятся балансовые сопоставления в оценке системы управления персоналом.
Структуризации целей	Предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации.
Метод творческих совещаний	Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов.

## Окончание таблицы 1.2

Метод	Описание
Метод аналогий	Основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующей системе управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе управления персоналом.
Параметрический	Устанавливается функциональная зависимость между параметрами элементов торговой системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.
Опытный	Базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.
Метод коллективного блокнота	Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.
Метод морфологического анализа	Является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения. Сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности, предполагая, что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.

Таким образом, изучить систему управления персоналом предприятий сферы услуг можно с помощью различных методов исследования: декомпозиции, сравнений, динамического, опытного, параметрического, метода аналогий, морфологического анализа и т.д. С использованием вышеуказанных методов исследования также можно изучить существующий механизм управления развитием персонала на примере одного из предприятий сферы услуг г. Красноярск – ООО «Весь мир».



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг ООО «Весь мир» позволила сделать следующие выводы.

Общество с ограниченной ответственностью «Весь мир» создано путем учреждения в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14–ФЗ. Общество является коммерческой организацией. Адрес предприятия: 660049, г Красноярск, ул. Урицкого, 94. Предприятие оказывает услуги общественного питания для населения. Предприятие ООО «Весь мир» функционирует в нормативно-правовой и законодательной среде.

Анализ внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность торгового предприятия ООО «Весь мир», показал отсутствие явного влияния со стороны технологических и политических факторов, а уровень влияния социальных и экономических факторов в большинстве – средний. Высокое влияние на функционирование ООО «Весь мир» оказывают: поставщики, посетители (клиенты), невысокое: конкуренты.

Исследование внутренней среды ООО «Весь мир» показало рост экономических показателей, увеличение экономической отдачи в труде персонала, численность персонала – 52 чел., высокую долю в структуре персонала у обслуживающей категории. Высокая доля работников в ООО «Весь мир» приходится на персонал со средним специальным образованием, невысоким опытом работы. Производственный срез ориентирован на улучшение технологического труда, замены оборудования. Маркетинговый срез в полной мере не проявляется из-за отсутствия специалиста.

Разработка стратегии предприятия ООО «Весь мир» показала приоритетность, по мнению экспертов, стратегии развития человеческого потенциала.

Цель в управлении развитием персонала в ООО «Весь мир» состоит в том, чтобы обеспечить организацию мотивированными к работе сотрудниками

в соответствии с поставленной персонал-стратегией. Управление развитием персонала в ООО «Весь мир» осуществляется менеджером по персоналу при поддержке финансового директора и директора. Структура системы развития персонала ООО «Весь мир» включает его обучение, адаптацию, мотивацию к развитию. Таких элементов, как продвижение по карьерной лестнице, управление деловой карьерой и прочих элементов, в 2016 году в ООО «Весь мир» не было реализовано в связи с сокращением финансирования, затрат на персонал по приказу руководства. Оценка эффективности управления развитием персонала в ООО «Весь мир» показала экономическую отдачу от работы персонала, сокращение затрат на обучение и мотивацию персонала, не эффективное использование элементов в структуре развития персонала (количество мотивационных программ сокращается; сокращается количество сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации и т.д.). У механизма управления развитием персонала ООО «Весь мир» в процессе его исследования представлены следующие преимущества: наличие конкретных целей и задач в управлении развитием персонала; в организации имеется специалист по работе с персоналом; прочие. Недостатки, проблемы в существующем механизме управления развитием персонала ООО «Весь мир» имеются, для их устранения была разработана программа.

Цель программы – создание условий для долгосрочной конкурентоспособности и совершенствование механизма управления развитием персонала.

Задачи совершенствования механизма управления развитием персонала ООО «Весь мир»: совершенствование системы обучения персонала; улучшение условий для адаптации персонала в компании; разработка системы мотивации к развитию персонала. Совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Весь мир» способствуют: разработка программы обучения персонала; обучение персонала опытными специалистами на рабочих местах (курсы повышения квалификации на местах); продвижение по карьерной лестнице для обучаемого персонала с опытом работы в компании от 4 лет;

управление деловой карьерой обучаемых работников. Улучшение условий для адаптации персонала в компании ООО «Весь мир» характеризуется: коучингом и наставничеством; созданием универсальной памятки для нового сотрудника; развитием партнерских отношений между новыми и уже существующими работниками; разработкой четких регламентов по адаптации персонала. Разработке системы мотивации к развитию персонала в ООО «Весь мир» способствуют: похвала работников на совещаниях, собраниях перед персоналом; вручение грамот работникам за определенные заслуги; разработка общей программы мотивации персонала.

Сроки реализации комплекса мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ООО «Весь мир» обозначены в 15 недель.

Используемыми ресурсами для реализации мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ООО «Весь мир» являются: кадровые (с использованием персонала предприятия), финансовые (с использованием собственного капитала компании), а также информационные (с использованием комплекса внутренней и внешней информации, необходимых для реализации мероприятий).

Исполнителями мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ООО «Весь мир» будут следующие сотрудники: директор, главный бухгалтер, финансовый директор, менеджер по персоналу, заведующий производством, администратор.

Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ООО «Весь мир» показала положительную динамику в развитии показателей: увеличились затраты на развитие персонала, уровень адаптации новых сотрудников заметно сокращается, количество мотивирующих программ увеличивается, а планируемые показатели производительности труда и прибыли на одного работника также будут показывать рост в динамике.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: официальный текст. – Москва : ПРИОР, 2017. – 666 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. по сост. на 1 февр. 2017. – Москва : Эксмо, 2017. – 680 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации по сост. на 1 мая 2017. – Москва : Эксмо, 2017. – 237 с.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федер. закон № 14 от 08.02.1998, в ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
5. Алексеев, Н. Развитие персонала в условиях современного бизнеса / Н. Алексеев // Коммерческий директор. – 2016. – № 7. – С. 26–30.
6. Антонова, А. Развитие сотрудников / А. Антонова // Коммерческий директор. – 2016. – № 4. – С. 24–28.
7. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва : Проспект, 2016. – 224 с.
8. Бавыкина, Е. Н. Динамическая оптимизационная модель развития персонала / Е. Н. Бавыкина // Концепт. – 2015. – Т. 13. – С. 3136–3140.
9. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – Москва : Омега-Л, 2014. – 768 с.
10. Глухенькая, Н. М. Исследование систем управления персоналом организации: монография / Н. М. Глухенькая. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
11. Глухенькая, Н. М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н. М. Глухенькая // Профессиональное образование. Столица. – 2015. – № 1. – С. 42–44.
12. Голованева, А. В. Система развития персонала: особенности и пути совершенствования / А. В. Голованева, О. А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 1 [Электронный ресурс].

– Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10731>.

13. Демченко, С. Развитие персонала на предприятии / С. Демченко // Директор по персоналу. – 2016. – № 9. – С. 15–17.

14. Динамика оборота общественного питания в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.html>.

15. Злобина, А. Управление развитием персонала / А. Злобина. – Москва : Дело, 2017. – 166 с.

16. Зощенко, С. Современные методы развития сотрудников / С. Зощенко // Коммерческий директор. – 2017. – № 1. – С. 14–17.

17. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 244 с.

18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 238 с.

19. Климцева, С. Повышение квалификации персонала – залог успешного развития / С. Климцева // Рынок труда. – 2017. – № 2. – С. 15.

20. Куатпекова, А.К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова // Молодой ученый. – 2016. – № 1. – С. 389–392.

21. Лагерева, К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии / К. А. Лагерева // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 441–443.

22. Лидинцев, И. Повышение квалификации персонала: трата денег или инвестиции в сотрудников / И. Лидинцев // Коммерческий директор. – 2016. – № 11. – С. 17–20.

23. Лукичева, Л.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – Москва : Омега-Л, 2013. – 263 с.

24. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник / В. М. Маслова. – Москва : Юрайт, 2016. – 492 с.

25. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – Москва :

Дашков и К, 2015. – 344 с.

26. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. – Москва : Дашков и Ко, 2016. – 280 с.

27. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение : учебник / Е. Б. Моргунов. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 424 с.

28. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 513 с.

29. Оксинайд, К. Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебно-практ. пособие / К. Э. Оксинайд. – Москва : Проспект, 2014. – 64 с.

30. Полякова, О. Н. Управление персоналом: учебник / О. Н. Полякова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 570 с.

31. Прогноз социально-экономического развития края [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://econ.krskstate.ru/ser\\_kray/prognoz](http://econ.krskstate.ru/ser_kray/prognoz).

32. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro>.

33. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – № 8. – С. 565–567.

34. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 647 с.

35. Семёнов, А. Г. Управление персоналом / А. Г. Семёнов, Т. Е. Баева, С. Н. Бекасова. – Москва : КноРус, 2013. – 432 с.

36. Соколова, И. Современные особенности организации процесса развития персонала / И. Соколова // Рынок труда. – 2016. – № 8. – С. 21–25.

37. Стародубцев, С. О. Необходимость повышения квалификации трудового персонала как фактор успешного развития организации / С. О. Стародубцев // Молодой ученый. – 2016. – № 6. – С. 559–561.

38. Статистика : данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. –

Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.html>.

39. Стукалов, С. А. Инновационные технологии в управлении персоналом / С.А. Стукалов // Концепт. – 2016. – Т. 34. – С. 234–239.

40. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – Москва : Проспект, 2016. – 408 с.

41. Титова, О. В. Планирование карьеры как неотъемлемый элемент развития персонала организации / О. В. Титова // Вестник алтайской науки. – 2015. – № 3(4). – С. 529–531.

42. Транько, Е. Система обучения персонала / Е. Транько // Основы экономики, управления и права. – 2015. – № 12. – С. 7–8.

43. Управление развитием персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://striges.ru/статьи/251-статья-управление-развитием-персонала.html>.

44. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом организации : учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – Москва : КНОРУС, 2016. – 537 с.

45. Чаплина, А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.

46. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – Москва : КноРус, 2013. – 320 с.

47. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. И. Шилков. – Москва : Форум, 2013. – 304 с.

48. Щевестова, Е. Основы менеджмента / Е. Щевестова. – Москва : Дело, 2017. – 266 с.

49. Экономика предприятий торговли и общественного питания : учеб. пособие / под ред. Т. Н. Николаева, Н. Р. Егорова. – Москва : КНОРУС, 2013. – 400 с.

50. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е. С. Яхонтова. – Москва : Дело, 2013. – 384 с.